

ARTIGOS

Submetido 17-03-2022. Aprovado 24-06-2022

Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Associado *ad hoc*: Ahmad Bayiz Ahmad

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230201x>

IMPULSIONANDO DEMANDAS E RECURSOS PARA CULTIVAR APOIO PARA A MUDANÇA: UMA PERSPECTIVA INTEGRATIVA

Leveraging demands and resources to cultivate support for change: An integrative perspective

Aprovechar las demandas y los recursos para cultivar el apoyo al cambio: Una perspectiva integradora

Farhan Mehboob*¹ | farhan.mehboob9@gmail.com | ORCID: 0000-0002-2135-7485

Noraini Othman² | n.aini@uum.edu.my | ORCID: 0000-0003-0961-4757

*Autor correspondente

¹National College of Business Administration and Economics, Department of Business Administration, Rahim Yar Khan, Punjab, Paquistão

²Universiti Utara Malaysia, School of Business Management, Sintok, Malásia

RESUMO

Pesquisas anteriores sugerem que iniciativas de mudança do tipo bottom-up (ou de baixo para cima), conduzidas por indivíduos, são eficazes na obtenção de apoio a tal mudança. Essa constatação, entretanto, ainda carece de validação empírica no contexto das organizações públicas. Com base na teoria das demandas de recursos do trabalho (JD-R), o objetivo deste estudo é examinar o processo que contribui para traduzir a atuação comportamental positiva e o apoio à mudança, particularmente em organizações públicas. As descobertas do estudo são teórica e praticamente significativas porque fornecem novas percepções sobre os mecanismos comportamentais envolvidos no cultivo do apoio à mudança nas organizações públicas.

Palavras-chave: mudança organizacional, eficácia da mudança, redesenho do trabalho, contexto burocrático, suporte comportamental para a mudança.

ABSTRACT

Prior research suggests that individuals' bottom-up initiatives for change are effective in developing support for change, yet it lacks empirical validation in the context of public organizations. Building on the job demands-resources theory (JD-R), this study examines the process that contributes to translating one's positive behavioral enactment and support for change, particularly in public organizations. The findings are theoretically and practically significant, providing fresh insights into the behavioral mechanisms involved in the cultivation of support for change in public organizations.

Keywords: organizational change, change-efficacy, job crafting, bureaucratic context, behavioral support for change.

RESUMEN

Las investigaciones anteriores sugieren que las iniciativas de cambio del tipo "bottom-up" (en sentido ascendente) lideradas por individuos son efectivas en la consecución de apoyo al cambio. No obstante, dicha constatación aún carece de validación empírica en el contexto de las organizaciones públicas. Sobre la base de la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL), el propósito de este estudio es examinar el proceso que contribuye a traducir la promulgación del comportamiento positivo y el apoyo al cambio, particularmente en las organizaciones públicas. Los hallazgos del estudio son teórica y prácticamente significativos porque brindan nuevas percepciones sobre los mecanismos de comportamiento involucrados en el cultivo del apoyo al cambio en las organizaciones públicas.

Palabras clave: cambio organizacional, eficacia del cambio, diseño de trabajo, contexto burocrático, apoyo conductual para el cambio.

INTRODUÇÃO

O ambiente externo cada vez mais volátil obriga as organizações públicas a uma constante busca por reformas e a trabalhar para de fato implementá-las. Apesar dos apelos por pesquisas que ajudem a melhor compreender as perspectivas de mudança em um nível micro (Grimmelikhuijsen & Porumbescu, 2017; Kuipers et al., 2014), os estudos sobre o mecanismo subjacente de como os *change recipients*, ou recebedores da mudança (aqueles que devem ser influenciados para que ocorra a mudança), traduzem as reformas públicas em práticas são escassos, com poucas exceções (Ahmad & Cheng, 2018; Ahmad, Straatmann, Mueller, & Liu, 2020; Hassan, Zhang, Ahmad, & Liu, 2020). Essa lacuna na literatura é algo surpreendente, uma vez que as reformas públicas são muitas vezes vistas como contraditórias, complexas e inconsistentes, podendo gerar resistência dos servidores às mudanças propostas (Engen, Steijn, & Tummers, 2019). Portanto, a compreensão de como esses atores que estão na linha de frente das iniciativas por mudança reagem e demonstram também mudanças comportamentais em um ambiente de trabalho burocrático se torna uma linha de pesquisa em potencial (Ahmad, Straatmann, Mueller, & Liu, 2020; Chen, Zhang, Ahmad, & Liu, 2020). O presente estudo busca preencher essa lacuna investigando o processo que apresenta substancial capacidade de explicar a ampliação do comportamento dos indivíduos em apoio a mudanças. A pesquisa visa especificamente explorar um mecanismo integrador – *top-down* (de cima para baixo) ou *bottom-up* (de baixo para cima) – que leva a um espectro comportamental duplo dos indivíduos em relação à mudança, na forma de “conformidade” no caso de esforços passivos (ou seja, deixar-se levar pelo processo de mudança, cumprindo apenas os requisitos explícitos) e “exercendo uma liderança”, ou seja, atuando para além dos requisitos, envidando esforços com voluntarismo e ativamente contribuindo para a mudança.

Pesquisas anteriores sobre gerenciamento de mudanças em organizações públicas identificaram vários fatores como antecedentes da forma como os indivíduos respondem à mudança, como contexto, conteúdo, fatores pessoais, liderança e o próprio processo de mudança (Ahmad & Cheng, 2018; Kuiper et al., 2014). Entre tais fatores antecedentes, as características pessoais ou disposições individuais são os responsáveis por uma variação significativa na determinação das reações dos indivíduos à mudança (Ahmad, Straatmann, Mueller, & Liu, 2020; Chen et al., 2021; Hassan et al., 2020; Mehboob & Othman, 2020a, 2020b, 2020c). Observa-se que o efeito dos fatores pessoais na reação dos funcionários à mudança não foi totalmente explorado na literatura sobre mudança organizacional (Choi, 2011; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Assim, o presente estudo examina a *change-efficacy* (ou eficácia da mudança) como um fator pessoal que provavelmente afetará a crença dos indivíduos e seus desdobramentos no sentido de apoiar uma mudança. A eficácia da mudança refere-se “a medida em que o indivíduo sente que tem ou não as habilidades e é ou não capaz de executar as tarefas e atividades que estão associadas à implementação da mudança” (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007, p. 238). Como aqueles submetidos a uma iniciativa de mudança talvez encarem esses eventos de maneira diferente, espera-se que haja um grau variável de crenças de eficácia da mudança que

possam reagir ao contexto de mudança semelhante de maneira diferente (passiva ou ativamente). Portanto, examinar a associação entre a eficácia da mudança e o apoio comportamental à mudança é fundamental para entender os diferentes padrões de resposta observados entre os recebedores de mudança.

