

1

Descrição do Problema

Esse capítulo tem como objetivo fazer uma introdução dos temas de mudança organizacional e comprometimento organizacional, buscando por fim, relacioná-los. Assim, é proposta uma pergunta de pesquisa que irá nortear o presente trabalho, além de descrever a relevância, delimitação e estrutura da dissertação.

1.1

Introdução

“Executivos e líderes da mudança estão perguntando aos acadêmicos e consultores por que a mudança não pode acontecer de forma mais rápida. Talvez a mudança possa ocorrer mais rapidamente quando os recursos apropriados forem focados especificamente nos processos de mudança a nível grupal e individual. Isso talvez signifique em repensar no modo o qual temos tradicionalmente alocado recursos na implementação da mudança organizacional e uma completa compreensão do processo de mudança do grupo e do indivíduo.” WHELAN-BERRY; GORDON; HININGS (2003, p.206)

Nas últimas duas décadas, as mudanças têm se tornado um tema de grande interesse (ZORN; PAGE; CHENEY, 2000), tanto para os executivos quanto para os acadêmicos. Seja por necessidade de expansão da empresa, por redução de custos, pela busca de novos mercados ou pelo aumento da concorrência, o fato é que a mudança se tornou recorrente nas organizações atuais (GRUBBS, 2001; REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997; WHELAN-BERRY; GORDON; HININGS, 2003).

Zorn, Page e Cheney (2000, p.516) apontam que o motivo básico da constante necessidade de mudança está no “ambiente em que as organizações operam”, pois este “está mudando rapidamente por causa da globalização do mercado, aumento da competição, desenvolvimentos tecnológicos e demandas dos clientes”.

Pode-se dizer, então, que as mudanças nessas organizações têm ocorrido principalmente devido aos avanços da tecnologia (GUEST, 2004), estando muitas vezes relacionadas à “qualidade do produto, serviço ao consumidor, reengenharia, *right-sizing*, cultura e equipe de trabalho” (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997, p.48). E que, além disso, elas seguem geralmente o mesmo modelo: “iniciam, em seguida passam pela implementação, terminando com algo menos

que o sucesso completo, bem na hora em que já se inicia uma outra mudança maior ainda” (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997, p.48).

Por isso, em um contexto em que somente “as empresas que conseguem se manter fortes e competitivas são as que têm capacidade para acompanhar *pari passu* as mudanças constantes do ambiente” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.419), velocidade e flexibilidade de resposta passou a ser uma base muito importante para criar vantagem competitiva (GUEST, 2004).

Nesse contexto, a mudança passou a ser então, “uma das poucas características em comum existentes nas muitas organizações atuais” (MCINNIS; MEYER; FELDMAN, 2009, p.165). E por isso, “muitos gerentes e empregados em centenas de organizações têm experienciado conflitos, sucessos, fracassos e frustrações que vão de acordo com o modo em que a mudança nos negócios é conduzida” (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997, p.48).

No Brasil, esse contexto de mudança não é muito diferente. De acordo com uma pesquisa realizada pela Deloitte sobre a reorganização de empresas no país em 2009, somente 7% das 259 empresas dizem nunca terem realizado uma mudança. Além disso, 61% das empresas dizem que o processo de mudança está sendo realizado ou é uma prática regular da empresa. A figura a seguir ilustra os resultados da pesquisa:

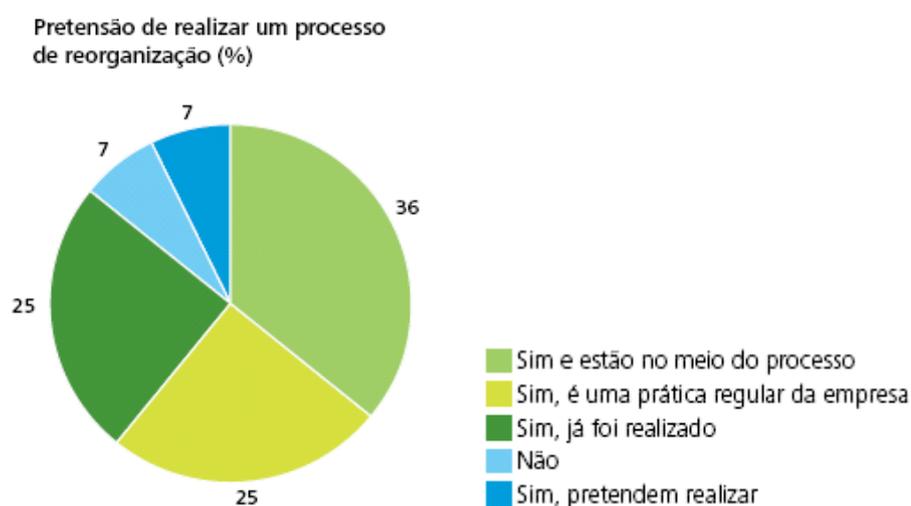


Figura 1 – Reorganização de Empresas no País (Deloitte, 2009).

