



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Fernando Itapá Moreira

**FORÇA DOS SISTEMAS DE PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS: O BEM-ESTAR COMO  
ANTECEDENTE DO APOIO À MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade  
de Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração  
Público-Privada (Conducente ao Grau de Mestre)

Outubro de 202



FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Fernando Itapá Moreira

**Força dos Sistemas de Práticas de Gestão de Pessoas: o Bem-estar como antecedente ao apoio à mudança organizacional**

Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra  
no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada  
(Conducente ao Grau de Mestre).

Orientadora: Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Coimbra - 2020



## **AGRADECIMENTOS**

---

A construção do conhecimento é um processo contínuo e, ao longo dele, nos sentimos mais capazes, mais completos e, também, mais gratos. Este processo se inicia muito antes de termos a consciência de que buscamos saber, conhecer ou nos aperfeiçoar em algo, ele se inicia no acolhimento daqueles que nos ensinam os primeiros passos, as primeiras palavras e nos instigam a curiosidade saudável e a reflexão sobre a realidade que nos cerca.

O caminho do conhecimento nos acompanha quando deixamos a zona de conforto da nossa infância, cruza com outros tantos caminhos e, nestas confluências, continuamos nos enriquecendo da convivência de outras tantas pessoas, de tantas origens e experiências, que nos tornam ainda mais capazes, mais completos e, também, mais gratos. Muitas destas pessoas estarão presentes em cada realização ou conquista deste longo caminho e, no transcurso de um mestrado, suas contribuições são mais latentes. Muitos foram os que colaboraram nesta jornada e é preciso externar minha gratidão, ainda que me seja impossível citar todos.

Agradeço primeiramente à ‘Força’ que está em tudo, inclusive dentro de nós e que aprendi – respeitosamente – que cada um a nomeia ao seu jeito. O caminho é sempre cheio de dificuldades e obstáculos, mas a fé naquilo que se persegue nos mantém no foco.

Agradeço aos meus pais, Laurimar e Fátima, gente simples e determinada, por terem sido os primeiros a me estimularem e a me mostrarem que o conhecimento é a ferramenta mais valiosa para chegarmos onde desejamos.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira, acadêmica com contagiante fé no que leciona, o que faz seu entusiasmo com o assunto ser indisfarçável. Seu apoio sempre tão disponível e paciente são ensinamentos adicionais que ficarão para mim deste trabalho.

Agradeço à minha companheira, Christiane, pelo apoio delicado, pelo cuidado, pela parceria em tudo e pelo suporte inestimável, não apenas relativamente a este trabalho, mas também em tantas situações difíceis e inquietantes que nos foram impostas neste ano que ficará marcado pela pandemia e suas consequências.

Agradeço à minha filha, Louise, por ter, desde o seu nascimento, me apresentado a este sentimento perfeito, lindo e poderoso que faz com que a força dentro de mim pareça ser inesgotável e que tudo me pareça possível.

Aos meus colegas do curso de Mestrado em Administração Público-Privada, da

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, em especial a Douglas Freire, Nadja Azeituno, Fábio Abreu, Diogo Santos, Ricardo Reis, Bruno Amarelo, Gonçalo Araújo e Raquel Reis, por algo que transcende a saudável camaradagem de sala de aula: a amizade e o carinho que sempre me dispensaram, tão importantes quando estamos tão longe do local de origem.

Um agradecimento particular ao meu amigo Thiago Faustino, por estar sempre tão atenciosamente disponível em tantas oportunidades ao longo do curso e desta dissertação. Seu suporte foi extremamente valioso.

A todos, muito obrigado!

Desejo que esta dissertação, mais do que ser a conclusão do meu curso de mestrado, possa ser recebido e apreciado por todos que por ele passarem os olhos como um trabalho à altura da nossa incomparável Universidade de Coimbra.

*“Embora muito seja tomado, muito permanece; e embora não sejamos agora aquela força que antigamente movia a terra e o céu, o que somos, somos; um temperamento igual de corações heróicos, enfraquecido pelo tempo e pelo destino, mas forte na vontade para lutar, buscar, encontrar e não ceder”. (Alfred Tennyson).*

## ÍNDICE

---

RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.1. Nível Macro Teórico da Gestão de Recursos Humanos.....	6
2.2. Nível Micro Teórico da Gestão de Recursos Humanos.....	10
2.3. Atribuições das práticas de gestão.....	14
2.4. Sumário.....	18
3. FORÇA DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....	19
3.1. Suporte Organizacional, Comprometimento Afetivo e Bem-estar.....	22
3.2. Agente de Recursos Humanos.....	29
3.3. Sumário.....	37
4. ORIENTAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	38
5. CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

## RESUMO

---

O mundo globalizado tem deixado as sociedades contemporâneas excessivamente expostas às alterações cada vez mais aceleradas. Para sobreviverem nestes contextos tão dinâmicos, as organizações são obrigadas a promoverem mudanças e emerge nestas circunstâncias a importância da gestão de pessoas. As sucessivas crises vêm impondo sérias dificuldades econômicas aos governos, sociedades, empresas e pessoas, agravando diferenças e trazendo acentuada insegurança com preocupantes resultados na saúde das pessoas. O panorama atual impõe que sejam repensadas as políticas, as práticas de gestão e suas atribuições, as quais, até aqui, têm priorizado os objetivos estratégicos das organizações, abandonando em um plano inferior o bem-estar dos funcionários.

Nas últimas décadas, acadêmicos têm destacado o importante papel dos Recursos Humanos (RH) nas organizações como agente de mudança, propondo estratégias para integrar práticas de trabalho que privilegiam o desempenho, mas pouco se sabe sobre até que ponto o RH influencia o contexto da mudança para promover respostas positivas dos funcionários e dar suporte organizacional. Diversos indicadores apontam para melhoria dos índices organizacionais através da implementação de sistemas de trabalho de elevado desempenho e comprometimento, mas o entendimento de como o comprometimento dos funcionários contribui para o sucesso dos processos de mudança organizacional, além de como motivar esse comprometimento com vistas a gerar bem-estar, ainda é escasso. A compreensão do contexto da mudança pode ser um fator diferenciador para que os funcionários a entendam e se comprometam com ela, o que pode ser um eficaz mediador para o bem-estar e estar perfeitamente alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Entender as maneiras pelas quais o RH pode ser o principal agente motivacional para a implementação de novas diretrizes e mudanças é relevante para compreender os mecanismos que levam a um maior comprometimento com a estratégia organizacional de forma integrada ou isolada, beneficiando indivíduos e organizações em alinhamento com o modelo de ganhos mútuos.

**Palavras-chave:** Força do sistema de recursos humanos; atribuições; práticas de gestão de pessoas; comprometimento afetivo; suporte organizacional; bem-estar; apoio à mudança.



## ABSTRACT

---

The globalized world has left contemporary societies excessively exposed to ever more accelerating changes. To survive in such dynamic contexts, organizations are obliged to promote changes and the importance of people management emerges in these circumstances. Successive crises have been imposing serious economic difficulties on governments, societies, companies and people, aggravating differences and bringing marked insecurity with worrying results in people's health. The current scenario requires that policies, management practices and their attributions be rethought, which, until now, have prioritized the strategic objectives of organizations, abandoning the well-being of employees and people management at a lower level. In recent decades, academics have highlighted the important role of Human Resources (HR) in organizations as an change agent, proposing strategies to integrate work practices that privilege performance, but little is known about the extent to which HR influences the change context to promote positive employee responses and provide organizational support. Several indicators point to the improvement of organizational indexes through the implementation of high performance and commitment work systems, but the understanding of how employee commitment contributes to the success of organizational change processes, as well as how to motivate this commitment to generate well-being is still scarce. Understanding the context of change can be a differentiating factor for employees to understand and commit to it, which can be an effective mediator for well-being and be perfectly aligned with the organization's strategic objectives. Understand how HR can be the main motivational agent for the implementation of new guidelines and changes is relevant to understand the mechanisms that lead to a greater commitment to the organizational strategy in an integrated or isolated way, benefiting individuals and organizations in alignment with the mutual gains model.

**Keywords:** human resources system strength; attributions; people management practices; affective commitment; organizational support; well-being; change support

## **Lista de Figuras e Tabelas**

---

### **Lista de Figuras**

Figura 1 - Mediadores entre a FSRH e o Bem-estar como precedente do comportamento de apoio à mudança.....24

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Tipologia de pesquisa de GRH.....9

Tabela 2 - Lista de definições de prontidão para mudança.....27

Tabela 3 - Exemplos de promessas incluídas em cada categoria do contrato psicológico....32

## Lista de Abreviaturas

---

GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
PTAD	Práticas de Trabalho de Alto Desempenho
SRH	Sistema de Recursos Humanos
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
LMX	Leader Member Exchange
GQT	Gestão da Qualidade Total
STAD	Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho
AMO	Habilidades, Motivação e Oportunidade ( <i>Abilities, Motivation and Opportunity</i> )



## 1. INTRODUÇÃO

---

A relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o desempenho organizacional tem suscitado enorme interesse na comunidade acadêmica e empresarial, principalmente a partir do ano 2000. Vários investigadores de diferentes áreas realizaram estudos a respeito do tema, tendo como campo de pesquisa países e regiões diversas e, ainda, diferentes contextos organizacionais considerando diversos setores e atividades de negócio. As investigações neste âmbito evidenciaram que, efetivamente, os resultados obtidos pelas organizações e o seu consequente sucesso ou insucesso no sector onde atuam, poderão estar, em parte, relacionados com a forma como a empresa gere os seus recursos humanos (por exemplo, Paauwe & Boselie, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Segundo Boxall & Purcell (2016), a teoria e a pesquisa sobre a gestão de recursos humanos fizeram progressos consideráveis, nos levando a uma compreensão mais clara sobre o papel estratégico da GRH nos ajustes necessários frente às mudanças nos contextos internos e externos. A pesquisa concentrou-se em diferentes maneiras pelas quais os Recursos Humanos (RH) exercem o papel de facilitador das mudanças organizacionais bem-sucedidas e contribui para o desempenho organizacional sustentado (Alfes, Truss, & Gill, 2010; Long, Wan Ismail, & Amin, 2013), onde se destacam os estudos que sugeriram que o RH desempenha um papel importante no gerenciamento do conteúdo e na implementação de mudanças (Alfes et al., 2010).

Guest (2017) aponta que, embora o progresso no campo seja reconhecido, a busca por uma ligação entre GRH e as práticas de trabalho para alto desempenho (PTAD) tem sido perseguida em detrimento de uma preocupação com o bem-estar dos funcionários. Além disso, o autor argumenta que mudanças na natureza e contexto do trabalho conduzem para um maior foco no bem-estar.

No entanto, o atual cenário de insegurança parece que levará as inevitáveis mudanças organizacionais para mais longe do foco no bem-estar das pessoas. Em seu trabalho, Oliveira e Holland (2020) destacam que os três principais desafios do século XXI incluem não apenas o surto de Covid-19, o qual é, em princípio, transitório, mas também outros dois que são potencialmente existenciais, como de inteligência artificial e degradação climática. Os autores ainda apontam que as políticas de austeridade adotadas após a última crise, em 2008, não apenas são inadequadas, mas a agravam.

O corpo de pesquisa voltado para a promoção de mudança através das PTAD tem nos proporcionado um longo caminho para entender como o RH pode contribuir para a mudança organizacional, mas foi amplamente ignorado o papel do RH no gerenciamento do contexto

da mudança, ou seja, as circunstâncias internas ou externas que influenciam a eficácia da mudança (Herold, Fedor, & Caldwell, 2007; Rafferty & Restubog, 2017; Self, Armenakis & Schraeder, 2007).

Num mundo cada vez mais competitivo e, agora, em 2020, sob a pressão das incertezas impostas pela crise sanitária e econômica na saúde dos funcionários e nas organizações, a clássica ideia de que as empresas têm de ser inovadoras e criativas com foco prioritário – muitas vezes, único – nos seus objetivos estratégicos precisa ser repensada. Isto vem sendo defendido em importantes trabalhos, como o de Guest & Grote (2017), no qual os autores defendem que “a promoção da qualidade de vida no trabalho é uma causa política e social que surgiu do desenvolvimento de sociedades democráticas e do estabelecimento de direitos humanos básicos” (p.150).

As mudanças são inevitáveis e o sucesso ou fracasso na sua implementação depende do comportamento dos funcionários durante a mudança (Whelan-Berry, Gordon & Hininigs, 2003). Para se adaptarem e promoverem a mudança em face do atual contexto, as organizações precisam oferecer suporte organizacional para ajudar os funcionários a lidar com as mudanças, para que seus esforços cognitivos os leve ao comprometimento afetivo ao bem-estar e, conseqüentemente, a um comportamento favorável à mudança (Lazarus & Folkman, 1984).

As organizações devem apostar nos seus recursos humanos, pois são raros e únicos, dificilmente imitáveis, diferente das tecnologias por exemplo, que facilmente podem ser usurpadas ou copiadas (Hailey, Farndale, & Truss, 2005). Para serem melhores, as organizações têm de saber dar valor aos seus funcionários já que precisam do esforço e empenho de cada um deles, o que só será possível se sentirem que realmente são parte integrante da empresa, reforçando seu comprometimento afetivo.

Já nas últimas décadas do século XX, os profissionais de RH foram desafiados para se tornarem agentes de mudança (Storey, 1992; Ulrich, 1997) e, desde então, a pesquisa voltou-se no sentido de gerar facilitadores, tanto de conteúdos quanto de práticas, para que as mudanças sejam bem-sucedidas nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A teoria de força do SRH de Bowen and Ostroff (2004) orienta o estudo que integra pesquisas sobre sistemas fortes de RH e mudanças organizacionais. Os autores buscam, ainda, examinar até que ponto as percepções dos funcionários sobre a força do Sistema de Recursos Humanos (SRH), como um indicador do contexto de mudança, estão relacionadas a lidar com a mudança e, ainda mais, com o comportamento de apoio à mudança. Neste estudo, dois mecanismos de mediação são examinados, através dos quais as percepções de um forte SRH levam os funcionários a lidar com as mudanças e demonstrar um

comportamento favorável às mesmas. Considerando que as reações dos funcionários aos fenômenos organizacionais derivam do “coração” e da “mente” (Kark, 2006), são extraídas a teoria das emoções (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984) e a teoria das trocas sociais (Blau, 1964) para examinar um mediador afetivo, isto é, afeto positivo (Watson, 2000) e um mediador cognitivo, nomeadamente, suporte organizacional percebido (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), da relação com o SRH. Assim, este entendimento demonstra o papel de fatores psicológicos envolvidos, tanto positivos quanto negativos, que quando ativados podem desencadear características de bem-estar e comprometimento afetivo. Busca também demonstrar como o agente de RH pode mediar de maneira motivacional os processos de mudança, gerando um clima psicológico ideal para as organizações e seus funcionários, intercedendo de forma equilibrada entre os interesses da organização e as necessidades individuais.

Assim, esta dissertação de Mestrado surgiu da consciência da necessidade de repensar a forma como alguns estudos e gestores percebem os comportamentos dos trabalhadores, os quais são vistos apenas como um meio para alcançar o desempenho e os objetivos organizacionais, mas raramente como um fim, indicando pouco interesse no bem-estar das pessoas. O que se procura nesta pesquisa é perceber a relação entre a Força do Sistema de Recursos Humanos e o desempenho organizacional, examinando as atribuições das práticas de gestão e a lógica dominante voltada para o alto desempenho, apresentando alternativas que não minimizem o papel e a importância das pessoas como também privilegiem uma política de ganhos mútuos.