Além disso, pesquisas anteriores mostram que os indivíduos nem sempre respondem passivamente à mudança, podendo envolver-se em uma ampla gama de comportamentos proativos que desafiam o *status quo* e, assim, melhorar o funcionamento organizacional e a adaptação à mudança organizacional (Chen et al., 2021; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2018; Walk & Handy, 2018). Assim, espera-se que aqueles submetidos a uma iniciativa de mudança possam ir além das práticas e comportamentos de trabalho regulares, descartando comportamentos antigos e adotando novos que estão alinhados com os objetivos centrais de tal iniciativa (Ahmad et al., 2020; Kuipers et al., 2014). Baseando-se na teoria de demandas e recursos do trabalho (JD-R), aqueles submetidos à mudança podem expandir seu repertório de ações e alinhar melhor seu ambiente de trabalho com as demandas emergentes a partir da mudança ao aumentar os recursos estruturais e sociais do trabalho e aumentar as demandas desafiadoras do trabalho por meio do *job crafting* ou redesenho do trabalho (Petrou et al., 2018). O redesenho do trabalho refere-se a mudanças autoiniciadas que os funcionários fazem nos limites relacionais e de tarefas em seu trabalho, com vistas a melhorar o ajuste pessoa-trabalho (Tims, Bakker, & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). A teoria JD-R afirma que os recursos pessoais melhoram as características do trabalho de alguém, já que indivíduos altamente eficazes geram/percebem mais recursos de trabalho na forma de redesenho do trabalho e desencadeiam um processo motivacional que leva a resultados organizacionais favoráveis (Akkermans & Tims, 2017; Bakker & Demerouti, 2014). Uma revisão detalhada da literatura sugere que os mecanismos pelos quais o apoio comportamental à mudança se desdobra explicitamente – particularmente nas organizações públicas – ainda são uma avenida potencial que precisa ser explorada. Portanto, propõe-se aqui que o redesenho do trabalho ofereça um mecanismo de mediação na relação entre a eficácia da mudança e a forma bidimensional de suporte comportamental para a mudança.

Ainda, foi observado que características organizacionais, estruturais e ambientais específicas são elementos-chave para influenciar as reformas públicas (Ahmad & Cheng, 2018; Ewens & Voet, 2019; Isett, Glied, Sparer, & Brown, 2013; Kickert, 2014; Kuipers et al., 2014; Schmidt, Groeneveld, & Walle, 2017). As organizações públicas geralmente emulam um controle burocrático de cima para baixo, onde são estabelecidos canais centralizados baseados em regras formais para alcançar a mudança organizacional de maneira sistemática e ordenada (Chia, 2014; Isett et al., 2013; Voet, 2014). Os pesquisadores (Isett et al., 2013; Voet, 2014) argumentam que o contexto burocrático pode influenciar como as organizações públicas gerenciam reformas e suas respectivas iniciativas. Porém, apesar da natureza burocrática das organizações públicas, pouco se sabe empiricamente sobre sua contextualização e papel durante as reformas (Vakola, Petrou, & Katsaros, 2021). A especificação do contexto burocrático como fator condicional tem permanecido uma lacuna significativa na pesquisa sobre o setor público. Nesse sentido, o presente estudo aborda a questão

examinando o contexto burocrático como uma provável condição de fronteira. Especificamente, espera-se que o contexto burocrático modere a relação entre a eficácia da mudança e o redesenho do trabalho.

Este estudo contribui para a literatura oferecendo uma nova perspectiva teórica em face da mudança organizacional. A teoria JD-R proporciona uma base teórica sólida para examinar simultaneamente a interação entre fatores pessoais e contextuais que se desdobram no comportamento de apoio à mudança. A pesquisa também ilustra o mecanismo e o processo motivacional que explica adequadamente como e por que a eficácia relacionada à mudança afeta o comportamento de apoio, de maneira tanto ativa quanto passiva, por meio do redesenho do trabalho. Este estudo visa especificamente atingir os seguintes objetivos:

- i. Examinar a eficácia da mudança dos indivíduos como preditor do comportamento de apoio à mudança.
- ii. Investigar o papel interveniente do redesenho do trabalho na relação entre a eficácia da mudança dos indivíduos e o comportamento de apoio à mudança.
- iii. Avaliar o efeito-tampão do contexto burocrático no caminho entre a eficácia da mudança e o redesenho do trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Eficácia da mudança como preditor do comportamento dos indivíduos em apoio a mudanças

Pesquisas anteriores sobre mudança organizacional defendem que a percepção e as crenças dos indivíduos sobre a mudança resultam em comportamentos persistentes e esforçados, focados em apoiar e facilitar a implementação das iniciativas de mudança (Haffar, Al-Karaghoul, Irani, Djebarni, & Gbadamosi, 2019; Oreg, Bartunek, Lee, & Do, 2018; Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013). Ao examinar como os indivíduos respondem à mudança organizacional, a abundante literatura sobre o tema adotou uma perspectiva mais restrita em relação a esses eventos, concentrando-se principalmente nas respostas passivas dos indivíduos, ignorando amplamente respostas ativas (Oreg, Bartunek, & Lee, 2014; Oreg et al., 2018). Consistente com essa visão, autores como Herscovitch e Meyer (2002) e Fugate e Soenen (2018) afirmam que aqueles submetidos a mudanças podem responder de maneira passiva ou ativa, mesmo quando em contextos semelhantes. Para eles, o mínimo nível de apoio aceitável durante a mudança é o de conformidade com as instruções, regras e orientações estatutárias. É um tipo de aceitação passiva, demonstrada ao seguir as instruções, mas sem participar entusiasticamente do processo ou envolver-se com os outros. Por outro lado, a aceitação ativa se observa pelo comportamento de liderança, que envolve

“demonstrar entusiasmo extremo por uma mudança, ao ir além do que é formalmente exigido para garantir seu sucesso, além de promover tal mudança junto aos demais” (Herscovitch & Meyer, 2002, p. 478, tradução nossa). Esse comportamento de liderança ou compromisso “ocorre quando uma pessoa-alvo concorda internamente com uma ação ou decisão, está entusiasmada com ela, e está inclinada a ter iniciativa e demonstrar esforço e persistência incomuns para que o pedido seja concretizado com sucesso” (Falbe & Yukl, 1992, p. 640, tradução nossa). Consequentemente, a identificação de antecedentes e de suas relações subjacentes, que levam a comportamentos de apoio, proporciona um impulso fundamental para a condução desse estudo.

