

## **2**

### **Referencial teórico**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico dos temas de mudança organizacional e comprometimento organizacional, necessários para a compreensão do estudo de caso. Tem como objetivo final relacionar o comprometimento com a mudança organizacional, foco do presente trabalho.

#### **2.1**

##### **Mudança Organizacional**

Essa seção foi dividida em três tópicos principais: definição de mudança organizacional, construção do significado da mudança (em que são discutidos os conceitos de identidade, imagem, papel da comunicação e dos gerentes) e barreiras à mudança (como cinismo, stress e silêncio organizacional). No final da seção, são sugeridas as suposições de pesquisa, baseada no referencial teórico.

##### **2.1.1**

###### **Definição de Mudança Organizacional**

Stevenson (2003, p.238) considera que “é um clichê entre aqueles que escrevem sobre as organizações dizer que as organizações estão sob mudança constante e que a mudança no mundo está se acelerando”. Porém, julgamos possível concordar com o fato de que as mudanças têm sido, de fato, algo constante nas organizações.

Exemplo dessas mudanças, são as fusões e aquisições que têm ocorrido no Brasil. A PricewaterhouseCoopers mostra em sua pesquisa do ano de 2008, que as fusões e aquisições no país têm seguido uma curva crescente de número de operações. Em 2005, 2006, 2007 e 2008 ocorreram no Brasil respectivamente 389, 573, 721 e 639 transações desse tipo, apenas com uma ligeira queda no quarto trimestre de 2008 quando o país foi afetado pela crise internacional.

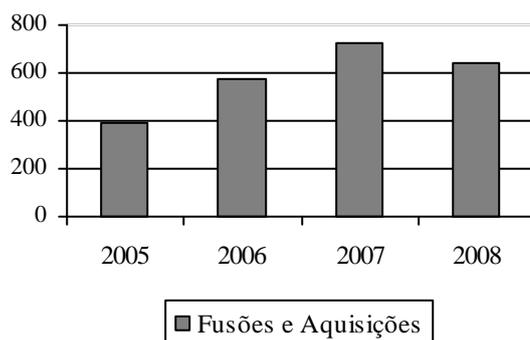


Figura 2 – Fusões e Aquisições no Brasil.

Assim, seja em função das transformações do meio-ambiente ou da própria demanda interna, as empresas precisam, cada vez mais, se adaptar às demandas de seus clientes (que estão cada vez mais exigentes), ao governo, à legislação e também ao contexto mundial, buscando recursos que são cada vez mais escassos.

Mas o que pode ser definido como mudança organizacional? Para alguns autores, o conceito de mudança está ligado a uma sequência de três etapas, como o modelo de Lewin (1951): o movimento de descongelar (ou seja, sair da situação atual), o mover (estar a caminho do objetivo desejado) e o recongelamento (quando se chega à situação desejada).



Figura 3 – Modelo de Lewin (1951).

Assim como Lewin (1951), Zell (2003) enxerga a mudança na organização acontecendo em estágios: a organização imperfeita, ela se movendo em um estágio de transição, e a organização enriquecida - no estágio desejado.

Enquanto isso, para outros autores (Doolin, 2003; Ford, 1999; Oswick et al, 2005), a mudança não é vista como tendo um início, meio e fim discerníveis, mas como um processo contínuo. Por sua vez, para Ford (1999, p.486), a conceituação do que é mudança evoluiu de um conceito para outro: “Tradicionalmente, (...) ‘mudança’ era um objeto claramente definido e identificável, colocado em um lugar, como por exemplo, um sistema

computacional”. Hoje, o termo ‘mudança’ pode ser definido como “uma série de episódios, conversas, discursos sobre alguns temas particulares”.

Oswick et al (2005) explicam, então, que o discurso da mudança vista como uma sequência composta de etapas diferenciáveis (desenvolvimento organizacional) é um discurso tradicional, presente nas décadas anteriores: “Em particular, o discurso tradicional sobre a mudança que prevaleceu nos anos 50, 60 e 70 veio gradualmente se modificando para uma diferente conceitualização dos processos de mudança organizacional” (OSWICK et al, 2005, p.384).