Dito diferente, a questão levantada é: Como as organizações estão gerindo as pessoas? As mudanças organizacionais estão comprometidas com que objetivos? Quais atribuições das práticas de gestão devem redesenhar o trabalho no futuro?

A partir da questão que orienta esta pesquisa, foi realizado um estudo descritivo, de natureza qualitativa, que buscou sua coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica para dar fundamento à amostra e às informações. Esse tipo de pesquisa oferece a oportunidade de se analisar um determinado tema sob um novo ponto de vista.

A dissertação divide-se em três capítulos principais: o primeiro, aborda a Gestão de Pessoas numa revisão do corpo de pesquisa com o objetivo de explicitar a crescente importância do tema e seus conceitos dominantes; o segundo, trata da Força do Sistema de Recursos Humanos e tem o objetivo de explicitar seus modelos e práticas, o papel do RH como agente da mudança e sua influência na percepção, comprometimento e bem estar dos funcionários; o terceiro apresentará sugestões para pesquisas futuras; e o último discutirá as conclusões.

Os artigos incluídos foram obtidos através das plataformas: Biblioteca do

Conhecimento *Online* (b-on) da Universidade de Coimbra, Repositório Institucional da Universidade de Brasília, (RIUnB), Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO) e APA PsycNet, onde foi possível aceder às bases de dados. As palavras-chave buscadas no primeiro capítulo foram recursos humanos, práticas de gestão de pessoas, atribuições e bem-estar, sendo encontrados 1.590.000 resultados; no segundo, força do sistema de recursos humanos, comprometimento afetivo, suporte organizacional, bem-estar e apoio à mudança, sendo encontrados 1.180.000. Quanto aos critérios de inclusão, foram selecionados os estudos nos idiomas português e inglês, do ano de 2000 aos mais recentes, a fim de identificar, não somente a historicidade, mas também os conceitos mais atuais sobre o tema. Foi descartado o material que não guardava pertinência e/ou não contribuíam para responder à nossa questão principal. Em relação à disponibilidade, foram incluídos nesta pesquisa somente textos integrais de todo o tipo de artigo e livro. Foram, ainda, consideradas as referências desses artigos ou livros e, neste caso, mesmos os anteriores ao período considerado, desde que pertinentes a questão proposta.

## **2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

---

Estudos conduzidos por investigadores de diversas áreas abordam a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o desempenho organizacional, pois já há muito se reconhece que a forma como os recursos humanos de uma empresa são geridos influencia variáveis tanto individuais como organizacionais.

Por recursos humanos entende-se todos aqueles que exercem funções em uma organização e que funcionam como um dos motores da mesma, sendo considerados como o cérebro de qualquer entidade. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). A gestão destes recursos, portanto, terá consequências em termos individuais e que por sua vez terá efeitos a nível meso e macro, isto é, a GRH tem de se preocupar primeiramente com variáveis individuais como a motivação, satisfação, *commitment*, entre outras, para que se consiga produzir efeito em variáveis organizacionais, esperando-se obter resultados positivos no final de todo este processo.

Dentro da literatura em expansão, diversos estudos tem sugerido a mudança do papel da função do RH, numa crescente gama de académicos que acreditam que uma característica cada vez mais importante da contribuição do RH está na gestão da mudança (Burke, Church, & Waclawski, 1993; Burke, 1997; Ulrich, 1997; Hope-Hailey, 2001; Ogilvie & Stork, 2003;



Antila, 2006). Existem, porém, vários fatores que contribuem para que essa inter-relação entre o RH e seus funcionários esteja diretamente ligada, e os estudos apresentam múltiplos fatores que podem influenciar nesta inter-relação.

A literatura de gestão de mudanças nos últimos anos tem sido caracterizada por três domínios substanciais de interesse. O primeiro deles, a busca por ferramentas, metodologias e técnicas para ajudar a gerenciar a mudança com sucesso deu origem a uma influente literatura normativa e técnica. Dentro dessa literatura, embora bem aceita pelos praticantes, o foco é em grande parte baseado em uma visão unitária, generalista e funcionalista de organizações que têm sido criticadas por não levarem em conta as realidades organizacionais e por criar uma impressão unilateral de como a mudança pode ser efetivada (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001).

Uma segunda vertente, é a que se baseia nas teorias acadêmicas direcionadas para os debates sociais, que aponta para o campo da gestão de mudanças como um fenômeno de controle e poder incluídos num construcionismo social, numa visão teórica dentro de debates mais amplos de ciências sociais (Dooreward & Benschop, 2002; Francis, 2003; By, 2005).

No terceiro enfoque estão os estudos de micronível de programas de mudanças individuais dentro de empresas, que levaram ao aumento substancial de investigações empíricas e descritivas sobre a prática de gerenciar mudanças e teorias sobre aspectos individuais do processo de mudança (Farquharson & Baum, 2002; Hope-Hailey & Balogun, 2002; Bamford & Daniel, 2005; Leppitt, 2006; Marks & Vansteenkiste, 2008).

Diante dessas três vertentes, vários estudos e pesquisas seguiram sem realizar pontes entre eles, tornando a abordagem geral sobre o papel do setor de RH confusa e divergente (By, 2005). Apenas recentemente surgiram novas pesquisas que estão buscando debates que levem em consideração os três níveis, entretanto, devido a multiplicidade de perspectivas, vem ainda necessitando de mais alinhamentos entre os estudiosos do tema. Esses debates surgiram devido às estatísticas, que apesar de não serem oficiais, foram demonstradas por alguns pesquisadores como Beer e Nohria (2000a, 2000b), e Burke e Biggart (1997) que consideram que dois terços dos projetos de mudança das organizações costumam falhar. Para que se possa analisar o porquê de tantos insucessos, fez-se necessário analisar como os processos de mudanças começaram a ser normatizados e seguidos como cartilhas gerais e inespecíficas.

Na crescente institucionalização do setor de RH nos anos 1980, alguns pesquisadores voltaram sua atenção a implementação de processos de mudança dentro das instituições. Deckop e Mahoney (1986), identificaram várias tendências dentro do campo organizacional como a mudança da administração de pessoal para a gestão de recursos

humanos e a mudança do planejamento de recursos humanos para a estratégia. Três anos depois, Fisher (1989) foi ainda mais longe, especificando as alas macro e micro da GRH, destacando a distinção entre as preocupações dos principais executivos de RH, como amarrar o RH à estratégia e lidar com questões estratégicas como fusões e aquisições, gestão de recursos humanos internacional e *downsizing* (eliminação de processos desnecessários), e as atividades básicas dos gerentes de RH operacionais, como seleção, treinamento, compensação e avaliação de desempenho. Beer, Boselie e Brewster (2015) dizem: “Durante a maior parte de sua história, a suposição na grande maioria dos estudos da gestão de RH tem sido que o único propósito desta é, em última análise, melhorar o retorno financeiro aos acionistas” (p. 431). Sua principal preocupação é que os pesquisadores do SRH tenham negligenciado os interesses das partes interessadas, inclusive mostrando preocupação insuficiente com o bem-estar da força de trabalho. Este posicionamento se alinha com Guest (2017), quando afirma que a busca por uma ligação entre GRH e as práticas de trabalho para alto desempenho tem sido perseguida em detrimento de uma preocupação com o bem-estar dos funcionários. Em seu trabalho, o autor destaca que “os modelos dominantes dentro da teoria e da pesquisa de GRH continuam a se concentrar principalmente em maneiras de melhorar o desempenho, com as preocupações dos funcionários sendo uma consideração secundária” (p. 22).

A Organização Mundial de Saúde define bem-estar como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não apenas ausência de doença ou enfermidade" (OMS, 1946). Embora esta definição aborde o bem-estar geral, a definição de bem-estar relacionado ao trabalho aqui tratada pode ser encontrada em Grant, Christianson e Price (2007), que definem como “a qualidade geral de um funcionário experiência e funcionamento no trabalho” (p. 52).

## **2.1 Nível Macro Teórico da Gestão de Recursos Humanos**

Numa visão macro, voltada basicamente para um crescimento patrimonial e financeiro, os resultados a curto prazo costumam ser bem-sucedidos, porém instituições com este único foco costumam ter dificuldade na implementação de mudanças, muitas vezes necessárias diante de novos cenários externos. Nesse nível macro de análise, o papel do indivíduo no processo de mudança é minimizado e uma inércia por parte dos funcionários é vista como uma força poderosa por causa de uma existência de rotinas estáveis que permitem a institucionalização de ação organizacional, o que, na visão destas organizações, aumentam as chances de alcançar seus objetivos de curto prazo. Em seu estudo, Hannan e Freeman

(1984) arguíram que, somente a longo prazo, a inércia e a incapacidade de mudar tornam-se passivos, pois uma organização se torna incapaz de se adaptar a um ambiente em contante mudança, sendo substituída por uma organização mais adaptada.

Apesar das pesquisas terem identificado bem precisamente algumas das questões envolvidas nos vários aspetos da gestão do RH, elas continuaram a segregar diferentes aspetos deste campo de estudos, a perspetiva macro (estratégica) e a micro (funcional). Chang e Huang (2005) salientam que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), a qual consiste em delinear e implementar um conjunto de políticas e práticas internas que garantam que todas as pessoas contribuem para se alcançar os objetivos estratégicos da organização, tem uma influência positiva no desempenho da organização. Já Esteves (2008), aponta a relação positiva entre a perceção dos funcionários sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o comprometimento, afirmando que, quanto mais os funcionários sentem que as práticas utilizadas são justas e claras, mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização. Afirma, ainda, que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento e a motivação dos colaboradores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Após a crise financeira de 2008, e com o desafio da produtividade paralisada nas economias mais avançadas, houve o agravamento na pressão do trabalho. Bryson e Forth (2015), em seus estudos, encontraram aumentos generalizados das cargas de trabalho e, em contraponto, salários estáticos, numa clara redução de equidade que conseqüentemente ameaçou o bem-estar, mas não melhorou a produtividade. Como estamos em pleno transcurso da pandemia da Covid-19, os estudos sobre os conseqüentes impactos na saúde e bem-estar dos funcionários, bem como nas mudanças que serão imperativas nas organizações, ainda são poucos e recentes, mas não há razões para pensar que o cenário será diferente das crises anteriores. Na verdade, há indicações que o cenário será mais grave.

Oliveira e Holland (2020) descrevem bem este cenário. Tratando de questões atuais e urgentes, os autores descrevem que:

Desde o início de 2020, os governos - e os sistemas de saúde - têm sido desafiados pelo impacto internacional do primeiro grande vírus contagioso de Covid-19, desde a pandemia de influenza espanhola após a 1ª Guerra Mundial. No entanto, também existem dois riscos iminentes - o impacto potencial da inteligência artificial e da degradação climática - que representam desafios não apenas para a gestão de pessoas, organizações e sociedades, mas também para o futuro da própria humanidade. (Oliveira & Holland, 2020, p. 405).

Desta maneira, a implementação prática de algumas mudanças organizacionais ainda se torna um desafio mais árduo para os SRH. Novos conceitos e pesquisas evidenciam que, embora ainda haja muito a ser descoberto especificamente em cada uma destas vertentes, é chegada a hora de unificar os campos.

Um grupo de pesquisadores argumentou que muitos líderes fracassam na implementação das mudanças porque subestimam frequentemente o papel central dos indivíduos envolvidos no processo de mudança (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; George & Jones, 2001; Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004; Hall & Hord, 1987; Isabella, 1990; Lau & Woodman, 1995). Como uma alternativa à perspectiva macro, orientada nos processos (Quinn, Kahn & Mandl, 1994), esses pesquisadores adotaram uma abordagem com um nível de perspectiva mais micro sobre mudança e voltaram o foco para os indivíduos dentro da organização (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999). Esses pesquisadores afirmam que organizações apenas mudam e agem através de seus membros, e mudanças bem-sucedidas irão persistir por um longo prazo somente quando indivíduos alteram seus comportamentos no trabalho de maneira adequada (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007; Weeks, Roberts, Chonko & Jones, 2004).

Na literatura de gestão atual, é muito fácil perceber que a maior parte da pesquisa de GRH macro tem objetivos múltiplos em vez de estudos de prática única. Wanberg e Banas (2000) descobriram que participar e receber informações sobre um processo de mudança aumentava a abertura dos funcionários às mudanças no local de trabalho. Mas estas ideias já vinham sendo levantadas antes da virada do século XX para XXI. Walton (1985) argumentou que as mudanças no ambiente competitivo dos EUA, combinadas com mudanças nas expectativas dos funcionários, exigiam que as organizações americanas alterassem sua abordagem para gestão de funcionários. Isso exigiu uma mudança de baixa para alta confiança e de controle hierárquico para uma gestão mais participativa com adoção de práticas de RH para promover o compromisso organizacional. Guest (1998) propôs uma perspectiva semelhante, argumentando que a cultura organizacional, suas práticas e políticas de RH e similares moldam contratos psicológicos.

Examinando as ligações entre esses subcampos, Wright e Boswell (2002) buscaram integrar as questões e preocupações anteriormente independentes, e estabeleceram o termo GRH 'macro' como um termo mais amplo e abrangente que reflete um exame de foco mais organizacional de GRH e o termo 'micro' para se referir à visão de orientação mais funcional da GRH. Tradicionalmente, a pesquisa de micro gestão de recursos humanos tem explorado o impacto das práticas de RH nos indivíduos. Algumas pesquisas se concentraram em

conjuntos de práticas de GRH, tratando estas várias práticas como um sistema, seja chamado de Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) (Huselid, 1995) ou como uma configuração de práticas de RH (por exemplo, Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 1999). Essa abordagem tende a supor que as práticas individuais podem complementar, substituir ou mesmo entrar em conflito com outras práticas e, assim, para realmente examinar o impacto das práticas de RH em qualquer variável de interesse, deve-se examinar todo o sistema de práticas de RH (Delery, 1998).

A justaposição dessas duas dimensões resulta na tipologia mostrada na Tabela 1.

Tabela 1: Uma tipologia de pesquisa de GRH

Fonte: Wright e Boswell (2002)

		Práticas de GRH	
		Múltiplas	Única
Nível de Análise	Organizacional	GRH estratégica Relações industriais Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho	Funções isoladas (ou seja, pesquisas destinadas a demonstrar uma relação entre uma determinada área funcional e o desempenho da empresa)
	Individual	Contratos Psicológicos Relações de trabalho	GRH Tradicional/Funcional Psicologia Industrial / Organizacional

No quadrante superior esquerdo, verificamos a pesquisa a examinar sistemas de práticas de RH no nível organizacional de análise. Tendemos a ver estudos das relações industriais e campos estratégicos de gestão de recursos humanos incluídos nessa categoria (por exemplo, Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Segundo Wright e Boswell (2002), o número de estudos focados aqui parece estar aumentando exponencialmente.

O quadrante inferior direito revela a área de pesquisa de GRH focada em práticas de

RH individuais e seu impacto nos indivíduos. Este é tradicionalmente o domínio da psicologia industrial/organizacional, e um grande volume de pesquisas se acumulou nessa área ao longo dos anos.

Curiosamente, os outros dois quadrantes revelaram volumes mais baixos de pesquisa. Por exemplo, o quadrante superior direito examina práticas individuais no nível organizacional de análise. Isto é exemplificado pelo estudo de Terpstra e Rozelle (1993) sobre a relação entre recrutamento/práticas de seleção e desempenho da empresa, e pelo estudo de Gerhart e Milkovich (1990) sobre a relação entre práticas de remuneração e desempenho da empresa.

O quadrante inferior esquerdo se concentra na pesquisa que explora múltiplas práticas no nível individual de análise. Isso pode ser ilustrado por pesquisas que focaram em como o sistema de práticas de RH influencia as percepções individuais do contrato psicológico (por exemplo, Rousseau & Greller, 1994).