A eficácia da mudança, nesse sentido, estimula os funcionários a desenvolver sua atuação comportamental e resposta às iniciativas de mudança. É a capacidade percebida do indivíduo de realizar uma possível iniciativa de mudança (Bandura, 1986). Ela leva em consideração a crença de que a forma de “lidar com as situações que podem aparecer depende do quão bem um determinado conjunto de ações pode ser executado” (Bandura, 1982, p. 122). Indivíduos que apresentam alta eficácia acreditam que são mais capazes de completar tarefas com sucesso após a implementação da mudança (Holt et al., 2007). Ainda, pesquisas anteriores destacaram três razões pelas quais examinar a eficácia da mudança como elemento central e precursor em tempos de mudança organizacional. Em primeiro lugar, a teoria social cognitiva de Bandura (1986) sugere que os indivíduos são mais propensos a executar atividades que julgam ser capazes realizar com sucesso. É a confiança de um indivíduo em sua própria habilidade para construir a realidade da maneira que desejar (Ng & Lucianetti, 2016). Em segundo lugar, a eficácia da mudança tem suas raízes na teoria da expectativa, onde o que o colaborador espera em relação ao objeto é moldado por sua crença sobre a eficácia (Vroom, 1964). Os indivíduos são mais propensos a se esforçar durante uma intervenção de mudança quando acreditam fortemente que seus esforços produzirão os resultados desejados. Quando não têm confiança em sua capacidade de sucesso, é improvável que respondam às iniciativas de mudança (Vakola, Armenakis, & Oreg, 2013). Terceiro, de acordo com a teoria JD-R, a eficácia da mudança é um recurso pessoal valioso que molda a adaptabilidade daqueles submetidos a tal mudança, permitindo que gerenciem as transições no trabalho de modo eficaz (Schaufeli & Taris, 2014). Como a mudança é um processo estressante e exigente (Herscovitch & Meyer, 2002), as pessoas precisam de recursos adicionais para atender a demanda e criar uma resposta favorável aos esforços de mudança (Shin, Taylor, & Seo, 2012). Portanto, os destinatários da mudança devem ter uma forte crença em sua própria capacidade de realizar os comportamentos desejados exigidos. Caso contrário, os motivos psicológicos para conduzir mudanças seriam menores do que o esperado pelos indivíduos (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007).

Alinhadas com a importância da eficácia da mudança, pesquisas recentes relataram o impacto positivo da eficácia na determinação dos resultados relacionados à mudança (Haffar et al., 2019; Mehboob & Othman, 2020a, 2020b; Rafferty & Minbashian, 2019). Estudos constataram que as crenças de eficácia são genuinamente instrumentais para promover o nível de motivação de uma pessoa a atingir os objetivos de desempenho diante de situações adversas e exigentes, como as que surgem durante uma mudança organizacional. Especificamente, Mehboob e

Othman (2020b) examinaram essa ligação entre eficácia de mudança e comportamento de apoio à mudança para entender se a disponibilidade de recursos de eficácia poderia melhorar a conformidade dos funcionários ou sua liderança/compromisso com o comportamento de mudança. A descoberta mostra que a eficácia como recurso possui um potencial motivacional que permite que os indivíduos se tornem mais adaptáveis. Isso resulta na manifestação de mais instâncias de comportamento de apoio em relação à mudança organizacional.

Tendo em vista o raciocínio, o estudo, portanto, levantou a hipótese de que:

H1a: A eficácia da mudança está positivamente relacionada ao comportamento de conformidade.

H1b: A eficácia da mudança está positivamente relacionada ao comportamento de liderança/compromisso.

Redesenho do Trabalho como um Mecanismo Explicativo para Cultivar o Comportamento de Apoio à Mudança

Wrzesniewski e Dutton (2001) definiram o redesenho do trabalho como “mudanças físicas e cognitivas que os indivíduos fazem nas tarefas ou nos limites relacionais de seu trabalho, bem como ações que funcionários realizam para dar forma, moldar e redefinir seus empregos” (p. 179, tradução nossa). Para os autores, redesenho do trabalho se refere aos comportamentos autoiniciados pelo indivíduo para (re)avaliar a tarefa, mudar sua identidade no trabalho e torná-lo mais significativo, melhorando a adequação entre a pessoa e seu emprego, e, por sua vez, levando a uma maior satisfação e melhor desempenho. Com base no modelo JD-R, Tims et al. (2012) conceituaram o redesenho do trabalho como as “mudanças que os funcionários podem fazer para equilibrar as demandas e recursos do trabalho com suas habilidades e necessidades pessoais” (p. 174, tradução nossa). Segundo eles, ao regular as demandas e recursos, os indivíduos que redesenham o trabalho podem acomodar melhor suas necessidades. Esse redesenho permite que os indivíduos aumentem recursos estruturais (ou seja, podem variar tarefas, desenvolver capacidades e aprender coisas novas), recursos sociais (buscar *feedback* de supervisores e colegas) e aumentar as demandas desafiadoras do trabalho (ou seja, solicitar tarefas adicionais e responsabilidades). Quando os funcionários otimizam o trabalho dessa maneira, criam um ajuste pessoa-trabalho, o que tem influência positiva em seu bem-estar e desempenho (Bakker, 2017; Hakanen, Peeters, & Schaufeli, 2018; Tims, Bakker, & Derks, 2014).

Estudos empíricos anteriores também revelaram que o redesenho do trabalho é uma abordagem útil diante da mudança organizacional (Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015; Petrou et al., 2018; Walk & Handy, 2018; Wang, Demerouti, Blanc, & Lu, 2018), que pode ser percebida como uma situação ambígua e incerta que não dá pistas adequadas sobre como responder efetivamente à nova situação (Petrou et al., 2015). Em tais circunstâncias, o redesenho torna-se vital porque

possibilita o surgimento de novos papéis, e os funcionários, em resposta, podem usar esse processo como uma tática para lidar com situações relativamente novas e desconhecidas (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Ao ampliar seu repertório de estratégias e ações, os indivíduos que redesenham o trabalho se tornam mais capazes de responder a demandas emergentes em novas situações (Petrou et al., 2015).

Por exemplo, os indivíduos que redesenham o trabalho geralmente têm uma necessidade de controle pessoal e por isso têm uma maior adaptabilidade às mudanças para manter tal controle (Tims & Bakker, 2010). Associada à necessidade de controle, a eficácia tem sido identificada como um antecedente promissor do redesenho do trabalho, que pode levar os indivíduos a modificar e alterar seus aspectos (Tims et al., 2014). Isso lhes permite obter melhor controle do contexto e da atividade em geral (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e, portanto, se preocupar com a convicção de alguém em ter controle sobre sua própria vida e a confiança em sua capacidade de moldar relacionamentos, eventos e situações e “executar os cursos de ação necessários para criar sucessos ou resultados específicos” (Bandura, 1997, p. 3, tradução nossa). Indivíduos que acreditam que serão capazes de dar conta efetivamente dos muitos aspectos de seu trabalho e ambiente laboral são mais propensos a reestruturar e redesenhar atividades laborais, tarefas e interações sociais, mobilizando recursos de acordo com novas demandas de trabalho (Miraglia, Cenciotti, Alessandri, & Borgogni, 2017).