Assim, essa evolução do conceito de mudança organizacional

“(…) representa mais que simplesmente a reformulação dos processos de mudança. Existe uma diferença significativa. D.O. (desenvolvimento organizacional), do modelo de Lewin (1951) de descongelar - mover - recongelar (...), tem um início e um fim discernível. Em contraste, o gerenciamento da mudança pode ser visto mais como um processo de continuidade”. OSWICK et al (2005, p.385-386)

Para entender melhor a diferença entre as visões existentes sobre o conceito de mudança organizacional, Oswick et al (2005, p.385) apresentam o seguinte quadro:

	<b>Discurso Tradicional de Mudança Organizacional</b>	<b>Discurso Atual de Mudança Organizacional</b>
<b>Visão da Mudança</b>	Macro-centralizada (O.D.)	Micro-dispersada (gerenciamento da mudança)
<b>Ambiente</b>	Relativamente estável e mundo previsível	Hiperturbulento e mundo em rápida mudança
<b>Stakeholders chave</b>	Consultores e representantes de sistemas	Gerentes locais e empregados
<b>Natureza do Processo de Mudança</b>	Orientação discreta para mudança	Orientação contínua para a mudança
<b>Foco da Mudança</b>	Ênfase nos problemas	Ênfase nas melhorias
<b>Alvos da Mudança</b>	Objetos e artefatos tangíveis (ex. Regras, design do trabalho, aspectos da estrutura organizacional)	Fenômenos intangíveis (ex. Imagem, identidade, conhecimento gerencial, aprendizagem organizacional, visão)
<b>Preocupações Primordiais</b>	<i>Hard Change</i> – demonstrando a “atualização” da mudança	<i>Soft Change</i> – gerenciando a retórica da mudança
<b>Estratégia de Mudança</b>	Reativa e incremental	Pró-ativa e emergente

Quadro 2 – Desenvolvimento Organizacional x Mudança Organizacional

É possível, então, dizer que o conceito atual de mudança organizacional está focado mais nos processos micro do que nos macro; no gerenciamento das pessoas que em grandes sistemas de informática, que é algo mais contínuo,

permanente que uma mudança discreta. Ao mesmo tempo, é preciso lembrar que o contexto das organizações também mudou de uma ambiente estável e previsível para um ambiente turbulento e praticamente imprevisível. Por isso, “os desafios de operar em um mundo caótico requer que as organizações aprendam e se adaptem” (OSWICK et al, 2005, p.384).

Se por um lado, as visões sobre a mudança organizacional são diferentes, por outro, vários autores (como Ford e Ford, 1995 e Frahm, 2007) concordam que as mudanças são feitas com o objetivo de atingir um estado desejado. Para Jian (2007, p.7), a mudança organizacional ocorre sempre que “um agente de mudança age intencionalmente e cria intervenções através de processos deliberativos com objetivo de alcançar um diferente estado de comportamento, estrutura e/ou condição”. Assim, realizar mudanças nas organizações envolve influenciar as ações das entidades organizacionais que são definidas e moldadas (apesar das muitas resistências) para contribuir como o propósito de alcançar um objetivo de mudança.

Frahm (2007), em conformidade com Ford e Ford (1995), julga que o diagnóstico da organização é realizado, os objetivos da mudança são considerados e as estratégias são desenvolvidas para mover a organização ‘daqui para lá’. A mudança organizacional, como uma visão estratégica, é uma decisão consciente para alcançar e atingir vantagem competitiva.

Enquanto isso, para Palmer et al (apud Frahm, 2007, p.948) mudar as organizações “é uma bagunça assim como é excitante, é frustrante assim como é satisfatório, é um processo turvo assim como é criativo”. Assim, é possível perceber que a mudança organizacional é, além de tudo, um processo complexo, em que é necessário repensar todas nossas idéias de gerenciamento de mudança.