Mesmo tornando explícitos os objetivos do rótulo presunçoso que descreve a GRH como um STAD (Guest, 2017), foram desenvolvidas pesquisas usando este rótulo por Appelbaum (Appelbaum e Batt, 1994; Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, (2000). Estes estudos defendem que uma abordagem baseada no modelo AMO, com foco em práticas para melhorar as habilidades dos funcionários (A), motivação (M) e oportunidade de contribuir (O), pode melhorar tanto o desempenho quanto o bem-estar. Avaliações feitas por Subramony (2009) e Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012) sugeriram que a resposta de muitos funcionários às práticas do modelo AMO tem relação positiva com o desempenho. No entanto, na maioria dos estudos relatados, as atitudes e o comportamentos dos trabalhadores são vistos como um meio e não como um fim, estando o foco principal direcionado ao desempenho, sugerindo pouca preocupação com o bem-estar dos funcionários e para ganhos mútuos. Boxall et al. (2016) anotam que “a outra coisa óbvia sobre o AMO é que ele está focado em servir o objetivo do desempenho organizacional em vez do bem-estar dos funcionários” (p. 104).

Com o entendimento que as mudanças são mais efetivas e bem-sucedidas quando os funcionários alteram seu comportamento, a ideia de que práticas voltadas para questões estratégicas não devem ignorar as atividades básicas dos gerentes de RH de nível operacional vem trazendo um número maior de estudos com uma abordagem com nível mais micro de perspectiva, voltando as atenções para os indivíduos.

## **2.2 Nível Micro Teórico da Gestão de Recursos Humanos**

Shaw, Delery, Jenkins e Gupta (1998) procederam um estudo com 227 empresas de transporte de carga e descobriram que as práticas de RH explicavam um percentual mais elevado (20%) nas taxas de abandono do que o percentual de influência (10%) nas taxas de

dispensa dos motoristas. Lam e White, ainda no mesmo ano, estudaram empresas em 14 indústrias manufatureiras e concluíram que as orientações de RH das empresas (medidas pelo efetivo recrutamento de funcionários, remuneração acima da média e treinamento e desenvolvimento extensos) estavam relacionadas a retorno sobre ativos, crescimento nas vendas e crescimento nos valores das ações.

Bowen e Ostroff (2004) teorizam em seus estudos a premissa de que a relação entre RH e o desempenho organizacional depende das percepções compartilhadas dos funcionários sobre os tipos de comportamento que a organização espera, valoriza e recompensa. Os autores apontam que o SRH é propriedade da organização, em que as práticas de RH enviam sinais claros aos funcionários que formam a base das suas percepções psicológicas e que, sem um forte sistema de RH, as percepções idiossincráticas individuais das práticas de RH conduzem o comportamento.

Mas a implementação de projetos voltados apenas na busca da satisfação de seus funcionários não funciona como uma receita pronta que pode ser implementada facilmente seguindo um roteiro pré-definido. Thompson (2011) usa sua tese de capitalismo desconectada para argumentar que, como resultado da financeirização, até mesmo os gestores que desejam aplicar a GRH mais humanizada poderiam ser impedidos de fazê-lo pelos interesses financeiros que se sobrepõem pela urgência de retorno.

O modelo de ganhos mútuos sugere que a GRH deve beneficiar indivíduos e organizações. Diante disto:

“Ao desenvolver uma abordagem para a gestão de recursos humanos destinada a promover o bem-estar dos funcionários, deve-se reconhecer que as organizações provavelmente não promoverão o bem-estar apenas por motivos éticos. Na verdade, essa suposição forneceu uma razão para muita legislação trabalhista. É, portanto, necessário atender aos interesses tanto dos empregados quanto dos empregadores e, adotando uma perspectiva pluralista, isso pode ser enquadrado de forma útil no contexto da relação de trabalho.” (Guest, 2017, p. 28)

Outros autores alinham com esta defesa, como Kochan e Osterman (1994) quando afirmam que uma perspectiva contemporânea amplamente citada para as relações de trabalho adota uma abordagem de ganhos mútuos (Kochan e Osterman, 1994).

Uma relação de emprego também pode ser avaliada através do estado do contrato psicológico (Guest, 2004). Em outro trabalho anterior (Guest & Conwat, 2002) o contrato psicológico é tratado como a percepção de ambas as partes na relação de trabalho, organização e indivíduo, dos interesses recíprocos, promessas e obrigações inerentes a esse

relacionamento. O comprometimento afetivo pode ser conceituado como o estado psicológico que caracteriza o vínculo que o trabalhador estabelece com a organização em que atua (Bastos, 1993).

Todas essas teorias que buscam uma inter-relação entre os diversos níveis já abordados, usam a lógica de que, uma vez unificadas as necessidades e características de cada uma delas, o modelo ideal de implementação de GRH, principalmente aplicado na implementação de mudanças e inovações, seria finalmente alcançado. Porém, na prática, na maioria das vezes, efetivar os planos desenvolvidos nas teorias acadêmicas, precisa ser muito bem estruturado para que funcione. Desta forma, antes de mais, as novas abordagens deste tema, buscam elaborar um *design* que sirva de diretriz para que, posteriormente, possa ser adaptado aos diversos perfis organizacionais. Baseados neste objetivo, Wright e Boswell (2002), somaram as vertentes anteriores de pesquisa da seguinte maneira: tradicionalmente, a pesquisa de micro gestão de recursos humanos tem explorado o impacto das práticas de RH nos indivíduos e esta linha de pesquisa explora amplamente como o RH pode aumentar a produtividade, a qualidade ou a satisfação individual. Muitas vezes, esse modelo implica manipular práticas de RH relevantes em um formato experimental e, em seguida, examinar o impacto sobre indivíduos ou avaliar indivíduos em algumas características (habilidades, atitudes etc.).

Por outro lado, as pesquisas de GRH macro mais recentes examinam o impacto das práticas de RH usando a organização como o nível de análise. Na maioria das vezes, esta pesquisa avalia variáveis através de um entrevistado informado para mensurar a relevância das práticas para sua organização. Em outras palavras, o *design* se concentra em avaliar a variação entre as organizações e, em seguida, contabilizar ou medir qualitativamente essa variação de alguma forma. Por exemplo, Marchington, Rubery e Grimshaw (2011) conduziram 54 entrevistas em quatro redes de vários empregadores para examinar as influências externas na consistência das práticas de RH que operam dentro de uma rede de empresas. Em um estudo de caso múltiplo de organizações de saúde e serviços sociais, Piening, Baluch e Ridder (2014) entrevistaram gerentes e funcionários de RH com o objetivo de investigar a relação entre as práticas de RH pretendidas, implementadas e percebidas. Esses estudos trouxeram percepções valiosas sobre como o SRH opera dentro das organizações e as influências contextuais mais amplas em jogo.

Ainda dentro desta linha de pensamento e buscando a efetividade, num plano de implementação de mudanças que traga retorno positivo a todos os envolvidos, as teorias que se caracterizam por um plano envolvendo conteúdo e processo foram se desenvolvendo cada vez mais. Bowen e Ostroff (2004) defenderam em seu estudo que o conteúdo do SRH refere-



se ao conjunto de práticas adotadas que devem ser, em grande parte, impulsionadas pelas metas estratégicas da organização. Ou seja, segundo este estudo, estabelecido o objetivo final, seja ele como serviço, qualidade ou eficiência, o conjunto de práticas do SRH deve ser projetado com o fim de impulsionar os recursos humanos no cumprimento deste propósito. Dado então um conteúdo desejado dos RH, o SRH ainda não pode provocar comportamentos coletivos adequados e atitudes necessárias para a eficácia, pois os indivíduos podem interpretar as práticas de GRH de maneiras diferentes, devido às características comportamentais individuais, levando à variabilidade no clima psicológico por percepções diversas. As práticas de GRH podem ser vistas como uma função simbólica ou de sinalização, enviando mensagens divergentes que os funcionários usam para dar sentido às suas ações e definir o significado psicológico de sua situação de trabalho.

No entanto, embora a mudança e a implementação de novas metas e estratégias nas organizações estejam enraizadas na mudança dos esquemas e utilização dos serviços individuais, o contexto social e organizacional pode servir para incentivar ou desencadear uma mudança no processo ou também, em contrapartida, como fontes de resistência à alteração neste mesmo sentido. Este entendimento lançou nova luz sobre um corpo de pesquisas crescente.

No nível micro, a análise deste tema ilumina a psicologia organizacional do processo de mudança individual. Embora fatores psicológicos como características, hábitos e rotinas sempre foram vistos como importantes fontes de resistência à mudança, uma série de trabalhos científicos revela como estes fatores são apenas um subconjunto de fatores que podem facilitar ou impedir uma mudança. Porque uma análise mais sistemática da maneira como os processos cognitivos e afetivos operam em conjunto com o processo de criação de sentido, revela o papel-chave de como esses sistemas psicológicos atuam no processo de mudança e na maneira como afetam emocionalmente os indivíduos, colocando em movimento todo o processo de mudança (George & Jones, 2001).

A falta de compreensão do contexto da mudança é uma omissão importante nas pesquisas relacionadas ao problema, pois estudos recentes sugerem que, além do conteúdo e da prática (implementação), o contexto da mudança é um fator-chave que influencia as reações dos funcionários e, portanto, um determinante crucial que influencia se os programas de mudança podem ser concluídos com sucesso (Choi, 2011; Rafferty & Restubog, 2017). Entender as maneiras pelas quais o RH fornece um contexto para orquestrar mudanças é relevante para compreender os mecanismos que levam a um maior comprometimento com a estratégia organizacional de forma integrada ou isolada. Desde então, a pesquisa concentrou-se em diferentes maneiras pelas quais o RH assume esse papel para facilitar mudanças

organizacionais bem-sucedidas e contribuir para o desempenho organizacional sustentado (Alfes et al., 2010; Long et al., 2013). Especificamente, estudos sugeriram que o RH desempenha um papel importante no gerenciamento do conteúdo e na implementação de mudanças (Alfes et al., 2010). Enquanto o primeiro envolve alterações nas práticas de RH para promover reações positivas dos funcionários à mudança, o segundo refere-se às atividades de RH destinadas a gerar apoio dos funcionários ao longo dos vários estágios de transição. O que se propõe é que o conteúdo e o processo da GRH devem ser integrados efetivamente para que modelos pré-estabelecidos de GRH estratégico realmente se conectem ao desempenho firme e efetivo.

Mudanças no ambiente organizacional e nas condições em torno das tarefas correm o risco de corroer o bem-estar relacionado ao trabalho, com consequências prejudiciais para os funcionários e, potencialmente, para as organizações. Essas mudanças têm sido amplamente sinalizadas, mas muitas vezes ignoradas nas literaturas centrais da GRH o que justifica dar foco nas práticas de RH que podem ajudar a amenizar seu impacto.

### **2.3 Atribuições das práticas de gestão**

A teoria da atribuição (Heider, 1957; Kelley, 1973; Weiner, 1985) procura explicar como e por que as pessoas fazem julgamentos causais sobre os acontecimentos, que tipos de julgamentos fazem e as consequências de seus julgamentos em suas atitudes e comportamentos. Desde então, profissionais e acadêmicos têm estudado sistematicamente as práticas de gestão de pessoas e suas atribuições, desvendando o impacto destas práticas no desempenho organizacional, o que permite que as empresas cumpram suas missões (Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005).

Ostroff e Bowen (2016), anotam que uma perspectiva de organização de múltiplas partes interessadas está há muito tempo envolvida na ciência organizacional. Os autores destacam também que a noção de que as organizações operam em vários domínios e deve satisfazer diferentes *stakeholders*, como funcionários, líderes, clientes, conselheiros de administração e acionistas, tem sido evidente em muitas áreas. Os mesmos pesquisadores vão além e fazem a distinção entre práticas de RH - isto é, o "quê" ou o conteúdo das práticas - e o processo de RH - isto é, o "como" ou os mecanismos de processo através dos quais o sistema de RH é entregue para enviar sinais aos funcionários. Os autores arguem que as práticas de GRH têm o objetivo de enviar comunicações e sinais dos quais os funcionários extraem atribuições para desenvolver um entendimento do que é valorizado, esperado e recompensado - a mensagem pretendida pela organização.

Dentro deste contexto, a teoria da sinalização, que aborda a comunicação por e dentro

das organizações (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011; Bergh, Connelly, Kitchen & Shannon, 2014; Highhouse, Thornberry & Little, 2007), ganha atenção em estudos recentes.

Foram apresentadas evidências (Purcell e Hutchinson, 2007; Bos-Nehles, Van Riemsdijk e Looise, 2013; Den Hartog, Boon, Verburg e Croon, 2012) sobre o papel principal dos gerentes de linha como comunicadores e implementadores de práticas de RH, com base na teoria da sinalização. Na pesquisa apresentada por Guest, Sanders, Rodrigues e Oliveira, (in press) é explorado o papel dos gerentes de linha como importantes sinalizadores de GRH. Os autores confirmam a associação entre os sinais da gestão de linha sobre práticas de RH de alto comprometimento e respostas positivas, refletidas em atribuições de comprometimento e resultados positivos por parte do receptores dos sinais, o que demonstra a utilidade da teoria da sinalização como uma estrutura integrativa.

Uma conceituação adicional importante foi apresentada por Nishii, Lepak e Schneider (2008) que, baseados no conceito de força do sistema de RH e no papel das atribuições que traduzem as práticas em resultados, deram foco nas atribuições individuais sobre porque as práticas estão em vigor: para o bem-estar dos funcionários ou para explorá-los. Isto foi particularmente importante pois contribuiu para o debate sobre os sinais que as práticas de RH enviam aos funcionários e as atribuições deles derivadas. Neste estudo, os autores exploraram as atribuições causais feitas pelos funcionários sobre as razões pelas quais a administração implementou práticas específicas de RH e identificaram dois tipos principais de atribuição de RH: as atribuições de compromisso, que foram associadas a resultados positivos, e as atribuições baseadas em controle, que foram associadas a resultados neutros ou negativos.

O acúmulo de pesquisas empíricas apoia a premissa de que são os funcionários, considerados em seu nível individual, com seus comportamentos, atitudes, habilidades e motivações, que levam a um melhor desempenho organizacional (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

Em complemento das perspectivas atributórias sobre o GRH que abordam principalmente o sinalizador e a força do sinal ou a interpretação destes sinais pelos receptores, pode-se citar a teoria da sinalização que possui seu foco nos três elementos do processo de sinalização: o sinalizador; o sinal, e o receptor. Como defendido por Guest et al., (in press, p. 5), “a teoria da sinalização oferece insights distintos como cada um deles afeta o processo de HRM”, demonstrando a utilidade desta teoria como estrutura integrativa, confirmando a associação entre sinais de gestão sobre práticas de RH de alto compromisso e respostas positivas.

Isto nos leva a questionar as atribuições das práticas de gestão que vêm sendo

priorizadas nas pesquisas e nas organizações. A maioria dos estudos anteriores foi realizada inteiramente no nível organizacional (ou equivalente) de análise, agregando as atitudes e comportamentos dos funcionários (Baluch, Salge, & Piening, 2013 ; Messersmith, Patel, Lepak e Gould-Williams, 2011), deixando de explorar mais a fundo as atitudes e comportamentos individuais. Esta linha de pesquisa continuava a interpretar que as principais atribuições das práticas de gestão estavam voltadas para os objetivos da organização ignorando a necessidade de investigar que práticas contribuem para criar um estado positivo nas pessoas.