Pesquisas anteriores apoiaram empiricamente a ligação entre a eficácia e o comportamento de redesenhar o trabalho, indicando que a expansão do repertório de recursos do trabalho pelos funcionários os ajuda a permanecer engajados (Ingusci et al., 2019; Kim, Im, & Qu, 2018). Em sintonia à teoria JD-R, ter esses recursos permite que os indivíduos criem seus componentes de trabalho de maneira mais específica e deliberada. Indivíduos com alta autoeficácia são mais propensos a alterar suas tarefas, relacionamentos, demandas e recursos, expandindo suas capacidades e aprendendo novas habilidades (Miraglia et al., 2017). Como resultado, estão mais bem equipados para mobilizar recursos adicionais em situações de alto estresse, exercer um esforço extra e participar de novas atividades para atingir seus objetivos (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Os indivíduos que redesenham o trabalho são considerados mais do que recebedores de mudança passivos; são também participantes ativos no processo de mudança (Ghitulescu, 2013). Estudos anteriores que investigaram o redesenho do trabalho e seu impacto em vários resultados relacionados à mudança também encontraram uma diferença substancial entre o comportamento passivo, ou desempenho adaptativo e desempenho de tarefas orientadas a tal transformação (Demerouti, Xanthopoulou, Petrou, & Karagkounis, 2017; Petrou et al., 2015, 2018), e o comportamento ativo ou discricionário (Gordon et al., 2018). Nessa perspectiva, o redesenho do trabalho é de grande relevância, oferecendo importante adequação e estímulo para que os recebedores da mudança se envolvam em estratégias de redesenho, bem como demonstrem um comportamento de apoio na forma de cumprimento (passivo) dos requisitos da iniciativa de mudança ou para liderá-la e ambiciosamente defendê-la (ativamente) de fato, o que representa uma maior inclinação a defender a mudança e seu valor em toda a organização.

Portanto, a segunda hipótese discutida nesse estudo é:

H2a: O redesenho do trabalho funciona como mediador da relação entre a eficácia da mudança e o comportamento de conformidade.

H2b: O redesenho do trabalho funciona como mediador da relação entre a eficácia da mudança e o comportamento de liderança/compromisso.

O Papel Moderador do Contexto Burocrático

Uma organização é mais ou menos burocrática dependendo do grau em que suas regras formais, políticas, procedimentos, poder e autoridade na tomada de decisão são responsáveis por orientar as atividades relacionadas ao trabalho dos funcionários (Rainey, 2009). Um alto grau de burocratização implica crescimento tanto nas “regras que guiam o comportamento” quanto na “estrutura da burocracia” encarregada de implementar e monitorar a aplicação das regras (Bozeman, 2015). Os críticos dessa visão apontam que a ênfase orientada para a conformidade em regras e detalhes gerais causa excesso de regulamentação, prevenção de riscos, ineficiências de qualidade e atitudes de trabalho inflexíveis (Drechsler, 2005). Como a burocratização e os processos formais estritos restringem as responsabilidades dos indivíduos apenas a determinadas circunstâncias (Palos & Stancovici, 2016), existe uma limitada oportunidade de diálogo construtivo por todo o quadro de colaboradores, e o foco acaba desviado para a tarefa de colocar as coisas em ordem, conforme prescrições específicas já dadas (Cameron & Quinn, 2011).

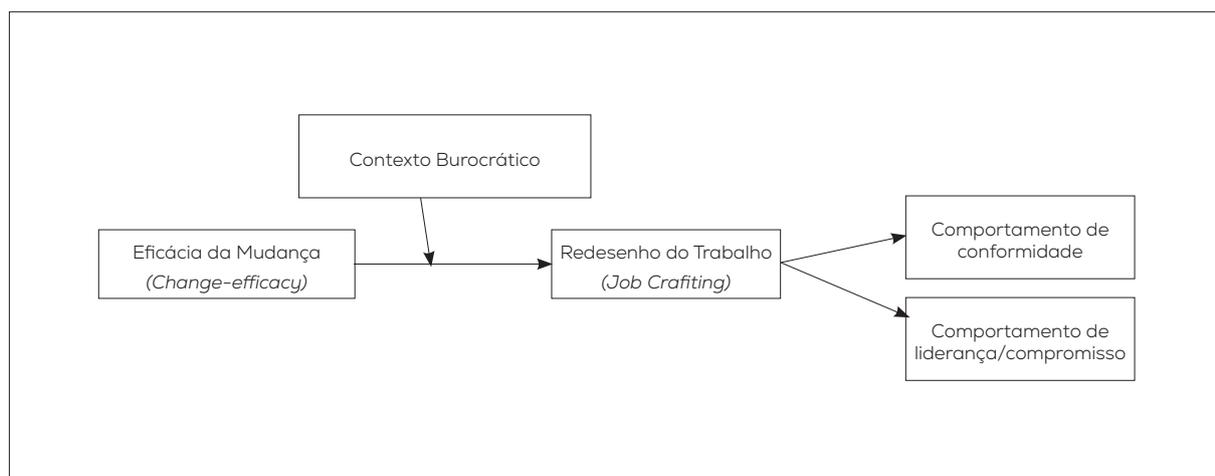
Pesquisas anteriores indicam que o contexto burocrático, que normalmente emula as organizações públicas, tem uma influência significativa na intervenção feita durante a mudança organizacional (Ahmad et al., 2020; Ewens & Voet, 2019; Schmidt et al., 2017; Steijn & Voet, 2019). Observa-se que as organizações públicas estão cada vez mais sobrecarregadas por regras, regulamentos e procedimentos, dificultando a transformação e implementação de mudanças (Isett et al., 2013). A forte adesão e inércia das políticas (Isett et al., 2013) muitas vezes sufoca o fluxo de ideias novas, produtivas e inovadoras dentro da organização (Torfing, 2019), dificultando que os funcionários possam buscar novas oportunidades, conhecimento e aprendizado (Jakobsen & Thrane, 2016). Os colaboradores sentem-se impotentes em um ambiente de trabalho intensamente controlado de maneira burocrática, o que limita sua liberdade, autonomia, independência e capacidade de atuar para cumprir os requisitos explícitos da mudança que está por vir (DeHart-Davis, 2005; Lim & Moon, 2020).

Dito de outra forma, a crescente ênfase na burocratização dos processos de trabalho organizacional restringe as oportunidades dos funcionários de se comunicarem frequentemente com os superiores e com os colegas, comprometendo o fluxo necessário de informações e ideias em toda a organização durante uma mudança organizacional (Hassan, Zhang, &

Ahmad, 2020). Nesse sentido, a expectativa é que, em um ambiente altamente burocrático, os indivíduos se sentirão menos capazes de exercer a autoiniciativa por meio do redesenho do trabalho (ou seja, aumentando demandas estruturais, sociais e relacionadas ao emprego). Além disso, Petrou et al. (2015) apontaram que o comportamento de redesenho depende de uma variedade de fatores contextuais que podem moldá-lo, de modo a aumentar ou diminuir a resposta comportamental à mudança. Assim, a terceira hipótese reforça nosso caso e linha de raciocínio:

H3: O contexto burocrático modera a relação entre a eficácia da mudança (*change-efficacy*) e o redesenho do trabalho (*job crafting*) de modo que tal relação será mais fraca em um contexto altamente burocrático.