Por isso, muitas vezes ouvem-se “histórias (...) sobre esforços de organizações de mudança que falharam” (STEVENSON, 2003, p.238). E isso ocorre porque, gerentes e líderes da mudança ignoram a complexidade existente na mudança: a estrutura informal existente entre os membros da organização.

Afinal, não adianta planejar, colocar metas e espalhar cartazes pela empresa. É preciso ir muito além. É necessário fazer com que as pessoas não só compreendam a mudança, mas que a internalizem e objetivem alcançá-la. Nessa perspectiva, a mudança é um processo de idealização em que as percepções,

atitudes e crenças devem ser positivas para que a mudança seja vitoriosa (STEVENSON, 2003).

Stevenson (2003, p.241) sugere, então, que “o agente de mudança precisa estar atento para as redes existentes na organização e o significado dessas redes para os participantes”. Porque se a mudança não for passada aos funcionários de forma clara e participativa, os nós das redes sociais serão ferramentas efetivas para que haja resistência à mudança. Assim, “a preocupação futura da mudança organizacional deve ser o ‘gerenciamento do significado’ em oposição ao ‘gerenciamento da mudança’” (OSWICK et al., 2005, p.387).

### **2.1.2 Construção do Significado de Mudança**

De acordo com Zell (2003, p.73), “iniciar a mudança é difícil em qualquer organização, especialmente em burocracias profissionais como hospitais e universidades em que pessoas altamente capacitadas e profissionais autônomos, ao invés dos administradores, controlam amplamente os processos principais”.

Para o autor, a mudança nas burocracias profissionais ocorre somente quando os próprios profissionais concordam em seguir com a mudança, ao contrário das ‘burocracias mecânicas’, nas quais a mudança pode ocorrer quando o presidente da organização inicia uma nova estratégia e quando deseja implementar novas práticas de trabalho em que os subordinados pouco têm a dizer.

Se por um lado, há de se concordar com Zell (2003), pois iniciar a mudança em organizações profissionais parece mais difícil, na medida em que requer uma iniciativa dos próprios funcionários, por outro, fazer realmente acontecer a mudança nas ‘organizações mecanicistas’ pode ser muito mais complexo. Essa afirmação baseia-se no fato de que, apesar de muitas vezes ter seu início com o presidente da empresa, a mudança precisa ir muito além de apenas obter a aceitação dos funcionários: é preciso que eles adotem a mudança de forma altamente motivada e participativa.

Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003) defendem a noção de que, para o significado da mudança se espalhar por toda a organização, é necessário que a mudança ocorra em três níveis: iniciando pelo nível organizacional, passando pelo

grupar e chegando ao individual. Em outras palavras: não há como se falar em mudança em nível organizacional, se essas idéias e estratégias não forem “ramificadas” em nível grupal e posteriormente em nível individual.

Ford (1999, p.488), em consonância com a idéia de que é preciso que a mudança chegue ao nível individual, comenta que:

“Mudar os discursos que constituem uma organização requer necessariamente a mudança dos discursos individuais na organização. Simples assim, na ausência da vontade das pessoas em falar e ouvir de maneira diferente, não haverá mudança do discurso e nem mudança organizacional”.

Assim como Koestler (1978) pensa os sistemas como uma grande árvore-viva “que se ramifica, (...) que se expande em subsistemas, que por sua vez se desdobram em novos subsistemas de ordem inferior”, pode-se pensar a mudança organizacional como essa árvore que deve passar e espalhar os conceitos da mudança proposta em todos os níveis até chegar no nível individual.

Porém, ao tentar traduzir as estratégias contidas no Plano Estratégico de Mudança para o nível do indivíduo, a organização muitas vezes falha. Assim, para que se possa construir o significado da mudança para todos os funcionários, é importante, antes de tudo, estar atento a três principais idéias (Whelan-Berry; Gordon; Hinings, 2003):

#### - A Identificação da Necessidade de Mudança

A primeira pergunta que se deve fazer é: a mudança é realmente necessária? Como sugere Frahm (2007, p.950), “claramente nem todas as mudanças ocorrem por razões racionais como atingir vantagem competitiva ou melhorar o local de trabalho. Em muitos casos, a mudança organizacional é um processo político de mimetismo institucional”. Isso porque nelas é permitido aos gerentes “demonstrar suas capacidades de criar organizações flexíveis e adaptativas, independente dos custos para a organização”. Ou seja, muitas vezes as mudanças não são necessárias às organizações, mas podem ser criadas com o objetivo de beneficiar certo grupo na organização.