No entanto, os estudiosos começaram recentemente a focalizar esta lacuna, adotando designs em vários níveis (por exemplo, Bal, Kooij, & De Jong, 2013; Kehoe e Wright, 2013; Shen, Benson e Huang, 2014; Snape e Redman, 2010). Embora os sistemas de GRH incluam vários níveis, as práticas de gestão de pessoas foram operacionalizadas na literatura tanto no nível individual - na forma de percepções idiossincráticas (por exemplo, Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, & Vandenberghe, 2010), ou em um nível maior - como as percepções médias das práticas de gestão de pessoas coletivamente (por exemplo, Bal, Kooij, & De Jong, 2013). A complexidade dos contextos organizacionais nos faz entender esta simplificação como exagerada, uma vez que práticas de gestão de pessoas implementadas e as percepções individuais estão presentes simultaneamente (Arthur & Boyles, 2007), especialmente quando as práticas são aplicadas de forma inconsistente ou quando não observam o importante papel de gerar um estado positivo e bem-estar nos funcionários

O conhecimento sobre a interação entre a força dos sistemas de gestão e as percepções individuais ainda é limitado (Ostroff & Bowen, 2016), pois a força dos sistemas tem sido muitas vezes interpretada como um pré-requisito para agregar percepções das práticas de RH em um nível superior (Kehoe & Wright, 2013), ou como um reforço do efeito das práticas de gestão nas reações coletivas, em vez de individuais (Katou, Budhwar, e Patel, 2014). No entanto, os indivíduos, cada um com suas próprias experiências diferentes, estão todos inseridos em um contexto comum que fornece pistas para a construção de sentido.

Os trabalhos que consideram a natureza multinível destas relações, como também a dinâmica entre níveis da influência que os sistemas de gestão têm sobre as atitudes e comportamentos individuais, começaram a ficar mais numerosos. Em seu estudo, Bal et al. (2013) demonstraram que as práticas de gestão implementadas em uma organização de saúde holandesa tiveram influência no engajamento profissional e no compromisso organizacional dos funcionários, melhorando o contrato psicológico individual com a organização. Outras pesquisas consideraram as consequências nas atitudes e comportamentos individuais das práticas GRH (Kehoe & Wright, 2013), apontando que o uso da percepção das práticas de RH em um grupo de trabalho permitiu prever os

comportamentos de cidadania organizacional, intenções de rotatividade e absenteísmo de funcionários.

A força dos sistemas de gestão não pode ser encarada unicamente como guardião das políticas cujos objetivos são apenas os resultados de nível superior. Na verdade, os sistemas de gestão de pessoas devem priorizar suas práticas para criar um estado positivo nos funcionários, priorizando as percepções de nível individual, o que possibilitará o surgimento de respostas coletivas, sem detrimento do bem-estar e da política de ganhos mútuos. Em seu estudo, Guest (2017) nos apresenta uma nova estrutura analítica para GRH que oferece benefícios mútuos para organizações e funcionários. O autor afirma que uma relação de trabalho positiva promoverá tanto o desempenho, quanto o bem-estar do funcionário. As atitudes positivas, sejam como antecedentes ou resultados, incluem o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho (Charlwood, 2015) que podem melhorar a qualidade de vida no trabalho (Grote & Guest, 2017; Oliveira, Raposo & Holland, 2017).

Ostroff e Bowen (2016) destacam que, mesmo quando as práticas de RH são, em média, percebidas positivamente, as características de um forte sistema de GRH devem estar presentes para que um clima organizacional forte e compartilhado surja (no nível agregado) dos climas psicológicos (no nível individual). Os autores também arguem que o objetivo geral das práticas de RH é criar um contexto comum para os funcionários e gerar significado compartilhado, enviando sinais coerentes, e que os sistemas de GRH fornecem aos funcionários uma direção estratégica a seguir, pois elas sinalizam o que é importante para a organização e o que se espera dos funcionários. Uma das premissas defendidas no seu estudo é:

As práticas de RH enviam sinais aos funcionários sobre as respostas e comportamentos esperados, recompensados e valorizados. Esses sinais são interpretados pelos funcionários e formam a base das percepções psicológicas do clima, mas não criam necessariamente um clima organizacional compartilhado. (Ostroff e Bowen, 2016, p. 197)

Um estudo conduzido por Dello Russo, Dawson e West (2012) indica que as práticas de RH tendem a ser eficazes quando são consistentemente aplicadas a todos os funcionários de uma organização, porque então elas são interpretadas da mesma forma pelas pessoas envolvidas.

Com base no entendimento que ao sinalizar claramente o que se espera dos funcionários e possibilitando que a interpretação destes sinais seja feita igualmente pelas pessoas, Binyamin e Carmeli (2010) afirmam que as práticas de RH também podem ajudar a reduzir o estresse e incerteza no trabalho.

Nesta linha, destaca-se o modelo proposto por Wright e Nishii (2013) para examinar a variabilidade dentro da empresa no processo de vinculação de sistemas de RH ao desempenho da empresa. Os autores fazem a distinção entre práticas de RH pretendidas, conforme definido pelos tomadores de decisão de RH, as práticas reais implementadas e as práticas de RH percebidas entre os funcionários. O estudo argui que uma desconexão entre as práticas pretendidas e as reais pode ocorrer por problemas de implementação, enquanto uma desconexão entre as práticas reais de RH existentes e as percepções dos funcionários sobre elas podem ocorrer por problemas de comunicação e atribuição.

A inconsistência na implementação de um sistema de GRH gera uma situação fraca, que os funcionários tentam decifrar com base em sua própria experiência pessoal. Segundo Ostroff e Bowen (2016), em seu esforço para compreender a mensagem ambígua transmitida por um sistema de RH fraco, os indivíduos enfatizam suas percepções das práticas de RH enraizadas em suas experiências diretas e, por outro lado, quando a implementação de práticas de RH é consistente entre os funcionários as percepções individuais desses pacotes não seriam enfatizadas na medida em que o contexto oferece sinais inequívocos para todos os funcionários.

## **2.4 Sumário**

As práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional têm sido alvo de diversos estudos que atestam uma relação inequívoca entre eles, assim como é a influência da forma da gestão de pessoas nas variáveis individuais e organizacionais.

No entanto, o corpo de pesquisa dominante que envolve as práticas de gestão de pessoas, nas últimas décadas, privilegiou uma visão voltada basicamente para um crescimento patrimonial e financeiro das organizações, trazendo resultados bem-sucedidos no curto prazo, porém sem sustentabilidade. Em um contexto cada vez mais dinâmico, este foco único trouxe dificuldades para as organizações na implementação de mudanças, pois o papel do indivíduo no processo de mudança foi minimizado e seu bem-estar pouco valorizado.

As sucessivas crises financeiras paralisam as economias mais avançadas, geram programas de austeridade na sociedade e nas organizações, o que contribuiu para o agravamento na pressão do trabalho. Isto não melhorou a produtividade e ameaçou de forma acentuada o bem-estar.

Agregados à questão da crise sanitária e econômica atual, há questões igualmente urgentes, em tese, mais duradouras e não menos ameaçadoras, como o impacto potencial da inteligência artificial e da degradação climática, que aumentam as pressões sobre as

pessoas com ameaças à sua segurança e bem-estar, sendo premente revisar os conceitos e práticas.

Estudos passaram a dar foco nas atribuições individuais sobre porque as práticas estão em vigor: para o bem-estar dos funcionários ou para explorá-los. Alguns pesquisadores já defendiam uma mudança com adoção de práticas para promover o compromisso organizacional e o bem-estar das pessoas, moldando contratos psicológicos. Com isto, um novo corpo de pesquisa tem defendido que a gestão de pessoas deve priorizar suas práticas para criar um estado positivo nos funcionários, priorizando as percepções individuais do contexto das mudanças e fornecendo suporte organizacional, o que possibilitará o surgimento de respostas coletivas, sem detrimento do bem-estar e da política de ganhos mútuos.

### **3. FORÇA DO SRH**

---

Durante muito tempo, os estudiosos de RH enfatizaram o papel de RH como agente de mudança (Storey, 1992; Tyson & Fell, 1992). O trabalho de Ulrich (1997) sobre os papéis da função de RH tem sido particularmente influente, pois ele encarregou o departamento de RH de se tornar "um agente de transformação contínua" (Ulrich, 1998). Desde então, vários estudos destacaram diferentes atividades através das quais o RH apoia as mudanças organizacionais (McDermott & Conway, 2016). Essas atividades se enquadram em duas categorias gerais: aquelas focadas no conteúdo da mudança e as que abordam a implementação da mudança. De uma perspectiva de mudança de conteúdo, as tarefas de RH estão relacionadas à reformulação das práticas de RH (Alfes et al., 2010). Isso inclui recrutar e selecionar candidatos a emprego que possam prosperar em novos ambientes de trabalho, projetar sistemas de gerenciamento de desempenho e recompensas para alinhar objetivos individuais e organizacionais, e fornecer oportunidades de aprendizado para equipar os funcionários com as habilidades e competências necessárias.

Práticas de GRH, quando são perceptíveis na implementação de projetos ou promovem intercâmbios de alta qualidade com funcionários, podem introduzir uma interpretação comum entre os membros da unidade (Kozlowski & Doherty, 1989; Naumann & Bennett, 2000) e influenciar a percepção dos funcionários a nível individual. Somente quando as percepções são compartilhadas entre as pessoas se torna uma construção significativa (James, 1982) e as características dos sistemas de GRH fortes são mais propensas a promover percepções compartilhadas e dar origem ao surgimento de um forte clima organizacional. Bowen et al., (2004) elucidam bem a importância de um clima gerado pelas práticas de um SRH forte,

propondo que quando um sistema de HRM for preenchido com distinção, consistência e consenso, um clima organizacional forte será criado. Quando usadas literaturas sobre persuasão baseada em mensagens e influência social, é possível elucidar sobre as características que ajudam a promover o surgimento de um forte clima organizacional, ou seja, a força do sistema HRM pode ser conceptualizada em termos de sua eficácia no transporte dos tipos de informações necessárias para criar uma situação forte.

Os focos das práticas de GRH tem sido projetados em torno de um foco estratégico particular, como serviço ou inovação. Embora uma série de modelos diferentes detalhando as práticas de GRH apropriadas para estratégias diferentes tenham sido oferecidos (cf. Dyer & Holder, 1988; Miles & Snow, 1994; Schuler & Jackson, 1987b), a retórica sobre esta perspectiva de contingência supera os dados que a apoiam (cf. Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Schuler & Jackson, 1987a; Youndt et al., 1996). É provável que não haja um único conjunto de práticas mais adequadas para um objetivo estratégico particular. Em vez disso, diferentes conjuntos de práticas podem ser igualmente eficazes (Delery & Doty, 1996), desde que permitam um tipo particular de clima em torno de algum objetivo estratégico para desenvolver, como, por exemplo, clima para inovação ou serviço (Klein & Sorra, 1996).

Autores como Conway e Monks (2008) defendem que as práticas de RH devem estar associadas a altos níveis de comprometimento em mudar (Conway & Monks, 2008). Outros estudos agregam conceitos importantes ao indicar que quando no processo de mudança em si há a participação e justiça (Devos, Vanderheyden, & Van den Broeck, 2001; Fedor et al., 2006), associados a um bom compartilhamento de informações sobre a importância e a pertinência das mudanças (Shum, Bove & Auh, 2008), e aos procedimentos necessários ao processo (Bernierth et al., 2007; Foster, 2010), as práticas de RH acabam por tornarem-se positivamente relacionados ao compromisso individual e coletivo com uma mudança. Além do conteúdo da mudança e da implementação da mudança, um terceiro fator para o sucesso, que até agora foi ignorado na conceitualização do papel do RH como agente de mudança, é o contexto no qual a mesma ocorre (Armenakis & Bedeian, 1999; Self et al., 2007).

Bowen e Ostroff (2004) sugeriram que a força dos SRH é uma função de três características. A primeira é a medida em que o SRH é distinguido, referindo-se a se os funcionários entendem as práticas de RH e as consideram relevantes. A segunda é a consistência das práticas de RH, que conduzem até que ponto os funcionários acreditam que as práticas de RH desencadeiam os comportamentos desejados. Finalmente, o consenso denota percepções do nível de concordância entre os funcionários sobre os tipos de comportamento que se espera deles.

Assim, o entendimento dominante é que os sistemas fortes de RH criam um contexto



que provoca atitudes e comportamentos coletivos dos funcionários que são desejados pela organização e, portanto, influenciam a capacidade dos funcionários de lidar com a mudança. A força do SRH complementa o conteúdo do SRH e, desde que este esteja alinhado com a estratégia organizacional, promove a compreensão coletiva dos funcionários sobre os tipos de comportamentos que são valorizados e recompensados pela organização.

Como resultado, os funcionários demonstram esses comportamentos que, com o tempo, levam a um melhor desempenho organizacional. Assim sendo, a teoria da força do SRH sustenta a sugestão de que a força do SRH ajuda os funcionários a encarar de forma positiva as mudanças, ou ações necessárias à nova realidade da organização. Por processo ou implementação, pode-se referir ao modo como o sistema GRH pode ser projetado e administrado de forma eficaz, definindo características de um sistema geral de GRH, que pode criar situações fortes na forma de significado compartilhado sobre o conteúdo que pode, em última análise, levar à idealização de desempenho.

A teoria da emoção sugere que os funcionários reajam à mudança de uma maneira que os ajude a entender o significado e a relevância da mudança para seus próprios objetivos (Lazarus & Folkman, 1984). As percepções de um forte SRH facilitam o processo de construção de sentido durante a mudança (Weick, 1995), desde que as práticas de RH estejam alinhadas à estratégia de negócios e sejam comunicadas aos funcionários como suporte de suas metas e valores. Isso reduz os sentimentos de incerteza e aprimora o senso de controle dos funcionários, pois sistemas fortes de RH dão uma orientação clara sobre os comportamentos esperados pelas organizações durante a mudança.

As percepções da força do SRH pelos funcionários estão positivamente relacionadas ao comprometimento afetivo. Durante os períodos de mudança, os funcionários também avaliam o significado da mudança por si mesmos (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984). Os funcionários que acreditam que são capazes de influenciar os resultados da mudança experimentam emoções positivas (Liu & Perrewé, 2005). Como um forte SRH comunica mensagens consistentes sobre os resultados de comportamentos específicos, é mais provável que os funcionários venham a atribuir o resultado das decisões a suas próprias ações e sintam uma sensação de independência e atuação no trabalho, levando a um estado afetivo positivo, o que promove o senso de controle pessoal dos funcionários durante a mudança organizacional, provocando um efeito positivo. Consistente com essa proposição, argumenta-se que o efeito positivo aumenta a capacidade dos funcionários de lidar com a mudança, dando suporte à ideia de que, o comprometimento afetivo está positivamente relacionado ao bem-estar dos funcionários frente à mudança organizacional.

### 3.1 Suporte organizacional, comprometimento e bem-estar

Meyer e Herscovitch (2002) definem compromisso de mudar como “uma mentalidade que liga um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para implementar uma iniciativa de mudança”. Meyer e Allen (1991) seguiram uma conceitualização bastante original de compromisso organizacional, eles propuseram que a mentalidade dos indivíduos envolvidos no processo de implementação de mudanças, metas ou objetivos, pode assumir diferentes formas: (1) apoiar uma mudança com base em seus benefícios inerentes (afeto e compromisso com uma mudança); (2) um reconhecimento de que existem custos associados à falha no fornecimento de suporte para mudança; e (3) um senso de obrigação de fornecer suporte para mudança (comprometimento normativas). Assim, os funcionários podem se sentir obrigados a apoiar uma mudança inicialmente por acreditar que a mudança é valiosa, por sentir que custará caro não a apoiar, ou porque eles sentem a obrigação de fazê-lo (Conway & Monks, 2007).