A alta porcentagem de empresas em contexto de mudança deve ser compreendida levando-se em conta as profundas transformações que a economia

global tem passado nas últimas décadas. Criou-se um contexto em que mudar não é um diferencial para nenhuma organização, mas uma questão de necessidade (COSTA, 2006). Conforme considera Jack Welch, ex-CEO da General Electric, “Quando o ritmo de mudança dentro da empresa for ultrapassado pelo ritmo fora dela, o fim está próximo”.

Assim, nesse contexto de turbulência, as organizações públicas brasileiras também foram pressionadas a mudar. Se antes, algumas delas tinham como características a burocracia, o apego às regras e rotinas e a supervalorização da hierarquia, hoje este modelo está ultrapassado e essas empresas depararam-se, então, com um novo desafio: mudar. É preciso se tornar mais eficiente, oferecendo mais qualidade e serviços aos clientes. A esse respeito, Zorn, Page e Cheney (2000, p.516) apontam que:

“Contribuintes e fontes de recursos estão insistindo que tanto o governo quanto as organizações não lucrativas podem fazer mais com menos. A resposta recomendável para essas pressões é organizar para haver mudança contínua, para se tornar uma organização flexível que possa se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente. (...) A mudança, então, se tornará parte intrínseca do funcionamento organizacional.”

Como consequência, muitos planos e ações estratégicas têm sido feitos nas empresas públicas brasileiras com o objetivo de tornar o setor público menos burocrático e mais ágil às demandas do ambiente. Entre os objetivos de mudança dessas organizações, estão: a inovação, a redefinição de processos organizacionais, a busca pela maior eficiência, a reformulação de valores e cultura organizacional.

Porém, é necessário ressaltar que, ao mesmo tempo em que se tem uma pressão pela rápida transformação dessas instituições, observam-se, também, culturas arraigadas, construídas há muito tempo, e por isso, a mudança é um tema difícil de ser abordado. De um lado, permanecem os resquícios da cultura da burocracia e do poder e do outro, o reconhecimento da necessidade de adaptação ao novo modelo de mercado, mais ágil e eficiente. Há, então, um choque na cultura nessas empresas, nas quais as relações entre as pessoas se tornaram muito mais complexas e até mesmo muitas vezes apontadas como mais individualizadas e menos solidárias (GUEST, 2004).

Assim, passaram a existir implicações importantes para a natureza da relação empregador-empregado. Exemplo disso, no contexto público, são as modificações nos planos de aposentadoria que antes eram muito mais vantajosos

aos funcionários, as alterações nos planos de cargos e salários (que geraram *gaps* de salário), a realização de concursos públicos após muitos anos sem essa ocorrência, incorporando uma quantidade expressiva de recém formados (gerando uma grande diferença de idade entre os funcionários) e a terceirização de muitos serviços, não só os de apoio administrativo, mas os de atividade fim da empresa.

Diante de um cenário tão complexo, como é possível tornar o setor público brasileiro mais eficiente? Para Alex Matheson, consultor em Governança e Administração Pública,

“existe uma gama de ferramentas administrativas que podem ser colocadas em prática para que o sistema funcione melhor (...). Mas essas ferramentas por si sós não proporcionam um melhor desempenho. Um governo com foco em resultados é aquele em que corações, mentes e ações de políticos e servidores públicos são orientados aos objetivos para cujo cumprimento o governo existe. Emana de pessoas que têm um profundo compromisso público e que são capazes de influenciar positivamente suas equipes de trabalho”.¹

Assim, o foco para a implementação dessas mudanças não deve estar em manuais que ensinam as dez maneiras de implementar a mudança ou mesmo em ferramentas que prometem soluções para todos os problemas. Pois, para Collins (1998), esses modelos, que ele denomina de ‘*n-steps guides*’, tratam “os problemas da organização e da mudança como se eles envolvessem uma combinação de moléculas ou ingredientes de bolo” (COLLINS, 1998, p.83) em vez de verem a mudança “como uma atividade social, que envolve pessoas de diversos grupos sociais as quais tendem a interpretar temas e situações de formas diferentes” (COLLINS, 1998, p.82).