Figura 1. Estrutura da pesquisa



METODOLOGIA

Coleta de dados

Os dados utilizados no presente estudo foram coletados por meio de um questionário distribuído entre acadêmicos de seis universidades públicas localizadas no Paquistão. Essas universidades estão sob a influência de iniciativas voltadas à garantia de qualidade realizadas pela Comissão de Ensino Superior do Paquistão (HEC). Foram distribuídos 545 questionários por meio da técnica de amostragem aleatória estratificada, obtendo-se 308 respostas, sendo 292 considerados válidos para análise de dados e inferências. Em relação ao perfil dos respondentes, 73% eram do sexo masculino, cerca de 55% lecionavam, 31% tinham idade entre 36 e 45 anos, e 24% tinham experiência de 16 a 20 anos, compreendendo as faixas mais altas.

Mensuração

A forma bidimensional de suporte comportamental (comportamento de conformidade e de liderança/compromisso) foi avaliada usando uma escala de nove itens desenvolvida por Herscovitch e Meyer (2002). O comportamento de conformidade foi medido usando três itens e o de liderança/compromisso, usando seis. Os itens foram ancorados em uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. Como exemplos, pode-se citar o item “cumpro com as diretrizes da minha universidade em relação às iniciativas de mudança” e o item “falo positivamente sobre as iniciativas de mudança para meus colegas”.

A eficácia da mudança (*change-efficacy*) (CEF) foi medida usando uma escala de seis itens desenvolvida por Holt et al. (2007). Os itens foram ancorados em uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. Um exemplo é o item “tenho as habilidades necessárias para fazer essa mudança funcionar”.

O redesenho do trabalho (*job crafting*) (JC) foi avaliado usando a escala de redesenho do trabalho (JCS) desenvolvida por Tims et al. (2012). A medida consiste em três subescalas, a saber: aumentar os recursos estruturais do trabalho, aumentar os recursos sociais do trabalho e aumentar as demandas desafiadoras do trabalho, conforme mostrado na Tabela 1. A escala JCS contou com 15 itens, cinco para cada uma das três subescalas. Cada item foi medido em uma escala de frequência de cinco pontos variando de 1 = nunca a 5 = muito frequentemente. As estatísticas de confiabilidade para todas as três subescalas foram relatadas acima do nível mínimo de aceitação de $\alpha = 0,70$ (Tims et al., 2012). São exemplos os seguintes itens: “tento aprender coisas novas no trabalho”, “peço ao meu gerente para me treinar” e “tento tornar meu trabalho mais desafiador examinando as relações subjacentes entre os aspectos do meu trabalho”.

O contexto burocrático (CB) foi medido usando uma escala de cinco itens desenvolvida por Ferrell e Skinner (1988). Cada item foi pontuado em uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. Alguns exemplos de itens são: “minhas relações com essa universidade estão sujeitas a muitas regras e procedimentos que determinam como vários aspectos do meu trabalho devem ser feitos” e “tenho que perguntar a um representante da universidade antes de fazer quase qualquer coisa relacionada ao ensino”.

ANÁLISE/RESULTADOS

Os dados foram analisados usando a abordagem de mínimos quadrados parciais para modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Em conformidade com a abordagem de duas etapas de Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2016), as medidas foram preliminarmente validadas e, em seguida, procedeu-se ao teste do modelo hipotético. Primeiro, o modelo de medição do estudo incluiu sete construtos reflexivos – eficácia na mudança (*change-efficacy*), recursos estruturais, recursos sociais, demandas desafiadoras do trabalho, contexto burocrático, comportamento de conformidade e comportamento de liderança/compromisso. O modelo de mensuração determina como os

construtos latentes e seus indicadores observados estão relacionados. Usando a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (VME), o estudo avaliou a consistência interna, confiabilidade e validade convergente do modelo proposto. A Tabela 1 mostra que o CC de todos os construtos reflexivos foi superior a 0,70 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019), indicando que o modelo de medição apresenta boa confiabilidade. Além disso, critérios de validade convergente (via VME) e discriminante (via Fornell-Larcker) foram testados para avaliar a validade de construtos reflexivos (Hair et al., 2019; Henseler, 2017). Após a remoção dos itens RSO_5 e CB_1 por conta das cargas fatoriais fracas, os valores de VME e cargas externas de cada item em relação ao seu construto foram superiores ao valor de referência de 0,50 e 0,60, respectivamente, conforme mostrado na Tabela 1. Além disso, o critério de Fornell-Larcker foi usado para determinar a validade discriminante, que afirma que a raiz quadrada da VME para cada construto deve ser maior que as correlações entre todos os outros construtos do modelo de mensuração (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 2 mostra que a raiz quadrada da VME (destacada em negrito) foi maior que as demais, confirmando a validade discriminante do modelo de mensuração.

Tabela 1. Confiabilidade, validade convergente e cargas externas de constructos reflexivos

AConstructos reflexivos	Itens	Cargas	Confiabilidade composta	VME
Eficácia da mudança (change-efficacy)	CEF_1	0,822	0,864	0,517
	CEF_2	0,647		
	CEF_3	0,721		
	CEF_4	0,772		
	CEF_5	0,643		
	CEF_6	0,689		
Recursos estruturais	RES_1	0,774	0,847	0,527
	RES_2	0,759		
	RES_3	0,614		
	RES_4	0,749		
	RES_5	0,723		
Recursos sociais	RSO_1	0,734	0,833	0,555
	RSO_2	0,745		
	RSO_3	0,772		
	RSO_4	0,727		
Demandas desafiadoras do trabalho	DDT_1	0,724	0,873	0,579
	DDT_2	0,719		
	DDT_3	0,756		
	DDT_4	0,790		
	DDT_5	0,809		

Continua

Tabela 1. Confiabilidade, validade convergente e cargas externas de constructos reflexivos Conclusão

AConstructos reflexivos	Itens	Cargas	Confiabilidade composta	VME
Contexto burocrático			0,854	0,599
	CB_2	0,692		
	CB_3	0,942		
	CB_4	0,667		
	CB_5	0,764		
Comportamento de conformidade	CONF_1	0,852	0,897	0,744
	CONF_2	0,871		
	CONF_3	0,863		
Comportamento de liderança/compromisso	LIDER_1	0,757	0,877	0,544
	LIDER_2	0,751		
	LIDER_3	0,758		
	LIDER_4	0,752		
	LIDER_5	0,734		
	LIDER_6	0,670		

*Os itens RSO_5 e BC_1 foram removidos por conta das cargas fatoriais fracas, para que se estabeleça a validade do constructo

Tabela 2. Critério de Fornell-Larcker: validade discriminante dos constructos reflexivos