Esta linha de investigação envolve processos cognitivos que derivam de sinais enviados aos funcionários por um forte SRH. O suporte organizacional percebido captura as opiniões dos funcionários sobre a natureza do relacionamento entre eles e a organização e é descrito como crenças dos funcionários sobre a extensão em que sua organização valoriza suas contribuições e apoia seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986), o que suporta a ideia de que as percepções da força do SRH pelos funcionários estão positivamente relacionadas ao suporte organizacional percebido.

Ao sofrer mudanças, os funcionários empregam mecanismos cognitivos para lidar com as incertezas que surgem das mudanças no ambiente de trabalho (*coping*). Um forte SRH apoia esse processo, pois envia uma mensagem clara e consistente sobre os comportamentos esperados dos funcionários no futuro (Bowen & Ostroff, 2004).

A comunicação aberta e transparente como uma característica fundamental de um forte SRH é particularmente importante durante a mudança e deve ser adaptada às diferentes fases que os funcionários experimentam, ou seja, o suporte organizacional percebido está positivamente relacionado ao bem-estar dos funcionários frente à mudança organizacional. Pesquisas amplas mostram que o sucesso ou fracasso de um programa de mudança depende do comportamento dos funcionários durante seu processo de implementação (Whelan-Berry, Gordon & Hinings, 2003).

Especificamente, a resistência dos funcionários dificulta a conclusão bem-sucedida de um programa de mudanças, enquanto o comportamento de apoio às mudanças - definido por Kim, Hornung e Rousseau (2011) como "ações em que os funcionários são convidados para participar ativamente, facilitar e contribuir para uma mudança planejada iniciada pela

organização" (p. 1665) - permite que uma organização alcance os resultados de mudança desejados (Balogun, Hope-Hailey & Gustafsson, 2015). Isso ocorre porque as organizações confiam em sua equipe para se envolver 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 (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005).

Enquanto os funcionários que efetivamente lidam com a mudança desenvolvem esforços cognitivos e comportamentais para gerenciar pessoalmente a mudança (Lazarus & Folkman, 1984), os comportamentos de apoio à mudança são comportamentos discricionários e de aparência externa que são derivados, pelo menos em parte, da capacidade de uma pessoa de reagir perante às mudanças.

Apesar da relação entre como reagir à mudança e o comportamento favorável frente ao novo ser intuitiva, ainda há muito pouca pesquisa publicada sobre essa relação. Em uma análise de mudança aplicadas em um hospital canadense, Cunningham et al. (2002) demonstraram que a confiança na capacidade de lidar com as mudanças estava diretamente relacionada a uma série de comportamentos positivos, como a prontidão e a participação direta. Embora seu estudo tenha focado nas mudanças iniciadas por suas respectivas organizações, esse foco não leva em consideração as mudanças que podem ser impostas externamente, como as crises econômicas – ou como no momento, no ano de 2020, sanitárias – e outras que resultam em medidas governamentais com impacto direto nas organizações e indivíduos, podendo ter mesmo caráter impositivo. Godard (2004) argumentou que as abordagens dominantes à GRH não levam em conta o contexto externo e ele pede a introdução de uma abordagem da economia política. Ou seja, muitas vezes às mudanças impostas dentro de uma organização são vitais para sua sobrevivência dentro de um mercado que impõe essas novas diretrizes, portanto, inevitáveis. Por isso, pesquisas anteriores, sugerem que a capacidade do SRH de relacionar-se positivamente com os indivíduos, influenciará seu comportamento de apoio à mudança quando confrontados com uma mudança transformacional em larga escala, que transcende as fronteiras de sua própria organização.

O compromisso foi considerado um dos aspectos mais importantes na explicação comportamental dos funcionários e do trabalho desejável (Benkhoff, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Em outro estudo, Meyer e Herscovitch (2001) propuseram um conceito mais geral de compromisso que eles definem como “uma força que vincula um indivíduo a um curso de ação relevante para um ou mais alvos”. Com essa definição mais ampla de comprometimento, os autores fizeram uma estrutura aplicável a diferentes objetivos,

como uma ocupação, uma subunidade organizacional, um supervisor e até mesmo um programa ou evento. O trabalho deles recebeu muito apoio empírico e dispõe de estruturas úteis para a organização de pesquisadores internacionais para estudar como uma comunidade atua no cumprimento de vários objetivos.

Partindo da teoria de ampliar e construir (Fredrickson, 1998), argumenta-se que, à medida que o comprometimento afetivo melhora o bem-estar dos funcionários, eles são equipados com recursos psicológicos adicionais, que os levam a gerar novas formas de pensar e buscar novos comportamentos. Seguindo a teoria das trocas sociais (Blau, 1964), pode-se sugerir que os funcionários que se sentem apoiados por sua organização durante a mudança visam manter um relacionamento positivo com a organização e retribuir apoiando a mudança através de seus comportamentos. Em outras palavras, pode-se examinar empiricamente a totalidade do modelo representado na Figura 1.

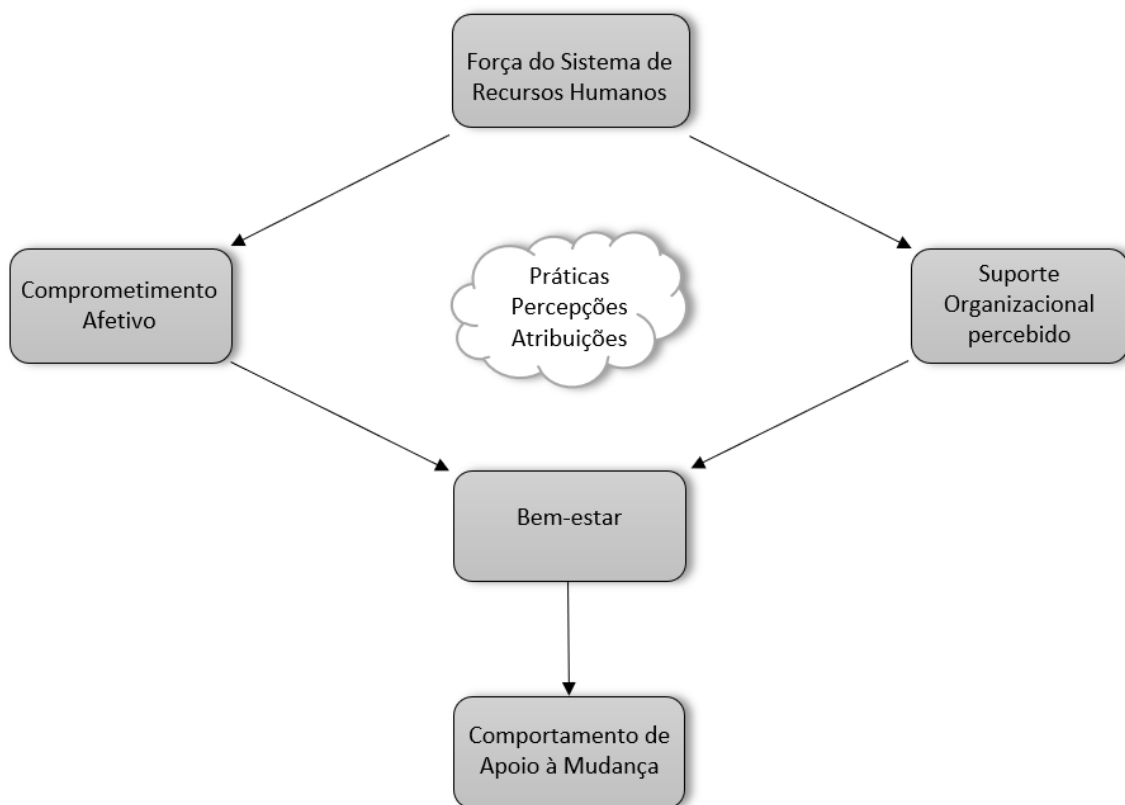


Figura 1 – Mediadores entre a FSRH e o Bem-estar como precedente do comportamento de apoio à mudança

Lidar com a mudança organizacional está positivamente relacionado ao envolvimento dos funcionários no comportamento de apoio à mudança e medeia a relação entre afeto positivo do estado, suporte organizacional percebido e comportamento de apoio à mudança. O clima psicológico é uma percepção experiencial do que as pessoas "veem" e reportam do que acontece com elas e como fazem sentido no seu ambiente (Schneider, 1990, 2000). Essa sensibilização é relativa aos objetivos que a organização persegue, como os funcionários devem realizar suas atividades diárias, as práticas de gestão sob as quais os colaboradores trabalham e a percepção dos tipos de comportamentos que a gestão espera, apoia e recompensa (Schneider, Brief & Guzzo, 1996).

O clima organizacional é uma percepção compartilhada de como a organização é em termos de práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas — o que é importante e quais comportamentos são esperados e recompensados (cf. James & Jones, 1974; Jones & James, 1979; Schneider, 2000) — e é baseado em carteiras compartilhadas entre os funcionários dentro de unidades formais de organização. Quando uma mudança é internalizada, os participantes envolvem-se em atividades orientadas a objetivos para aceitar as adaptações necessárias e organização. Entusiasmo, investimento de alta energia e persistência, caracterizam o comprometimento no nível internalizado (Jaffe et al., 1994 e Devos et al., 2001).

Pesquisadores descobriram que quando os funcionários acreditam que podem se beneficiar de uma iniciativa de mudança e que possam adaptar-se a ela facilmente, eles são mais propensos a serem comprometidos em alcançar seus resultados (Bernerth et al., 2007; Devos et al., 2001; Fedor et al., 2006; Herold et al., 2007). Além disso, quando funcionários consideram uma iniciativa de mudança congruente com uma visão da organização e apropriadas para atingir seus objetivos, eles possuem maior probabilidade de comprometimento (Neves, 2009; Parish, Cadwallader, & Busch, 2008). Ou seja, uma boa comunicação, informação transparente e objetivos claros e tangíveis, com retornos benéficos tanto para a organização quanto para seus colaboradores, favorecem um comprometimento efetivo de seus participantes.

Enquanto adaptar-se implica que os funcionários se ajustem a novas situações, comportamentos de apoio à mudança resultam em comportamentos reais, na medida em que os funcionários contribuem ativamente para a mudança (Kim et al., 2011). De facto, aqueles que se adaptam melhor são mais propensos a promovê-la e tentam convencer outros membros da organização da adequação da mudança. A importância do papel dos funcionários foi ficando inequívoca:

À medida que a pesquisa sobre GRH e desempenho evoluiu, o papel dos funcionários se tornou mais central, refletindo a visão de que a GRH tem impacto no desempenho em grande parte por meio de sua influência nas atitudes e comportamento dos funcionários. (Guest, 2017, p. 24)

Isso ocorre porque os funcionários que têm confiança em sua capacidade de lidar com novas situações avaliam cognitivamente a situação de mudança de maneira diferente (Rafferty & Griffin, 2006). Eles avaliam as novas perspectivas de uma maneira mais positiva e percebem a incerteza em torno da mudança como menos estressante e ameaçadora. Eles possuem recursos psicológicos adicionais que os colocam em uma posição em que estão mais bem equipados para apoiar as novas diretrizes necessárias (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom & Brown, 2002).

Portanto, os próprios funcionários tornam-se agentes mediadores do processo de implementação de novas mudanças, agindo como motores estratégicos fundamentais para o sucesso no alcance dos objetivos.

Em seu estudo sobre as atitudes dos colaboradores frente à mudança organizacional, Choi, 2011, revisou a origem da prontidão dos indivíduos frente às mudanças, e compilou muito bem sua cronologia, analisando a literatura existente até então na tabela 2.

Desta maneira, a literatura que veio a surgir já buscou criar seu enfoque numa perspectiva voltada para o nível individual, sabendo que este é um importante motor estratégico para implementação. No nível individual, o intercâmbio social entre o GRH e seus colaboradores pode ser capturado pelo conceito do contrato psicológico (Rousseau, 1995; Guest, 2004), construído em torno da troca de promessas sustentadas por obrigações mútuas e a norma de reciprocidade, embora Kalleberg e Rogues (2000) tenham argumentado que ela também pode ser aplicada às relações de emprego coletivo. Pesquisas identificaram as práticas de RH como importantes antecedentes de contratos psicológicos (Rousseau & Greller, 1994) e revelaram resultados positivos de bem-estar decorrentes do cumprimento de contratos psicológicos (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; Guest, Iskasson, & De Witte, 2010).

Tabela 2: Definições de prontidão para mudança (Choi, 2011)

Fonte	Definição
Armenakis et al. (1993) Backer (1995) Jansen (2000) Madsen, John, & Miller (2006) Rafferty & Simons (2006) Bouckennooghe, Devos, & Van den Broeck (2009)	Crenças, sentimentos e intenções dos membros da organização sobre a extensão em que as mudanças são necessárias e a capacidade da organização para fazer essas alterações com sucesso. O cognitivo precursor para os comportamentos de qualquer resistência ou suporte para um esforço de mudança.
Armenakis & Bedeian (1999) Holt et al. (2007) Neves (2009)	Ocorre a expansão da definição de Armenakis et al. (1993) para inclusão das crenças dos funcionários sobre a adequação de suporte e valor da mudança.
Eby et al. (2000)	A percepção de um indivíduo da extensão em que a organização é percebida, como pronto para aceitar a mudança em grande escala.
Jones et al. (2005) Kwahk & Lee (2008) Kwahk & Kim (2008)	Até que ponto os funcionários possuem visões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, bem como até que ponto os funcionários acreditam que tais mudanças podem ter implicações positivas para si próprios e para a organização em geral.

Os primeiros autores vieram a conceituar o contrato psicológico como as expectativas que o trabalhador tem acerca daquilo que pode encontrar ao trabalhar naquela organização e as expectativas da organização acerca daquilo que pode esperar da parte do trabalhador (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley, 1962). Estas expectativas resultam das necessidades de cada parte.

A promessa, ao contrário das expectativas, implica que o trabalhador considera que existe por parte da organização a obrigação de no futuro se comportar de uma determinada maneira, o mesmo acontecendo da parte da organização em relação ao trabalhador. Neste contexto, as promessas incluídas no contrato psicológico constituem expectativas acerca do

comportamento do outro, mas ao contrário da concepção anterior, nem todas as expectativas fazem parte do contrato psicológico. Ao contrário das expectativas que se baseiam nas necessidades, as promessas baseiam-se na comunicação ou nos comportamentos implícitos ou explícitos da outra parte que mostram que tem a intenção de se comportar de uma determinada maneira (Conway & Briner, 2005).

O contrato psicológico refere-se à percepção individual de que há um acordo nas promessas mútuas, este acordo existindo de facto ou não, e os contributos advindos deste indivíduo serão decorrentes dessa percepção individual. Apesar do contrato psicológico variar de acordo com as características particulares de cada um e sujeito a diversificados enviesamentos perceptivos, se a comunicação e a clareza das informações for frequente, o compartilhamento destas for igualitário entre seus membros, de uma teoria implícita e de um quadro mental acerca de uma relação de emprego, irá favorecer o acordo mútuo acerca das obrigações de ambas as partes (Chambel, 2012). "Situações" psicológicas e "tratamentos" são poderosos aliados ao ponto de levar todas as pessoas a interpretar os eventos particulares da mesma forma, induzir expectativas uniformes em relação ao padrão de resposta mais adequado, fornecer incentivos adequados para o desempenho desse padrão de resposta, e inculcar as habilidades necessárias para sua construção e execução satisfatórias. Situações controversas e tratamentos diferenciados são pontos fracos em relação ao ponto de não serem codificados uniformemente, não desencadeiam expectativas uniformes em relação a um comportamento desejado, não oferecem expectativas suficientes, nem incentivos para uma melhor performance, ou deixam de fornecer as condições de aprendizagem necessárias para a construção bem-sucedida do comportamento (Mischel, 1973, p. 276).