Segundo o autor, isso ocorre porque muitos autores ignoram a complexidade da mudança quando: a) utilizam uma análise racional da mudança; b) vêem a mudança acontecendo com passos sequenciais; e c) usam um tom prescritivo (como se houvessem fórmulas para solucionar todos os problemas). E afirma:

“Existe um ditado que diz que *as pessoas acreditam no que vêem*, mas nas organizações, assim como em muitos casos na vida, é mais apropriado dizer que *as pessoas vêem o que elas acreditam*. Isto é, as pessoas interpretam eventos e problemas baseado na percepção dos eventos (...), nas necessidades, histórias (...).” (COLLINS, 1998, p. 98-99)

¹ Texto retirado da entrevista com Alex Matheson do site <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista8/paginas/8-00-entrevista.htm>, em 12 de outubro de 2009.

Por isso, há que se conhecer o que há de mais valioso na organização: as pessoas, que são, na verdade, o grande motivo de uma mudança ter sucesso ou não. Sem elas, o gestor não chega a lugar algum.

Obter sucesso nas mudanças, então, tornou-se um grande desafio. Não é mais uma questão de implementação de sistema A ou B, mas uma questão de lidar com um contexto externo muito mais dinâmico e com uma maior diversidade de pessoas, desejos, aspirações e sentimentos. Assim, compreendê-las, estando atento às diferentes percepções, passou a ser um fator crítico para o sucesso.

É preciso, então, deixar para trás o olhar tradicional da mudança, que se foca nos custos e lucros para a empresa. Deve-se ir muito além, buscando compreender os indivíduos para incentivá-los a mudar. É preciso que o foco esteja muito mais nos grupos e nas pessoas do que propriamente nos custos. Conforme aponta Grubbs (2001, p.377), “nós esquecemos de ver a mudança como um processo simbólico, que possui importantes implicações culturais para os participantes e para as organizações”.

Se antes, muitos estudos de mudança organizacional exploravam os aspectos funcionais e racionais da mudança, Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003) e Grubbs (2001) ressaltam que é preciso se focar no processo de mudança a nível individual. Conforme pondera Silva (2001, p.6):

“A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como uma mudança de estratégias, processos ou tecnologia, como tenta fazer crer uma parte significativa dos textos sobre a gestão de mudanças (...). A mudança é, antes de tudo, um processo que se concretiza socialmente nas interações do dia-a-dia e que, para ser plenamente compreendido, não pode deixar de levar em conta o contexto no qual se desenvolve, bem como outras dimensões importantes, relativas à ação social na organização e às pessoas que dela participam”.

Então, é necessário não só fazer um plano para a mudança, mas saber se ele será viável ao olhar das pessoas que constroem a organização. Sem a aceitação e o comprometimento delas, dificilmente a organização atingirá seus objetivos. Somente assim, poderá ser possível engajar os funcionários de modo a agirem de forma rápida e criativa às necessidades do mercado.

Afinal, é preciso lembrar que nesse contexto a demissão não é uma ferramenta possível para punir quem está a favor ou não da mudança. Há que se motivar para contar com a colaboração das pessoas. Além disso, como essas organizações são antigas e muitas pessoas já passaram por processos de mudanças anteriores que não obtiveram sucesso, é preciso, muitas vezes, reconstruir a

confiança. A esse respeito, Reichers; Wanous e Austin (1997) afirmam que entender o medo das pessoas ajudam-nas a superar suas preocupações o suficiente para dar uma chance ao sucesso.

Portanto, se as organizações públicas desejam ter pessoas pró-ativas, que saibam lidar com a mudança, é preciso fazer com que elas se comprometam não apenas com a organização, mas com a própria mudança. Diante disso, surge a importância de se olhar o comprometimento do indivíduo nesse contexto de mudança.

O comprometimento é um “estado psicológico” (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, p.539), que influencia o comportamento com o objetivo de “guiar com persistência para uma direção” (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p.301). Dessa forma, o comprometimento com a mudança passa a ser a chave fundamental para que as organizações obtenham sucesso em seus programas de mudança.

É claro que, ao voltar o olhar para o comprometimento, entra-se em um campo muito mais subjetivo, pois a mesma proposta de mudança pode ser interpretada de formas completamente diferentes por cada indivíduo. Baseada em sua educação, tanto formal quando informal, em sua experiência e em sua personalidade, cada pessoa irá possuir um olhar único sobre uma determinada realidade.

Porém, há que se tentar compreender como esse comprometimento se desenvolve no contexto de mudança para que o processo de mudança se torne mais efetivo, buscando entender que tipos de comprometimento o funcionário desenvolve com a organização, qual tipo é mais adequado desenvolver para cada contexto e como a organização deve lidar com as suas diferentes formas.