		1	2	3	4	5	6	7
1	Contexto burocrático	0,774						
2	Demandas desafiadoras do trabalho	0,034	0,761					
3	Comportamento de liderança/compromisso	0,056	0,432	0,738				
4	Eficiência da mudança	0,009	0,398	0,419	0,719			
5	Comportamento de conformidade	-0,001	0,472	0,379	0,463	0,862		
6	Recursos sociais	-0,032	0,355	0,376	0,424	0,441	0,745	
7	Recursos estruturais	-0,141	0,448	0,337	0,333	0,451	0,406	0,726

Além disso, o modelo de medição formativa foi avaliado para ver se havia algum problema de validade dentro dos construtos formativos (ou seja, dimensões do redesenho do trabalho, ou *job crafting*). A colinearidade, bem como a significância dos pesos externos dos indicadores, foi analisada para esse fim (Hair et al., 2019). O fator de inflação de variância (VIF) foi usado para determinar se os indicadores formativos eram colineares. Para indicadores formativos, os valores de VIF variaram de 1,252 a 1,371, o que fica abaixo do valor limite superior de 5 (Hair et al., 2016). Além disso, as subdimensões do redesenho do trabalho (ou seja, o aumento dos recursos estruturais, dos recursos sociais e das demandas de trabalho desafiadoras) foram responsáveis por pesos significativos em seu construto associado (redesenho do trabalho), conforme mostrado na Tabela 3. Como resultado, o redesenho deve ser mantido como um construto de ordem superior e investigado para inferências e estimativas.

Tabela 3. Mensuração dos constructos formativos

		VIF	Caminhos	Peso externo			Carga externa		
					t	Sig.		t	Sig.
Redesenho do trabalho	Demandas desafiadoras do trabalho	1,310	DDT-> JC	0,500	6.649***	0,000	0,805	14,631***	0,000
	Recursos sociais	1,253	RSO -> JC	0,464	5.588***	0,000	0,769	14,053***	0,000
	Recursos estruturais	1,371	RES -> JC	0,307	3.735***	0,000	0,722	10,201***	0,000

*p < 0,05, **p < 0,01

Da mesma forma, a Tabela 4 apresenta um resumo da correlação média e de ordem zero dos construtos propostos. Como esperado e expresso em hipótese, a maioria das estatísticas confirmou as principais hipóteses do estudo e, portanto, apontou para as direções previstas. São resultados que permitem dizer com confiança que a direcionalidade das hipóteses propostas foi adequada.

Tabela 4. Média e intercorrelação de constructos latentes

	Média	1	2	3	4	5
Eficácia da mudança	3,49	1				
Redesenho do trabalho	3,59	0,490**	1			
Contexto burocrático	3,41	-0,022	-0,050	1		
Comportamento de conformidade	3,61	0,453**	0,588**	-0,019	1	
Comportamento de liderança/compromisso	3,40	0,408**	0,495**	0,080	0,373**	1

** P < .01

A segunda etapa do PLS-SEM foi realizada para testar as relações propostas quanto à relevância e significância no modelo. Conforme mostrado na Tabela 5, o resultado revelou uma relação significativa entre a eficácia da mudança (CEF) e ambas as dimensões do suporte comportamental para a mudança – conformidade (CONF) e liderança/compromisso (LIDER) ($CEF \rightarrow CONF: \beta = 0,464, p < 0,001$; $CEF \rightarrow LIDER: \beta = 0,423, p < 0,001$). Esses resultados confirmam as duas sentenças (H1a e H1b) apresentadas para a primeira hipótese. Ainda, os resultados da mediação confirmam que o efeito da eficácia da mudança nas dimensões do suporte comportamental para a mudança foi significativamente mediado pelo redesenho do trabalho ($CEF \rightarrow JC \rightarrow CONF: \beta = 0,238, p < 0,001$; $CEF \rightarrow JC \rightarrow LIDER: \beta = 0,196, p < 0,001$), corroborando ambas as sentenças (H2a e H2b) apresentadas para a segunda hipótese. Além disso, como sugerido por Hair et al. (2016), foi utilizada uma abordagem de indicador de produto para testar a hipótese de moderação H3. Diferente do esperado, o resultado não conseguiu demonstrar significativamente a influência moderadora do contexto burocrático na conexão hipotética entre a eficácia da mudança e o redesenho do trabalho. Portanto, a terceira hipótese não foi estatisticamente confirmada.

Tabela 5. Análise de caminho estrutural: resultados das hipóteses

Relacionamentos	Hipóteses		t	Sig.	R-quad	Resultado	Decisão
Caminhos diretos (Modelo 1)							
CEF -> CONF	H1a	0,464	8,857	0,000	0,215	Significante	Confirmada
CEF -> LIDER	H1b	0,423	8,658	0,000	0,179	Significante	Confirmada
Caminhos mediados (Modelo 2)							
CEF -> JC -> CONF	H2a	0,238	6,087	0,000	0,379	Significante	Confirmada
CEF -> JC -> LIDER	H2b	0,196	5,336	0,000	0,287	Significante	Confirmada
Caminhos diretos após mediação							
CEF -> CONF		0,233	3,602	0,000		Significante	Mediação parcial
CEF -> LIDER		0,215	3,679	0,000		Significante	Mediação parcial
Caminho mediado (Modelo 3)							
CEF*CB -> JC	H3	-0,06	0,672	0,487		Insignificante	Não confirmada

Conduzido por meio do procedimento de reamostragem de bootstrap 5000 corrigido de viés.

P < 0,001

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi examinar o impacto direto e indireto da eficácia da mudança e do redesenho do trabalho no apoio comportamental dos acadêmicos à mudança. Os resultados revelam um efeito positivo significativo de ambos na determinação do apoio comportamental. Primeiro, o estudo mostrou que a decisão dos acadêmicos de contribuir ativamente para a implementação da mudança é afetada pelo seu nível de eficácia da mudança. Esse fenômeno corrobora a teoria JD-R, que trata a eficácia como um recurso pessoal que influencia a capacidade de um indivíduo de regular e lidar com as mudanças nas demandas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2014) e produzir resultados que favoreçam os objetivos de mudança.

Em segundo lugar, pesquisas anteriores mostraram que a relação entre as crenças dos funcionários e os resultados comportamentais não é algo simples, e é comprovada por meio de processos específicos que ainda precisam ser mais bem explorados (Fugate & Soenen, 2018; Oreg et al., 2018; Walk & Handy, 2018). As descobertas do estudo sugerem que o redesenho do trabalho é fundamental para explicar o apoio comportamental à mudança (tanto no nível de conformidade quanto no de liderança/compromisso). Mais especificamente, indivíduos com crenças de alta eficácia buscam ativamente mais oportunidades para provar suas capacidades e desafiar suas experiências para obter crescimento pessoal e profissional (Bandura, 1997). Nesse sentido, a teoria JD-R oferece uma lente teórica adequada para validar o caminho no qual a eficácia da mudança e o redesenho do trabalho são um canal valioso de estímulo de recursos para desencadear um processo motivacional que, em última análise, leva a comportamentos de conformidade e liderança/compromisso. O resultado é, portanto, consistente com as evidências empíricas anteriores que

afirmam que o redesenho do trabalho é fundamental para provocar a mudança organizacional (Petrou et al., 2015; Vakola & Petrou, 2018; Walk & Handy, 2018; Wang et al., 2018).