Além disso, alterar a autoeficácia, satisfação no trabalho e motivação para um polo positivo do trabalho, são relatados como formas de tornar a equipe positivamente comprometida com uma mudança (Herold et al. 2007; Devos et al., 2001; e Parish et al., 2008). Focalizando uma abertura à mudança, Miller, Johnson e Grau (1994), Wanberg e Banas (2000) e Ertürk (2008) estudaram como as informações dentro do ambiente de trabalho afetam a atenção dos funcionários e suas atitudes frente à mudança organizacional. Eles detetaram que quando os funcionários estão bem informados sobre o seu papel e os acontecimentos dentro da organização no estágio inicial de cada processo de mudança os faz perceber o quanto podem sentir que estão incluídos nas tarefas e na rede de informação social, e diante disto, é provável que estejam abertos a alterações.

A disposição de fazer esforços em nome da mudança, um construto que captura a noção de sua posição, é uma intenção proativa que não é apenas uma falta de resistência à



mudança, ou seja, um construto que reflete não apenas atitudes positivas em direção à mudança, mas também alinhamento com suas novas diretrizes, intenções de apoiá-la e disposição para trabalhar em nome de sua implementação bem sucedida. Ou seja, o que se propõe atualmente na literatura, é que a força do SRH promova o surgimento do clima organizacional (percepções coletivas) a partir de climas psicológicos (percepções individuais).

A teoria do contrato psicológico integra-se na teoria da troca social (Blau, 1964), Embora muito tenha sido escrito sobre o conteúdo substantivo da GRH — ou seja, as práticas específicas que podem construir habilidades e motivações relevantes para tarefas, como as de um clima de inovação (Delbecq & Mills, 1985), serviço (Schneider, 1990), mudança (Schneider et al., 1996), ou segurança (Zohar, 2000), pouca atenção tem sido dada às construções sociais que os funcionários fazem de suas interações com a HRM em práticas de tempo (Rousseau & Greller, 1984).

A informação social é derivada do relacionamento do tipo intercâmbio líder-membro (LMX – *Leader Member Exchange*). O conceito de LMX baseia-se na teoria da troca social, que propõe que as trocas recíprocas são essenciais para qualquer relacionamento funcional (Blau, 1964). Essas trocas abrangem transações relativas ao desempenho do trabalho, bem como trocas mais intangíveis, como feedback positivo (Gouldner, 1960). Com base nesses princípios, a teoria da LMX sugere que os líderes desenvolvam relacionamentos positivos com os seguidores quando há uma troca de resultados valiosos, como apoio e responsabilidades (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, 1976).

### **3.2 O Agente de Recursos Humanos**

Já definida por autores e estudiosos no passado, a estrutura de liderança não é formalmente projetada; emerge da encenação de funções formalmente definidas pelos membros da organização. Para desempenhar essas funções e concluir tarefas, os membros da organização desenvolvem uma rede de relacionamentos baseada em dependências mútuas. O modo como esses relacionamentos se desenvolvem varia dentro e entre as organizações e depende da estrutura de tarefas e das características individuais dos membros da organização. Tanto Weick (1969) quanto Hackman (1986) apontam que colaboradores da base, assim como os líderes, possuem os mesmos papéis formais que podem ser desempenhados de maneira muito diferente por diferentes indivíduos e/ou combinações de indivíduos dentro de uma mesma função, de um setor específico ou no contexto geral de toda organização. A atuação, no entanto, é o que reflete com mais precisão como o trabalho realmente é concluído nas organizações. Para entender a eficácia organizacional e de liderança, portanto, devemos gerar um melhor entendimento dessa estrutura de liderança.

Posteriormente, em organizações complexas, isso tornou-se representativo da natureza das situações de liderança, que são caracterizadas na maioria das vezes por um líder e vários membros trabalhando juntos em algum tipo de coletividade em interação. Em reconhecimento a isso, Graen e Scandura (1987) propuseram que, ao invés de díades independentes, uma boa gestão de RH, deve ser vista como sistemas de interdependentes relações diádicas, ou conjuntos de rede (Scandura, 1995).

Diante deste novo cenário e mediante a uma série de novas diretrizes, os gestores de RH foram exortados a capitalizar seu conhecimento sobre a força de trabalho e as melhores práticas na gestão das pessoas para se tornarem 'agentes de mudança' e liderar e aconselhar gerentes de linha sênior e de linha base, na melhor forma de realizar mudanças bem-sucedidas. A Comunicação e a clareza nas informações que o agente de RH transmite ao restante da organização é peça fundamental para o bom desenvolvimento deste relacionamento. Miller et al. (1994) também mostram que, em vez de compartilhar informações em si, a percepção da qualidade das informações recebidas sobre mudanças, poderia melhorar a abertura dos funcionários à mudança. Todos os agentes de RH comunicam mensagens constantemente e de maneiras não intencionais, e as mensagens podem ser entendidas idiossincraticamente, em que dois colaboradores interpretam as mesmas práticas de forma diferente (Guzzo & Noonan, 1994).

Assim, para que não haja grande variação na maneira como as mensagens serão compreendidas, outras formas de participação de todos os envolvidos podem atingir, mesmo que através de outra maneira, os mesmos objetivos. Além disso, outras variáveis processuais, como participação do processo de decisão (Ertürk, 2008; Wanberg & Banas, 2000) e a exposição às mudanças (Axtell, Wall, Stride, Pepper, Clegg, Gardner, & Bolden, 2002) são também estão relacionados positivamente a abertura para mudar.

Ulrich (1998) sugeriu que os departamentos de RH se tornassem "um agente de transformação contínua" (p. 125) e pudessem construir a capacidade de mudança da organização, além de serem parceiros estratégicos, especialistas administrativos e campeões de funcionários (Ulrich, 1997). No entanto, a visão de Ulrich foi questionada por vários pesquisadores. Caldwell (2003), por exemplo, argumenta que "o modelo de Ulrich pode ser uma forma de pós-racionalização pragmática de ambiguidade e conflito de papéis intensificados diante de novas incertezas, em vez de uma prescrição realista para o futuro" (p. 988).

O conhecimento disponível de como os membros do RH operam como agentes de mudança e como eles promulgam esse papel em suas interações diárias com outros atores organizacionais é, portanto, relativamente limitado. De facto, embora o termo 'agente de

mudança' seja frequentemente utilizado, a compreensão desse papel em geral parece restrita (Balogun & Hope-Hailey, 2004; Carnall, 2007; Talasmaki, 2009).

O esforço para lidar com a mudança é conhecido como *coping*. Folkman, Lazarus, Gruen e DeLongis (1986) descrevem *coping* como um “esforço cognitivo e comportamental de uma pessoa para gerenciar (reduzir, minimizar, dominar ou tolerar) as demandas internas e externas da transação pessoa-ambiente avaliada como taxando ou excedendo os recursos da pessoa” (p. 572).

Embora a pesquisa tenha identificado vários tipos de enfrentamento, o estudo concentra-se em estratégias focadas no problema (ou seja, lidar com o estressor), porque elas constituem uma das categorias mais eficazes de estratégias que os funcionários usam durante os períodos de mudança organizacional (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999). A liderança agora é reconhecida como um fator crucial que influencia uma maneira como as práticas do RH são adotadas dentro de uma organização (Purcell *et al.*, 2003), e há uma boa evidência de que a qualidade da liderança é importante durante grandes mudanças organizacionais (Kiffen-Petersen & Cordery, 2003).

O tipo de liderança ou o estilo que pode ser adotado nessas variações são consideráveis. Uma diferenciação entre esses estilos tem sido diferenciada e é referenciada como liderança transformacional ou relacional (Conway & Monks, 2007). Líderes transformacionais / relacionais são caracterizados como indivíduos carismáticos com quem se os demais funcionários se identificam emocionalmente (Yukl, 1999). Esses líderes criam e comunicam uma visão da empresa que acaba por reunir os funcionários para alcançar objetivos importantes. A liderança transformacional/relacional tem sido associada a satisfação dos funcionários, comprometimento e percepção da liderança (Lowe *et al.*, 1996).

Por outro lado, a liderança transaccional está associada aos seguidores, como condicionamento baseado aceitação ou cumprimento de tarefas em troca de elogios, recompensas específicas ou desvio de ações disciplinares. Demonstra-se essa diferenciação, baseada nas teorias de Rousseau (2000), de forma discriminada, na tabela 3.

Tabela 3: Exemplos de promessas incluídas em cada categoria do contrato psicológico (Rousseau, 2000)

Promessas da Organização	Transaccionais	<p>Conceder um emprego por um período de tempo específico.</p> <p>Pedir ao trabalhador apenas a realização de tarefas para que foi contratado.</p> <p>Pagar de acordo com aquilo que o trabalhador faz.</p> <p>Atribuir funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.</p>
	Balancedas	<p>Desenvolver as competências do trabalhador, aumentando o seu valor na empresa.</p> <p>Dar oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).</p> <p>Dar objectivos de desempenho mais aliciantes.</p> <p>Ajudar a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.</p>
	Relacionais	<p>Proporcionar um emprego estável.</p> <p>Oferecer benefícios sociais permanentes que abranjam os familiares do trabalhador.</p> <p>Preocupar-se com o bem-estar pessoal do trabalhador.</p> <p>Oferecer remuneração e benefícios adequados.</p>
Promessas do Trabalhador	Transaccionais	<p>Ir-se embora quando quiser.</p> <p>Realizar apenas as tarefas estipuladas no seu contrato.</p> <p>Cumprir com um conjunto de tarefas e responsabilidades limitadas.</p> <p>Ir-se embora na altura que escolher.</p>
	Balancedas	<p>Aceitar exigências de desempenho cada vez mais elevadas.</p> <p>Desenvolver as suas competências.</p> <p>Responder positivamente a novas exigências de desempenho.</p> <p>Procurar activamente oportunidades de desenvolvimento e de formação na empresa.</p>
	Relacionais	<p>Fazer sacrifícios pessoais em prol da organização.</p> <p>Ter em consideração os interesses da organização.</p> <p>Não abandonar a organização num momento crítico para o seu funcionamento.</p> <p>Envolver-se pessoalmente com a organização.</p>

Segundo Rousseau (2000), as quatro categorias do contrato psicológico são assim distinguidas: transaccional, balanceada, relacional e transicional, que reflete uma ausência de promessas mútuas, não estando esta categoria incluída nos estudos.

Esta categorização de contrato psicológico, difere bem a maneira como o líder vai direccionar seu modo de ação. Nas relações transaccionais, o líder atua numa promessa de emprego com tarefas, responsabilidades e recompensas bem estabelecidas e por um determinado tempo e seus colaboradores terão um envolvimento restrito, assegurando apenas, a realização de tarefas bem estabelecidas no contrato. Já nas relações transformacionais / relacionais, a parte do líder implica em promessas relativas à preocupação com os objetivos dos trabalhadores, com seu bem-estar e com a segurança e estabilidade de emprego o que gera por parte do trabalhador lealdade e esforço adicional para que a organização atinja os seus objetivos.

O conceito de vínculo empregatício sugere ainda alguma forma de troca construída em torno da norma de reciprocidade (Gouldner, 1960) de tal forma que se o empregador

priorizar práticas de RH que promovam o bem-estar, os empregados, em troca, responderão positivamente, refletidos em vários indicadores de desempenho. Boxall (2013) esboçou três dimensões da mutualidade. A primeira delas, em que há o que ele chama de capacidade corresponde ao que equilibra a necessidade do empregador de uma força de trabalho competente, com a necessidade dos funcionários de um ambiente de trabalho positivo. Em segundo lugar, ele propõe uma combinação de compromisso, equilibrando a necessidade do empregador de que os funcionários demonstrem compromisso, em contrapartida, atendendo o desejo dos funcionários por segurança no trabalho e equidade no tratamento. Em terceiro lugar, ele propõe uma contribuição pela qual ambas as partes acreditam que suas necessidades estão sendo atendidas.

Cada uma das dimensões da mutualidade, e a última em particular, reflete a ideia de uma troca positiva e, ao mesmo tempo, aponta para uma série de práticas de RH que podem contribuir para garantir ganhos mútuos. Quando uma destas variantes entra em desequilíbrio, o clima organizacional é afetado, criando obstáculos para o alcance de objetivos. O desequilíbrio desta balança pode ser ocasionado de diversas maneiras. Por exemplo, Montemayor (1996) descobriu que os desvios das políticas salariais estrategicamente indicadas resultaram em menor desempenho organizacional. Banker, Lee, Potter e Srinivasan (1996) em seus estudos, elucidaram que os incentivos baseados em resultados tiveram impactos positivos nas vendas, na satisfação do cliente e no lucro quando a concorrência era intensa, com percentuais mais altos de clientes de alto nível e quando o monitoramento de supervisão era baixo. Shaw, Gupta e Delery (2001) examinaram o impacto dos sistemas de pagamento na performance organizacional na indústria de tubos de concreto. Eles descobriram que geralmente o desempenho ruim era observado quando os incentivos individuais foram combinados com a Gestão de Qualidade Total (GQT) e o alto desempenho foi observado quando o pagamento baseado em habilidades foi combinado com a GQT.

Com estas análises, pode-se destacar que, o equilíbrio entre as práticas de gerenciamento do gestor de RH e a resposta positiva de seus colaboradores está não somente relacionada com trocas sociais e psicológicas, mas também relacionada com a mutualidade dos benefícios financeiros gerados no decorrer do alcance das metas buscadas em cada mudança organizacional.

Assmar, Ferreira e Souto (2005) destacaram que a percepção da injustiça distributiva ocorre, sobretudo, em períodos de reestruturação organizacional, em que “suas consequências diretas acabam sendo restrições de recursos organizacionais aos empregados, sob a forma de redução de incentivos, suspensão de promoções, entre outros” (p. 446). Para comprometer-se de maneira afetiva com a organização, vários são os fatores

que podem levar o trabalhador, entre os quais se destacam: a percepção de sua importância para a organização; a equidade e justiça no pagamento; a percepção da organização e de seus colegas de sua importância colaborativa de forma positiva; o cumprimento das normas pelo grupo na atuação em trabalhos complexos; e o fortalecimento dos laços sociais pela organização (cf. Bastos, 2000; Borges-Andrade, Cameschi & Silva, 1990; Mowday, Steers & Porter, 1979; Tamayo, 1998).

Dentro desta vertente, a abordagem psicológica e social, deve ressaltar os benefícios futuros, ou seja, deve buscar o comprometimento em busca de um retorno palpável. O estudo desta abordagem deve levar em conta vários aspectos, como o cinismo organizacional, definido por Cole, Bruch e Vogel, em 2006, como “um julgamento avaliativo que decorre de uma experiência de emprego do indivíduo”. Está relacionado com resultados de cinismo organizacional as crenças crescentes de injustiça, sentimentos de desconfiança e ações relacionadas a favor e contra.

Em alguns estudos, certos aspectos de liderança, como a confiança dos funcionários em gestão executiva, práticas de liderança eficazes e a qualidade na formação dos funcionários, são resultados de um bom relacionamento com seu superior imediato, o que também influencia a prontidão, o compromisso e a abertura (Bommer, Rich & Rubin, 2005; Cindy, Neubert, & Xiang, 2007; Devos, Buelens, & Bouckenoghe, 2007; Herold, Fedor, Caldwell & Yi, 2008; Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2010; Parish et al., 2008; Qian & Daniels, 2008; Rafferty & Simons, 2006; Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Além disso, compartilhar formação sobre iniciativas de mudança e a qualidade da informação compartilhada poderia também influenciar o comprometimento dos funcionários (Miller et al., 1994; Qian & Daniels, 2008; Shum et al., 2008; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005; Wanberg & Banas, 2000).