1.2 Objetivo da Pesquisa

Ao enfrentar uma situação de mudança organizacional, é necessário que as organizações desenvolvam o comprometimento do funcionário com a mudança, para que ele deseje mudar, sinta a necessidade de mudar ou ao menos mude, considerando essa opção a menos onerosa (HERSCOVITCH; MEYER, 2002).

Mas como desenvolver esse comprometimento com a mudança? “Como conseguir com que os empregados ‘comprem’ a mudança já que ela foi decidida no topo da organização e precisa agora ser implementada” (ZORN; PAGE; CHENEY, 2000, p.516)?

Ainda que não existam fórmulas mágicas na implementação da mudança, “se a organização quer implementar a mudança com sucesso, a estratégia de mudança deve ser desenvolvida levando em conta os processos psicológicos dos empregados” (ELIAS, 2009, p.38). Ou seja, é preciso olhar para o indivíduo, buscando conhecer como ele desenvolve o comprometimento com a mudança.

Assim, surgem alguns questionamentos: Quais são os motivos que fazem com que alguns funcionários desenvolvam o comprometimento afetivo, normativo ou de continuidade com a mudança? Quais são os fatores que facilitam ou dificultam esse processo? Diante de tais questões, a seguinte pergunta de pesquisa é proposta:

Na percepção do indivíduo, quais são as principais barreiras e principais facilitadores do comprometimento com a mudança organizacional em uma empresa pública brasileira?

Assim, o principal objetivo da pesquisa estará em tentar compreender como o comprometimento, seja ele de natureza afetiva, normativa ou de continuidade, se manifesta no contexto de mudança em uma organização pública brasileira. Para tanto, estabelecem-se alguns objetivos intermediários do presente trabalho:

- Realizar uma revisão de literatura acerca dos temas ‘mudança organizacional’, ‘comprometimento organizacional’ e ‘comprometimento com a mudança’;
- Entender, por meio da literatura, de que forma o significado da mudança é percebido e construído pelos indivíduos e que tipo de barreiras eles encontram;
- Identificar na literatura os tipos de comprometimento, e compreender como eles se desenvolvem no contexto de mudança;

- Analisar, sob a ótica da teoria do comprometimento de Meyer e Allen, como a percepção da mudança pode influenciar o comprometimento dos indivíduos com a própria mudança.

1.3

Relevância do Estudo

No atual contexto dinâmico e competitivo, a mudança se tornou um tema muito presente tanto nas organizações quanto na área acadêmica. No entanto, pouca atenção tem sido dada às reações do indivíduo dentro desse contexto. Conforme destacam Herscovitch e Meyer (2002, p.474):

“Dado a alta taxa de aceleração e complexidade das mudanças no contexto de trabalho, não é surpreendente a existência de uma vasta e crescente literatura sobre as causas, consequências, e estratégias de mudança organizacional (...) O que é surpreendente, no entanto, é a escassez de pesquisa sobre as reações do empregados frente às mudanças.”

Essa visão, de que há muita literatura que aborda a mudança, mas que boa parte dela tem se focado em nível macro e não no indivíduo é também apontada por Elias (2009, p.37):

“O corpo da literatura dedicado a entender a mudança organizacional é impressionante (...). O que é notável é o fato de que até recentemente muitas das pesquisas (...) tem como foco o nível organizacional ao invés de preocupações a nível individual”.

Cunningham (2006, p.41) além de concordar com essa visão, ressalta que a visão macro tem um “potencial de natureza limitado”. Assim, como a mudança em uma organização é planejada por indivíduos e executadas por indivíduos, é extremamente importante que passemos a olhar para eles e, com isso, para o comprometimento que eles desenvolvem com as propostas de mudança das organizações.

O presente estudo segue, então, sugestões de pesquisas de vários autores, conforme exposto no quadro 1:

Elias (2009, p.38)	“Como a mudança organizacional serve como um antecedente do comprometimento organizacional, e o comprometimento é importante para o funcionamento organizacional, é necessário que haja futuras pesquisas na área.”
--------------------	---

Conway e Monks (2008, p.73)	“(…) ainda há lacunas de evidências das reações dos empregados à mudança. Uma forma de ter acesso as reações dos empregados à mudança é medindo o comprometimento deles com a iniciativa de mudança”.
Parish; Cadwallader e Busch (2008, p.33)	“O comprometimento com a mudança (C2C) pode ser obtido e, se obtido, ele pode ajudar nos esforços de implementação? Esse tema requer atenção em futuras pesquisas. (...) As organizações estão constantemente mudando, e é importante que os pesquisadores tragam conhecimento para melhorar o potencial de sucesso para essas mudanças”.
Armenakis e Bedeian (1999, p.312)	“Estudos adicionais sobre as reações comportamentais e atitudes dos membros organizacionais em relação a mudança são necessários”.
Ford (1999, p.496)	“Apesar de haver uma literatura considerável de mudança organizacional e transformação, pouca atenção tem sido dada à perspectiva baseada na linguagem”.