Em terceiro lugar, o papel do contexto burocrático como moderador na relação entre a eficácia da mudança e a elaboração do trabalho não foi estatisticamente comprovado. Esse resultado contradiz descobertas relatadas em estudos anteriores, segundo os quais as demandas de trabalho podem ter um efeito-tampão positivo nas relações em ambiente organizacional (Abbasi, 2017; Bakker & Demerouti, 2014). Uma explicação plausível está relacionada ao fundamento da teoria JD-R, para a qual os recursos profissionais, contextuais e pessoais não apenas estimulam o crescimento, o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e ajudam a alcançar as metas de trabalho, mas também atenuam os efeitos negativos das excessivas demandas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2014). As descobertas do estudo sugerem que ter recursos suficientes (ou seja, eficácia de mudança e redesenho do trabalho) reduziu o impacto das demandas burocráticas de trabalho na relação subsequente entre eficácia de mudança e redesenho do trabalho, e os resultados não se mostraram significantes na análise de moderação.

Esses resultados são também alinhados com os princípios da teoria da conservação de recursos (COR), que afirma que os funcionários geralmente se esforçam para adquirir e reter recursos, mesmo que isso signifique desistir de alguns desses recursos ou usá-los para ganhar ou reter outros (Hobfoll, 1989). Esse fenômeno de investimento é conhecido pela COR como espiral de ganho, e ocorre quando estados individuais orientados positivamente formam uma cadeia de associações positivas (Hobfoll & Shirom, 2001). Nesse modo de investimento, os recursos se movem juntos em “caravanas” e podem ser usados para adquirir ou construir outros recursos (espirais de ganho). De acordo com a teoria, a eficácia da mudança pode servir como um recurso pessoal ou um estado individual positivo a partir do qual os indivíduos podem acumular recursos adicionais por meio da criação de tarefas (ou seja, aumentando os recursos estruturais, sociais e de demandas desafiadoras). Como resultado, os efeitos moderadores previstos do contexto burocrático nas espirais de ganhos positivos subsequentes não conseguem estabelecer sua relevância para o relacionamento.

Por fim, a abordagem de cima para baixo (*top-down*) para a implementação da mudança parece menos eficaz para melhorar o engajamento e o desempenho dos funcionários (Ahmad et al., 2020; Chia, 2014). A mudança iniciada no topo é insuficiente para atender às demandas e oportunidades emergentes no trabalho (Wang, Demerouti, & Blanc, 2017). Assim, as organizações devem considerar estratégias de redesenho de baixo para cima (*bottom-up*) que serão promovidas e combinadas com abordagens de cima para baixo já em vigor (Bakker & Oerlemans, 2019; Demerouti, 2014; Demerouti, Peeters, & Heuvel, 2019). Uma combinação de ambas provavelmente produz resultados favoráveis para funcionários e organizações (Bakker & Oerlemans, 2019).

Seguindo o espectro acima mencionado, o estudo testou empiricamente essa noção, com resultados que favorecem a importância de iniciativas de baixo para cima no cultivo do apoio comportamental para a mudança. Isso implica que as pessoas são mais capazes de incorporar mudanças iniciadas “de cima para baixo” quando há uma reorganização de aspectos estruturais, sociais e dos desafios do trabalho. Levando em conta as sugestões feitas por estudiosos como Bakker e Oerlemans (2019), Demerouti (2014) e Demerouti et al. (2019), para integrar e examinar as perspectivas *top-down/bottom-up* em um único estudo, a estrutura da pesquisa validou empiricamente esse

argumento. Além disso, a estrutura da pesquisa também apresentou uma perspectiva alternativa a conceitos como “burocracia leve” (*soft bureaucracy*) (Courpasson, 2000), “*bureaucracy-lite*” (Hales, 2002), “burocracia representativa” (Sowa & Selden, 2003) e “*green tape*” (DeHart-Davis, 2009) que estavam determinados a explicar descentralização, empoderamento e autonomia em um ambiente de trabalho burocrático. Em conclusão, os achados do estudo corroboram essa congruência e como ela opera no contexto de uma universidade pública. Em outras palavras, os agentes de mudança devem oferecer aos indivíduos alavancagem suficiente para determinar qual tarefa é concluída e de que maneiras específicas e devem incentivá-los a se engajar em comportamentos de redesenho do trabalho para implementar as mudanças com sucesso.

LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Apesar da contribuição teórica, as conclusões do estudo são limitadas e devem ser interpretadas com cautela. Primeiro, as inferências causais que apresentamos no modelo testado são limitadas pelo desenho de pesquisa transversal e por usarem dados de uma única fonte. Independentemente de o modelo ter sido desenvolvido com a ajuda da literatura empírica e teórica existente e os resultados validarem a causalidade prevista, mais pesquisas devem ser realizadas usando técnicas experimentais ou longitudinais para investigar a causalidade hipotética e corroborar rigorosamente esse padrão de relação. Isso também pode ajudar a reduzir o impacto da variação de método comum (VMC) no conjunto de dados.

Em segundo lugar, o contexto da pesquisa e a população do estudo também impõem certas limitações. O objetivo de abordar as questões relativas ao papel da eficácia da mudança na determinação do apoio comportamental para a mudança por meio do redesenho do trabalho no ambiente burocrático acaba limitando a capacidade de generalização dos resultados do estudo para outros contextos. Portanto, são necessários outros estudos em diferentes contextos institucionais ou setoriais, juntamente com dinâmicas culturais para fornecer suporte teórico e empírico robusto à estrutura de pesquisa apresentada aqui (o que pode ser alcançado por meio de projetos de pesquisa comparativa intercultural e interinstitucional). Além disso, o papel moderador da cultura, como a distância do poder e, em particular, a busca por eliminar incertezas, também pode ajudar a explorar melhor essa estrutura em estudos futuros visando observar padrões interessantes. Além disso, ao contrário das proposições teóricas da teoria JD-R, o resultado não conseguiu dar sustentação ao papel moderador do contexto burocrático, com efeito-tampão em relação ao caminho hipotético proposto. Esse resultado nos surpreendeu, e precisa ser examinado e discutido em estudos futuros.

Por fim, não levamos em consideração todos os fatores que podem influenciar o apoio dos indivíduos à mudança. É preciso ainda explorar em futuras pesquisas uma ampla gama de fatores contextuais e pessoais, bem como seus padrões subjacentes. Esse tipo de exame de múltiplos aspectos fornece uma perspectiva mais ampla e sistemática, que ajuda acadêmicos e profissionais a entender melhor os antecedentes e processos que levam os indivíduos submetidos a mudanças a apoiá-las.