Em termos de atividades que apoiam a implementação da mudança, os estudos destacaram a responsabilidade do RH em gerenciar aspectos de justiça (Schumacher, Schreurs, Van Emmerik & De Witte, 2016), comunicação e consulta (Schweiger & Denisi, 1991) ao longo das várias etapas da mudança para influenciar positivamente as reações dos funcionários à mudança.

As pesquisas ainda não examinaram a fundo a força deste agente do RH como facilitador do processo de enfrentamento das mudanças, no entanto estudos anteriores já sugeriram esse relacionamento. Um forte SRH está positivamente relacionado a uma série de atitudes e comportamentos positivos, incluindo o comportamento de improvisação como reação a circunstâncias imprevistas (Rodrigues Ribeiro, Pinto Coelho, & Gomes, 2011), comportamento de cidadania (Katou, Budhwar & Patel, 2014) e de colegas de trabalho

(Frenkel & Yu, 2011), e negativamente relacionados a emoções negativas e exaustão emocional (Frenkel, Li & Restubog, 2012). Portanto, há razões para acreditar que um SRH forte pode ajudar os funcionários a encarar as mudanças.

É possível desvendar essa relação, tanto teoricamente como empiricamente, com o exame de dois mediadores que, sustentam-na simultaneamente. A literatura sugere que os funcionários respondem emocional e cognitivamente ao seu ambiente de trabalho (George & Jones, 2001; Kark Smollan, 2006). As emoções são respostas imediatas e de curto prazo em relação a estímulos ambientais, conforme indicado pelo conceito de afeto positivo (Gray & Watson, 2001). Por outro lado, as cognições envolvem uma avaliação mais consciente dos estímulos e uma reflexão sobre reações apropriadas (Scherer, 1999), exemplificada em neste estudo por meio do suporte organizacional percebido.

Assim, é necessário examinar até que ponto a força do SRH funciona através do “coração” e da “mente”, ajudando os funcionários a lidar com as mudanças. Warr, Bindl, Parker & Inceoglu (2014) propõem que as ligações entre o efeito agradável e os comportamentos positivos serão mais fortes para sentimentos agradáveis que são ativados, em vez de menos ativados. Esses sentimentos têm um potencial energizante que se baseia em recursos pessoais e podem encorajar o comportamento de abordagem. É provável que a energia dentro desse tipo de efeito seja importante para se auto-iniciar e sustentar atividades de mudança desafiadoras, talvez em face de resistências e contratempos (Bindl & Parker, 2010).

O gestor de RH encara ainda o desafio de impulsionar os colaboradores, de forma motivacional, ao alcance de uma meta, ou na implantação de mudanças que muitas vezes, devido a fatores externos à organização, como já mencionado anteriormente, necessitam de respostas e ações rápidas de sua força pessoal de trabalho. Estudos anteriores defendem algumas práticas de gestão de recursos humanos como motivadores de trabalho intenso, que estimulam o esforço de trabalho, seja diretamente, por exemplo, por meio da remuneração relacionada ao desempenho, ou indiretamente como resultado do aumento do comprometimento organizacional (Green, 2004; Osterman, 1995).

Porém, o trabalho intenso também pode ocasionar outros problemas não somente relacionados à motivação coletiva. Os debates sobre as fontes de intensificação do trabalho nas últimas décadas têm se voltado predominantemente para questões macro - influências de nível, como aumento da pressão competitiva, desenvolvimentos em métodos de produção ou mudança tecnológica (Burchell, Ladipo, & Wilkinson, 2002; Green, 2004; Green & McIntosh, 2001). Menos atenção foi dada ao local de trabalho - fatores de nível micro.

Há algumas evidências limitadas para mostrar que um trabalho mais intenso está

ligado a uma combinação de certas abordagens para a organização do trabalho, como flexibilidade funcional e dependência de uma força de trabalho mais enxuta (Dhondt, 1998; Gallie, White, Cheng, Tomlinson & Pietet, 2000; Green & McIntosh, 2001). Ou seja, por mais que já se tenha abordado sobre o nível micro teórico, o foco dado a este, mesmo que buscando trabalhar na melhoria de contratos sociais e motivações psicológicas como já abordado aqui diversas vezes, acaba por sobrecarregar os trabalhadores, agora não somente de forma física, mas também em caráter de saúde psicológica. Com o passar dos anos, o estresse e outras doenças 'invisíveis' se tornaram uma das principais causas de afastamento do trabalho. Todos os parceiros sociais ficaram preocupados com os custos disso para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade, com evidências de pesquisas em toda a Europa, como a de Kivimaki, Nyberg e Batty (2012), apontando para uma associação clara entre estresse relacionado ao trabalho e doença cardíaca coronária.

Uma segunda razão para promover uma nova agenda de pesquisa sobre a qualidade de vida do trabalhador no seu ambiente de trabalho é a preocupação com a natureza mutante do trabalho e os debates sobre a qualidade dos empregos, como afirmam Findlay, Kalleberg e Warhurst (2013). Burke et al., em 2010, examinando uma amostra com uma carga de horas de trabalho aumentada, demonstrou em sua pesquisa que a intensidade do trabalho também está associada a uma necessidade individual de demonstrar engajamento e comprometimento com a organização. Isto pode ser tão idealizado por algumas pessoas, que se frustram de forma direta ao perceber que não oferecem resultados tão imediatos ou espetaculares.

Novas tecnologias facilitam uma intensificação no trabalho, uma vez que na atualidade é possível comunicar-se facilmente a ambientes laborais através de casa, pela internet e por smartphones. Sobre este assunto, o estudo de Felstead, Gallie e Green (2015) aponta que as evidências do Reino Unido revelam que, nos últimos anos, na população trabalhadora como um todo, as demandas no trabalho aumentaram, enquanto o controle individual diminuiu. Uma característica do trabalho contemporâneo, particularmente à medida que o trabalho de serviço se torna cada vez mais dominante, é que ele requer arranjos flexíveis para cobrir a disponibilidade de serviços 24 horas por dia, 7 dias por semana, resultando em riscos de exploração, de padrões de trabalho em constante flutuação e de uma ameaça ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Sonnetag & Binnewies, 2013).

Conforme visto, ainda que haja muito a examinar sobre a força do agente do RH como facilitador do processo de mudança, este relacionamento já está bem fundamentado nos estudos. Também está evidenciado o relacionamento positivo de um forte SRH com atitudes e comportamentos positivos, o que aponta para a necessidade da busca por melhores práticas



na gestão de pessoas, fazendo crescer de importância o papel dos gestores como mediadores motivacionais, criando um clima psicológico ideal, primeiramente para as pessoas, mas também para as organizações nos processos de mudança.

### **3.3. Sumário**

Os estudos têm destacado o papel do RH como agente de mudança e indicado que, entre outras, as tarefas de RH estão relacionam-se à reformulação das práticas de gestão de pessoas. O pensamento dominante tem sido que as práticas de GRH podem levar a uma interpretação comum dos contextos entre os funcionários e influenciar sua percepção a nível individual. Somente quando as percepções são compartilhadas entre as pessoas se tornam uma construção significativa e dão origem ao surgimento de um forte clima organizacional.

Um forte SRH comunica mensagens consistentes com estas práticas, levando a um estado afetivo positivo, o que promove o senso de controle pessoal dos funcionários durante a mudança organizacional. Um corpo de pesquisa crescente defende que, para as práticas de RH se associarem a altos níveis de comprometimento, é necessário que haja compartilhamento de informações, participação e sentimento de justiça, o que reduz os sentimentos de incerteza e gera compromisso individual e coletivo com uma mudança. A comunicação aberta e transparente é uma característica fundamental de um forte SRH, facilitando a percepção do suporte organizacional, o que permite uma relação positiva entre este e o bem-estar dos funcionários frente à mudança organizacional. Fica, assim, exortado o papel do RH como agente do processo de mudança.

O argumento é que, à medida que o comprometimento afetivo melhora o bem-estar dos funcionários, eles são equipados com recursos psicológicos adicionais, que os levam a gerar novas formas de pensar e buscar novos comportamentos. Seguindo a teoria das trocas sociais, pode-se sugerir que os funcionários que se sentem apoiados por sua organização durante a mudança desejam manter um relacionamento positivo com a organização e retribuir apoiando a mudança através de seus comportamentos. Com isto, o comprometimento afetivo e o suporte organizacional são reconhecidos como antecedentes do comportamento de apoio à mudança, mediado pelo bem-estar, quando todos os membros compreendem seu papel dentro deste contexto interno e externo.

Quando há comprometimento mútuo de todas as esferas de uma organização, o envolvimento emocional de cada participante torna-se uma força vital para o alcance do sucesso e o SRH deve atuar como o gestor principal. Os próprios funcionários tornam-se agentes do processo de mudança, contribuindo para o sucesso. Tendo em conta isto, cresceu de importância a perspectiva voltada para o nível individual, onde o intercâmbio social entre

o GRH e os funcionários dá forma ao conceito do contrato psicológico construído em torno da troca de promessas sustentadas por obrigações mútuas e a norma de reciprocidade.

Houve intensificação do trabalho com certas abordagens contemporâneas de reorganização, como flexibilidade funcional e dependência de uma força de trabalho mais enxuta pelas organizações. As facilidades das novas tecnologias colaboram com esta intensificação, uma vez que possibilitam a comunicação com ambientes laborais através de casa pela internet, com o uso de computadores e smartphones. Com os desafios que se formam no horizonte próximo, é necessário cuidado ao redesenhar o trabalho sob um manto de melhoria de contratos sociais, quando muitas vezes o resultado acaba por sobrecarregar os funcionários, agora não somente de forma física, mas também em sua saúde psicológica, com custos para a sociedade, para as organizações e para as pessoas.

#### **4. ORIENTAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

---

A presente revisão soma-se ao crescente corpo de pesquisas que busca aprofundar o papel do RH como agente facilitador da mudança organizacional.

O SRH possui uma função importante no apoio à mudança organizacional, mas o papel do agente de RH continua centrado no conteúdo e na implementação da mudança. Os contextos tem se alterado acentuada e rapidamente, fazendo crescer de importância o papel do agente de RH. Diante disto, futuras pesquisas podem revisar os caminhos de como o RH afeta a mudança, se concentrando não apenas no conteúdo e na implementação da mudança, mas também no contexto, demonstrando que o contexto em que os funcionários estão inseridos desempenha um papel importante em influenciar suas reações à mudança.

As interpretações e as atribuições dos funcionários às práticas de RH exercem influência no efeito final das práticas. As práticas de RH podem levar a percepções idiossincráticas por parte dos funcionários quando a FSRH é fraca, o que abre oportunidades de interpretação com base nas experiências diretas individuais diante da ambiguidade. Para reduzir a dependência destas experiências é necessário tornar as percepções mais homogêneas, buscando práticas que enviem sinais claros e reduzindo as possibilidades de ambiguidade, o que permite o surgimento de um clima coletivo de proatividade. Assim, estudos futuros podem aprofundar a pesquisa do processo de RH com especial atenção à ampliação do envolvimento dos indivíduos nas práticas e, nesta linha, avançar com a investigação da teoria da sinalização pode ser um bom caminho, explorando processos de RH e integrando suas abordagens de atribuição.

O conceito de força do sistema de RH e no papel das atribuições que transformam as práticas em resultados, contribuíram para o debate sobre os sinais que as práticas de RH enviam aos funcionários e as atribuições deles derivadas. As atribuições causais feitas pelos funcionários sobre as razões pelas quais a administração implementou práticas específicas de RH foram investigadas e revelaram as associações positivas às atribuições de compromisso e neutras ou negativas às de controle. No entanto, não foi investigado a influência de diferentes contextos, sejam sociais, culturais, econômicos ou organizacionais, na percepção de como as práticas são interpretadas, como sendo de comprometimento ou de controle. Isto pode abrir um importante novo corpo de pesquisas futuras.

## 5. CONCLUSÃO

---

O objetivo deste estudo foi, por intermédio de uma revisão de literatura, examinar as atribuições do RH como agente da mudança, as quais estão, nos últimos anos, em um processo de ampliação.

Tal facto ganha cada vez mais importância com o mundo em constante transformação e com contextos a exercer crescente influência nos indivíduos e organizações. No entanto, esta ampliação do papel do RH como agente da mudança se deu focalizada no conteúdo e implementação das mudanças com vistas ao desempenho alinhado com a estratégia. Novas evidências passaram a destacar a influência do contexto nas reações dos funcionários e, conseqüentemente, no sucesso ou insucesso dos programas de mudança organizacional.

Nesta senda, esta revisão de literatura encontrou massivo material sobre o papel do RH como agente de mudança, com especial atenção em como a atitude dos funcionários diante da mudança sofre influência do contexto. As investigações que deram base a este estudo demonstraram, indubitavelmente, conexões entre as percepções dos funcionários sobre a força do sistema de RH e o bem-estar, com conseqüências no comportamento de apoio à mudança organizacional. Da mesma forma, ficou evidenciado que o suporte organizacional percebido e o comprometimento afetivo são mediadores positivamente relacionados com o bem-estar que, antecedendo o apoio dos funcionários à mudança organizacional proporcionará ganhos mútuos.

Um fator importante para o sucesso de qualquer intervenção de nível micro no local de trabalho será a necessidade de ter em mente a gama de dimensões que compõem a cada tipo de organização, reconhecer suas interdependências e garantir que a ação em uma ou

mais dimensões da GRH não comprometa outras. Isso também destaca a necessidade de operar nos diferentes níveis de análise que delineamos neste estudo. Como consequência, também é provável que haja espaço para intervenções em nível de organização, possivelmente por meio da mudança do foco na política e prática de recursos humanos para dar maior primazia às práticas que podem promover melhor qualidade de vida aos seus colaboradores. A literatura aponta fortemente para ganhos mútuos significativos.

O que fica reforçado com este levantamento é que a pesquisa e as políticas de GRH devem dar crescente importância à promoção do bem-estar dos funcionários, os quais têm seus interesses normalmente ignorados pelos modelos estabelecidos. Os funcionários devem ser vistos como parte interessada no processo e, para além das razões éticas, há fortes indicações que as organizações podem se beneficiar do foco no bem-estar, resultando numa relação mais positiva de emprego com aprimoramento de desempenho e custos reduzidos.

Isto aumenta a necessidade de questionar, mais imperativamente do que nunca, qual será a perspectiva dominante das mudanças a serem promovidas a partir de agora, qual direção a sociedade e as organizações seguirão, qual deverá ser o *design* do trabalho que queremos neste futuro já tão presente e, principalmente, como dar centralidade ao papel dos indivíduos nos processos de mudança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

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.

Alfes, K., Shantz, A.D., 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, 239– 252.

Antila, E. M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6): 999–1020.

Appelbaum, E. and Batt, R. (1994). *The New American Workplace*, Ithaca, NY: ILR Press.  
Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why HighPerformance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: ILR Press

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Illinois: The Dorsey Press, Inc. Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Van der Velde, M.E.G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72: 143-158.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for

organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18, 443-453.

Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(2), 217–231.

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative hrm enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50, 545–572.

Balogun, J. & Hope-Hailey, V. (2004) *Exploring Strategic Change*, 2nd edn (London: Prentice Hall).

Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2015). *Explorando a mudança estratégica (4ª ed.* Pearson Education.