Quadro 1 – Sugestões de Pesquisas.

Além disso, o estudo será relevante para vários *stakeholders*, como:

- As organizações em geral: Dado que essa é uma situação cada vez mais presente nas organizações atuais, o presente estudo é altamente relevante para a compreensão de como o comprometimento se dá em contextos de mudanças. A partir da compreensão do objeto da pesquisa, será possível lidar com essas situações com maior conhecimento e clareza. Destaca-se aqui a relevância para as áreas de Planejamento Estratégico, Planos de Mudanças e Gestão de Pessoas, pois o comprometimento afeta tanto a retenção dos funcionários como “influencia em como as pessoas gastam seu tempo no trabalho (...) tendo importantes implicações para a moral dos funcionários, motivação, desempenho e, ultimamente, sucesso organizacional” (MEYER; ALLEN; TOPOLNYTSKY, 1998, p.84).
- Os consultores e/ou equipes de consultorias: assim como as organizações, terão uma visão mais clara sobre o comprometimento no contexto de mudança. A esse respeito, Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.92) ponderam que “para aqueles que trabalham em ajudar as organizações a se adaptarem ao ambiente de mudança, um entendimento de como as respostas dos empregados irão afetar suas relações com os empregadores é essencial”.

- Os colaboradores das organizações: que passarão a ter uma visão mais clara de sua relação com a empresa onde trabalham e de sua relação com o processo de mudança pelo qual passam.
- O Governo e as empresas públicas: que poderão compreender como o processo acontece especificamente no contexto público, o que poderá servir como base para futuras mudanças nesse tipo de organizações.
- A área acadêmica, que identifica que “apesar de sua grande importância, pouca atenção tem sido dada à definição e medição do comprometimento em um contexto de mudança” (HERSCOVITCH; MEYER, 2002, p.474).

1.4 Delimitação

O estudo foi realizado em uma empresa pública brasileira, de economia mista, que passava por um processo de mudança organizacional. A empresa X atua como *holding* controlando empresas de energia no Brasil. O presente estudo teve a limitação desse espaço social, uma vez que objetivava entender como o comprometimento com a mudança ocorria naquele ambiente.

Assim, embora a empresa estudada controle outras empresas situadas em todo o país, nos limitamos unicamente na *holding*, situada no Rio de Janeiro, que é a empresa que lidera a mudança do conjunto de organizações e é onde o processo está mais adiantado.

Foram entrevistados funcionários, de ambos os sexos, que possuíam nível superior e que trabalhavam, no mínimo, um ano na empresa. Tempo julgado suficiente, para se ter conhecimento do processo de mudança organizacional. Assim, excluem-se desta pesquisa funcionários recém chegados na empresa (ou seja, com menos de um ano de serviço), aposentados e funcionários de nível médio e terceirizados. Além disso, não será utilizado nenhum critério de requisito de chefia; sendo possível serem entrevistados tanto chefes da organização quanto analistas.

No que diz respeito à abordagem do comprometimento com a mudança, será considerada somente a visão de Herscovitch e Meyer (2002), que sugerem que o

comprometimento possui três dimensões (afetivo, normativo e de continuidade). Portanto, não serão levadas em consideração outras dimensões do comprometimento propostas por outros autores.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho foi estruturado em seis capítulos. No capítulo 1 foi feita uma introdução sobre a mudança organizacional no contexto público brasileiro e o comprometimento do indivíduo. A partir da relação dos dois temas, foi proposto um problema de pesquisa a ser desenvolvido ao longo da dissertação.

No capítulo 2, será abordado o referencial teórico tanto de ‘mudança organizacional’ como de ‘comprometimento organizacional’. Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos e visões sobre os assuntos, buscando por fim relacionar o conceito de comprometimento com o contexto de mudança.

No capítulo 3, será descrita a metodologia utilizada no estudo. No capítulo 4, será apresentada a análise dos dados encontrados em campo, no qual será possível a comparação com a teoria estudada.

No capítulo 5, serão abordados os comentários finais do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros. Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a produção deste trabalho.