REFERÊNCIAS

- Abbasi, B. (2017). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: An empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 15, 35-44. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.03](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.03)
- Ahmad, A. B., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195-216. <https://doi.org/10.1177/0091026017753645>
- Ahmad, A. B., Straatmann, T., Mueller, K., & Liu, B. (2020). Employees' change support in the public sector: A multi-time field study examining the formation of intentions and behaviors. *Public Administration Review*. 81(2), 231-243. <https://doi.org/10.1111/puar.13275>
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1-28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Illustrated, reprint ed. livro?
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bozeman, B. (2015). *Bureaucratization in academic research policy: Perspectives from red tape theory*. In: Paper Prepared for 20th International Conference on Science and Technology Indicators. Lugano, Switzerland.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
- Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2021). How to fuel public employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A two-wave moderated mediation study. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X2110526>
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation—allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, 14(1), 8-27. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>

- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination: Power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141-161. <https://doi.org/10.1177/0170840600211001>
- DeHart-Davis, L. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui007>
- DeHart-Davis, L. (2009). Green tape and public employee rule abidance: Why organizational rule attributes matter. *Public Administration Review*, 69(5), 901-910. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02039.x>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & Heuvel, M. V. D. (2019). Job crafting interventions: Do they work and why? In L. E. Van Zyl & S. Rothmann (Eds.), *Positive psychological intervention design protocols for multi-cultural contexts* (pp. 103-125). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574-589. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>
- Drechsler, W. (2005). The re-emergence of "Weberian" public administration after the fall of new public management: The central and eastern European perspective. *Administrative Culture*, 6(1), 94-108.
- Engen, N. Van, Steijn, B., & Tummers, L. (2019). Do consistent government policies lead to greater meaningfulness and legitimacy on the front line? *Public Administration*, 97(1), 97-115. <https://doi.org/10.1111/padm.12570>
- Ewens, H., & Voet, J. van der. (2019). Organizational complexity and participatory innovation: Participatory budgeting in local government. *Public Management Review*, 21(12), 1848-1866. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577908>
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652. <https://doi.org/10.5465/256490>
- Ferrel, O. C., & Skinner, S. J. (1988). Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103-109. <https://doi.org/10.1177/002224378802500111>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fugate, M., & Soenen, G. (2018). Predictors and processes related to employees' change-related compliance and championing. *Personnel Psychology*, 71(1), 109-132. <https://doi.org/10.1111/peps.12235>
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245. <https://doi.org/10.1177/0021886312469254>

- Gordon, H. J., Demerouti, E., Blanc, P. M. Le, Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Grimmelikhuijsen, S., & Porumbescu, G. A. (2017). Reconsidering the expectancy disconfirmation model: Three experimental replications. *Public Management Review*, 19(9), 1272-1292. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1282000>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.024>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00222>
- Hassan, H. A., Zhang, X., & Ahmad, A. B. (2020). Red tape and change-supportive intention: An extension of the theory of planned behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 99-113. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0286>
- Hassan, H. A., Zhang, X., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2020). Public service motivation and employee change-supportive intention: Utilizing the theory of planned behavior. *Public Personnel Management*, 50(2), 283-304. <https://doi.org/10.1177/0091026020934515>
- Henseler, J. (2017). Partial least squares path modeling. In *Advanced methods for modeling markets* (pp. 361-381). Springer, Cham.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (2nd ed., pp. 57-80). New York, USA: Marcel Dekker.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., ... Demerouti, E. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of job crafting in middle-age workers. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 533-551.

- Isett, K. R., Glied, S. A., Sparer, M. S., & Brown, L. D. (2013). When change becomes transformation: A case study of change management in Medicaid offices in New York City. *Public Management Review*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.686230>
- Jakobsen, M. L. F., & Thrane, C. (2016). Public innovation and organizational structure: Searching (in vain) for the optimal design. In J. Torfing & P. Triantafyllou (Eds.), *Enhancing public innovation by transforming public governance* (pp. 217-236). Cambridge, UK: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316105337.011>
- Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 693-717. <https://doi.org/10.1177/0275074013483871>
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, J. Van der. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Lim, J. Y., & Moon, K.-K. (2020). Transformational leadership and employees' helping behavior in public organizations: Does organizational structure matter? *Public Personnel Management*, 50(4), 485-508. <https://doi.org/10.1177/0091026020977565>
- Mehboob, F., Othman, N., Fareed, M., & Raza, A. (2022). Change Appraisals and Job Crafting as Foundation to Inculcate Support for Change: A Dual Manifestation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 207-229. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4165>
- Mehboob, F., & Othman, N. (2020a). Examining the links leading to behavioral support for change: An expectancy theory perspective. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 1-8. <http://dx.doi.org/10.36923/ijsser.v2i4.78>
- Mehboob, F., & Othman, N. (2020b). Promoting behavioral support for change: A conservation of resources theory perspective. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), 1-13. <http://dx.doi.org/10.33215/sjom.v3i6.448>
- Mehboob, F., & Othman, N. (2020c). Role of perceived management support and personal valence in promoting behavioral support for change: A social exchange theory perspective. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-74. <http://dx.doi.org/10.51263/jameb.v5i1.114>
- Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human Performance*, 30(5), 254-271. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1373115>
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14. <https://doi.org/10.1037/apl0000029>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., & Lee, G. (2014). A model of recipients' change proactivity. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, n. 1, p. 10554). Briarcliff Manor, USA: Academy of Management.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Palos, R., & Stancovici, V. V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2-22. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2015-0001>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rafferty, A. E., Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Schmidt, E., Groeneveld, S., & Walle, S. Van de. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: Towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19(10), 1538-1555. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1296488>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Sowa, J. E., & Selden, S. C. (2003). Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy. *Public Administration Review*, 63(6), 700-710. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00333>
- Steijn, B., & Voet, J. van der. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80. <https://doi.org/10.1111/padm.12352>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>

- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 95-122. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.008>
- Vakola, M., & Petrou, P. (2018). *Organizational change: Psychological effects and strategies for coping*. New York, USA: Routledge.
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work engagement and job crafting as conditions of ambivalent employees' adaptation to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 57-79. <https://doi.org/10.1177/0021886320967173>
- Voet, J. Van der. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349-370. <https://doi.org/10.1177/0021886318777227>
- Wang, H., Demerouti, E., Blanc, P. L., & Lu, C. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569-590. <https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., & Blanc, P. Le. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Farhan Mehboob: Administração de Projetos; Análise Formal; Conceituação; Curadoria de Dados; Escrita - Primeira Escrita; Redação - Revisão e Edição; Investigação; Metodologia; Recursos; Programas; Validação; Visualização.

Noraini Othman: Administração de Projetos; Conceituação; Redação - Revisão e Edição; Supervisão; Validação.