Baluch, A. M., Salge, T. O., & Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioural HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3038–3061.

Bamford, D. & Daniel, S. (2005) A case study of change management effectiveness within the NHS, *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 391–406.

Banker, R. D., Lee, S., Potter, G., & Srinivasan, D. (1996). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 920-948.

Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 52-64.

Bastos, A. V. B. (2000). Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, 35, 48-60.

Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). 'Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago'. *Human Resource Management*, 54: 3, 427–438.

Beer, M., & Nohria, N. (2000a). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.

Beer, M., & Nohria, N. (2000b). Introduction: Resolving the tension between theories E and O. In M. Beer N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 1–33). Boston: Harvard Business School Press.

Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701–726.

Bergh, D., Connelly, B., Kitchen, D. & Shannon, L. (2014). Signalling theory and equilibrium in strategic management research: An assessment and research agenda. *Journal of Management Studies*, 51,1334-1360.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp.567–598). Washington, DC: American Psychological Association.

Binyamin, G., & Carmeli, A. (2010). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Human Resource Management*, 49, 999–1024.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Borges-Andrade, J. E., Cameschi, C. E., & Silva, M. S. (1990). Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25, 29-43.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.

Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23: 1, 3–17.

Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*.

Boxall, P., Guthrie, J. and Paauwe, J. (2016). ‘Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance’. *Human Resource Management Journal*, 26: 2, 103–111.

Bryson, A. & Forth, J. (2015). ‘The UK’s productivity puzzle’. London: NIESR Discussion Paper No. 448.

Burchell, B., Ladipo, D., & Wilkinson, F. (2002). *Job insecurity and work intensification*. London: Routledge.

Burke, W. W. (1997). What human resource practitioners need to know for the twenty-first century. *Human Resource Management*, 36(1): 71–79.

Burke, W. W., & Biggart, N. (1997). Interorganizational relations. In D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Ed.), *Enhancing organizational performance* (pp. 120–149). Washington, DC: National Academies Press.

Burke, W. W., Church, A. H. & Waclawski, J. (1993). What do OD practitioners know about managing change? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(6): 3–11.

Burke, R.J., Singh, P. & Fiksenbaum, L. (2010). "Work intensity: potential antecedents and consequences", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 347-360.

By, R.T. (2005) Organizational change management: a critical review, *Journal of Change*

Management, 5(4) pp. 369–380.

Caldwell, R. (2003) The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies*, 40(4), pp. 983–1004.

Carnall, C. (2007) Editorial, *Journal of Change Management*, 7(2), pp. 105–106.

Cindy, W., Neubert, M. J., & Xiang, Y. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327–351.

Chambel, M. J., (2012) Contratos Psicológicos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. In S. Gonçalves (Ed.), *Psicologia Organizacional: Conceitos e Práticas* (Cap. 3). Porto: Lidel.

Charlwood, A., (2015) The employee experience of high involvement management in Britain. In A. Felstead, D. Gallie and F. Green (Eds). *Unequal Britain at Work*. Oxford: Oxford University Press, pp. 167-190.

Chang, W. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, pp. 434-449.

Choi, (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463–484.

Connelly, B., Certo, T. Ireland, D. & Reutzel, C. (2011). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, 37,39-67

Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press\*.

Conway, E., & Monks, K. (2007). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18, 72-89.

Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. and Brown, J. (2002), Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 377-392.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations - longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.

Mahoney, TA, & Deckop, JR (1986). Evolução do Conceito e Prática em Administração de Pessoal / Gestão de Recursos Humanos (PA / HRM). *Journal of Management*, 12 (2), 223–241.

Delbecq, A., & Mills, P. K. (1985). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14(1): 24–34.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Dello Russo, S., Dawson, J., & West, M. (2012). Disentangling the longitudinal effects of HR practices on staff and patients in the health care setting. Paper presented at EURAM, Rotterdam, The Netherlands.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630.
- Devos, G., Vanderheyden, K., & Van den Broeck, H. (2001). A framework for assessing commitment to Human Resource Management DOI:10.1002/hrm change: Process and context variables of organizational change. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Dhondt, S. (1998). Time constraints and autonomy at work in the European Union (Eurofound report). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Dooreward, H. & Benschop, Y. (2002) HRM and organizational change: an emotional endeavour, *Journal of Organisational Change Management*, 16(3), pp. 272–286.
- Dyer, L., & Holder, G. W. (1988). A strategic perspective of human resource management. In L. Dyer (Ed.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities: 1–45*. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462–483.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Farquharson, L. & Baum, T. (2002) Enacting organisational change programmes: a centre stage role for HRM, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), pp. 243–250.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), pp. 1–29.
- Felstead, A., Gallie, D. & Green, F. (2015). *Unequal Britain at Work*, Oxford: Oxford University Press.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), pp. 441–451.
- Fisher, C. D. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15: pp. 157- 180.



Foster, R.D. (2010), Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21: pp. 3-39.

Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), pp. 300–319.

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality & Social Psychology*, 50(3), pp. 571-579.

Francis, H. (2003) HRM and the beginning of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), pp. 309–327.

Frenkel, S. J., Li, M., & Restubog, S. L. D. (2012). Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: Evidence from two manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), pp. 121-147.

Frenkel, S. J., & Yu, C. (2011). Managing coworker assistance through organizational identification. *Human Performance*, 24(5), pp. 387-404.

Gallie, D., White, M., Cheng, Y., Tomlinson, M., & Piotet, F. (2000). Restructuring the Employment Relationship. *Revue Française de Sociologie*.

George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), pp. 419–444.

Gerhart, B. & Milkovich, G. (1990). Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. CAHRS Working Paper Series. 33.

Godard, J. (2004). 'A critical assessment of the high performance paradigm'. *British Journal of Industrial Relations*, 42: 2, pp. 349–378.

Gouldner, A. (1960). 'The norm of reciprocity: a preliminary statement'. *American Sociological Review*, 25: 2, pp. 161–178.

Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201–1245). Chicago: Rand-McNally.

Graen, G.B., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.

Grant, A., Christianson, M. and Price, R. (2007). 'Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs'. *Academy of Management Executive*, 21: 1, 51–63

Gray, E. K., & Watson, D. (2001). Emotions, mood and temperament: Similarities, differences, and a synthesis. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 21-43). Chichester: John Wiley and Sons.

Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations*, 43(4), pp. 709–741.

Green, F., & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8(2), pp. 291–308.

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), pp. 581–629.

Grote, G. & Guest, D. (2017) The case for reinvigorating quality of working life. *Human Relations*, Vol.70. 149-167

Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19: pp. 649-664.

Guest, D. (2004). 'The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract'. *Applied Psychology: An International Review*, 53: 4, pp. 541– 555.

Guest, D. and Conway, N. (2002). 'Communicating the psychological contract: an employer perspective'. *Human Resource Management Journal*, 12: pp. 22–38.

Guest, D., Iskasson, K. and De Witte, H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being*, Oxford: Oxford University Press.

Guest, D. (2017) Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27: pp. 22– 38.

Guest, D., Sanders, K., Rodrigues, R. & Oliveira, T. (in press). Signalling Theory as a Framework for Analysing HRM Processes and Integrating HR Attribution Theories: A Conceptual Analysis and Empirical Exploration. *Human Resource Management Journal*.

Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33: pp. 447–462.

Hackman, J.R. (1986). The *design* of work teams. In: J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-412). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. New York, NY: State University of New York Press.

Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, pp. 149–64.

Heider, F. (1957). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Psychology Press.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 942-951.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Yi, L. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), pp. 346–357.

Highhouse, S., Thornbury, E. & Little, I. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103,134-146.

Hope-Hailey, V. (2001). Breaking the mould? Innovation as a strategy for corporate renewal. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): pp. 1126–1140.

Hope-Hailey, V. and Balogun, J. (2002) Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome, *Long Range Planning*, 35(2), pp. 153–178.

- Hope Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp. 49-66.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: pp. 635-672.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*. 33.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), pp. 219–229.
- Jaffe, D. T., Scott, C. D., & Tobe, G. R. (1994). *Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- James, L. R., & Jones, A. P. 1974. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81: pp. 1096–1112.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. and Baer, J. (2012). 'How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms'. *Academy of Management Journal*, 55: 6, 1264–1294.
- Jones, A. P., & James, L. R. 1979. Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23: pp. 201–250.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp. 361–386.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Kalleberg, A. and Rogues, J. (2000). 'Employment relations in Norway: some dimensions and correlates'. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 3, pp. 315–335.
- Kark Smollan, R. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), pp. 143-158.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. Process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53(4), 527-544.
- 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.
- Kelley, H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28,107-128.
- Kiffen-Petersen, S. and Cordery, J. (2003). 'Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork'. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1, pp. 93–116.
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37(6), pp. 1664–1693.
- Kivimaki M, Nyberg S, Batty D, et al. (2012) Job strain as a risk factor for coronary heart disease: A collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet* 380(9852): pp. 1491–1497.

- Klein, K. J., & Sorra, J. S. 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21: pp. 1055–1080.
- Kochan, T. & Osterman, P. (1994). "The Mutual Gains Enterprise," Harvard Business School Press, Cambridge.
- Kozlowski, S. W. J., & Doherty, J. L. 1989. Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74: pp. 721–742.
- Lam, L. W., & White, L. P. 1998. Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9: pp. 351-64.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 537–554.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31-48.
- Leppitt, N. (2006) Challenging the code of change: part 1. Praxis does not make perfect, *Journal of Change Management*, 6(2), pp. pp. 121–142.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H.J. & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), pp. 263-280.
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), pp. 2019-2033.
- Lowe, K., Kroeck, K.G. and Sivasubramanian, N. (1996). 'Effective correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review'. *Leadership Quarterly*, 7: pp. 385–425.
- Marchington, M., Rubery, J., & Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50, pp. 313–339.
- Marks, M.L. and Vansteenkiste, R. (2008) Preparing for organizational death: proactive HR engagement in an organizational transition, *Human Resource Management*, 47(4), pp. 809–827.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: pp. 197-221.
- McDermott, A., & Conway, E. (2016). HRM and organisational change: Integrating multiple levels of analysis. In T. Redman, A. Wilkinson, & T. Dundon (Eds.), *Contemporary human resource management: Text and cases* (5 ed.). London: Palgrave-Macmillan.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1105–1118.

Meyer, J. P. & J. Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, V. 1, Issue 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 299–326.

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), pp. 185–211.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20–52.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. EUA: Harvard Business School Press.

Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), pp. 408–429.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame*. New York: Free Press.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), pp. 59–80.

Mischel, W. 1973. Toward a cognitive social learning conceptualization of personality. *Psychological Review*, 80: pp. 252–283.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.

Montemayor, E. F. 1996. Congruence between pay policy and competitive strategy in high performance firms. *Journal of Management*, 22: pp. 889-908.

Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43: pp. 881–889.

Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), pp. 215–231.

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: 503–545

Ogilvie, J. R. and Stork, D. (2003). Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3): 254–271. Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp. 681– 700.

Oliveira, T.C & Holland, S. (2020). To Be or Not to Be? Confronting Challenges From Contagion, Artificial Intelligence and Climate Breakdown. In ***Emerging Topics in Management Studies (2020)***. Patrícia Pereira da Silva, Susana Jorge e Patrícia Moura e Sá, Eboock, University of Coimbra, pp.405-430.

Oliveira T.C., Raposo, V. and Holland, S. (2017) Flexible Labour, Flexible Production and

Innovation-by-Agreement. International Comparisons Contesting the Lindbeck-Snower Insider-Outsider Thesis and 'Structural Reforms' in the European Union. *European Journal of Comparative Economics*, Vol. 14, nº1, pp. 109-121.

Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp. 681–700.

Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength?. *Academy of Management Review*, 41, 196–214.

Paauwe, J. and Boselie, P. (2005), HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15: pp. 68-83.

Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), pp. 32–52.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. and Cameron, K. S. 2001. Studying organizational change and development. Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4): pp. 697–713.

Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53, pp. 545–567.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 319–332.

Quinn, R. E., Kahn, J. A., & Mandl, M. J. (1994). Perspectives on organizational change: Exploring movement at the interface. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 109–133). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), pp. 1154–1162.

Rafferty, A., & Simons, R. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business & Psychology*, 20(3), pp. 325–350.

Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2017). Why do employees' perceptions of their organization's change history matter? The role of change appraisals. *Human Resource Management*, 56(3), pp. 533-550.

Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), pp. 160–185.

Rodrigues Ribeiro, T., Pinto Coelho, J., & Gomes, J. F. S. (2011). HRM strength, situation strength and improvisation behavior. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9(2), pp. 118-136.

Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and*

Unwritten Agreements, Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. and Greller, M. (1994). 'Human resource practices: administrative contract makers'. *Human Resource Management*, 33: 3, pp. 385–401.

Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory. Technical report n.2000-02, Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Savaneviciene, A., & Stankevičiūtė, Ž. (2010). The Models Exploring the “Black Box” between HRM and Organizational Performance. *The Engineering Economics*, 21.

Scandura, T. (1995). Leader-member exchange model of leadership and fairness issues. Unpublished manuscript.

Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), pp. 211-229.

Scherer, K. (1999). Appraisal theory. In T. Dalgleish & M. Power (Eds.), *Handbook of emotion and cognition* (pp. 637-665). New York: Wiley.

Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: pp. 383–412. San Francisco: Jossey- Bass.

Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*: xvii–xxii. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4): pp. 7–19.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987a). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10: pp. 125–141.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987b). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): pp. 207–219.

Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., & De Witte, H. (2016). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison. *Human Resource Management*, 55(5), pp. 809-827.

Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), pp. 110-135.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41: pp. 511-525.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. (2001). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22: pp. 379-386.

Shen, J., Benson, J., & Huang, B. (2014). High-performance work systems and teachers' work performance: The mediating role of quality of working life. *Human Resource Management*, 53, 817–833.

Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change the key to

successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346–1371. Sonnentag S and Binnewies C (2013) Daily affect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. *Journal of Vocational Behavior* 83(2): pp. 198–208.

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 1219–1247.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), pp. 429–459.

Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources. An analytical review.* Oxford: Blackwell.

Subramony, M. (2009). 'A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance'. *Human Resource Management*, 48: 5, 745–768.

Talasmaki, A. (2009) *The evolving roles of the human resource function*, (Helsinki, Finland: Hanken School of Economics), Doctoral dissertation.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, pp. 56-63.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27–48.

Thompson, P. (2011), The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21: 355-367.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 405–433.

Tyson, S., & Fell, A. (1992). *Evaluating the personnel function* (2 ed.). Leckhampton: Thornes.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998) A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 76(1), pp. 124–134.

Walton, R. (1985). 'From control to commitment in the workplace'. *Harvard Business Review*, 65: 2, 77–84.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132-142.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T.(2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153.

Warr, PB, Bindl, U., Parker, S., & Inceoglu, I. (2014). Investigação de quatro quadrantes de afetos e comportamentos relacionados ao trabalho . *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (3), 342-363.

Watson, D. (2000). *Mood and temperament*: Guilford Press.

Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for



change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7–17.

Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573

Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186-207.

World Health Organization (WHO) (1946). *Preamble to the Constitution of the World Health Organization*, New York: WHO.

Wright, P.M. & Boswell, WR (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). The Relationship between HR practices and firm performance: Examining casual order. *Personnel Psychology*, 58: 409-446.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe, & P. Wright (Eds), *Human resource management and performance: Progress and prospects*: 97-110. Oxford: Wiley-Blackwell.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836–866.

Yukl, G. (1999). 'An evaluative essay on current conceptions of effective leadership'. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8: 1, 33–48.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. and Bravo, J. (2007). 'The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis'. *Personnel Psychology*, 60: 3, 647–680.

Zohar, D. 2000. A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85: 587– 596.