Para construir uma consciência de mudança, é preciso que a mudança seja, antes de tudo, realmente necessária, para que se possa “desenvolver uma compreensão entre os indivíduos de que a mudança é intrínseca à organização”. Ao contrário disto, poderá haver resistência à mudança, como ressalta Frahm

(2007, p.951): “Na lista das razões pelas quais os empregados resistem à mudança, nenhuma consideração é dada à idéia de que pode haver resistência à mudança porque ela é um modismo, não necessária, ou menor do que uma proposição grandiosa”.

#### - A Criação de um Senso de Urgência

Há que se tomar cuidado na criação de um senso de urgência para que a mudança seja alcançada. Se por um lado, é necessário que se crie um senso de urgência para que se estimulem as ações voltadas para a mudança, por outro, muitas organizações fracassam nesse primeiro passo, pois não levam em consideração o tempo dos indivíduos. Afinal, o que é urgente para a organização pode não ser urgente para os indivíduos e eles, então, podem não cumprir o que lhes foi solicitado.

#### - A Comunicação da Visão

A comunicação da visão do Plano de Mudança ajuda não só a diminuir os conflitos existentes entre os gerentes e os empregados por intermédio de uma melhoria tanto na divulgação do plano de mudanças quanto na interpretação do significado da mudança, quanto ainda pode promover novas idéias para a mudança.

### **2.1.2.1**

#### **A Identidade na Construção do Significado da Mudança**

A identidade organizacional, de acordo com Empson (2004), é a forma com que os membros da organização definem a si mesmos como um grupo social e como percebem sendo diferentes dos membros de outras organizações. A identidade organizacional ajuda a explicar não só a forma mediante a qual os membros organizacionais se expressam e desenvolvem seus conceitos no contexto da organização, assim como a organização é desenvolvida e expressa por meio dos conceitos dos membros organizacionais (EMPSON, 2004).

Segundo Empson (2004), a identidade organizacional pode desempenhar vários papéis: pode, em um ambiente de trabalho inseguro, prover um foco para que os membros da organização se identifiquem; pode servir como um significado

informal para o controle gerencial em uma estrutura de poder difuso e ainda representar uma identidade tangível externa. Empson (2004) ainda ressalta que o conceito de identidade organizacional é dinâmico e instável e está relacionado a três características percebidas pelos membros de uma organização: central, distintiva e duradoura.

A característica central se refere a crenças, valores e normas tipicamente ancorados na missão da organização, informantes do seu sentido. A característica distintiva é formada por meio da percepção dos membros que comparam sua empresa com as outras, principalmente as competidoras. Já a característica duradoura está relacionada com a mudança na composição dos membros da organização e o acúmulo gradual de experiência coletiva durante o tempo, sendo, assim como as outras características, dependente da percepção e interpretação de cada membro.

Assim, a identidade organizacional nada mais é que um conjunto de identidades individuais, as quais representam os atributos tanto em comum, quanto distintivos que o indivíduo associa com seus colegas de trabalho. Sendo assim, para que haja mudança na identidade organizacional, é necessário haver uma mudança na identidade dos próprios indivíduos. Os autores Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003) confirmam essa idéia ao ressaltar que o processo de mudança organizacional é complexo e que a maioria das mudanças organizacionais não ocorre sem que os grupos e os indivíduos também mudem.

No entanto, no processo de construção da mudança, Empson (2004) lembra que os membros organizacionais precisam, em primeiro lugar, se afastar da identidade anterior para, em seguida, assumir a nova identidade. É preciso, também, que eles desejem se identificar com os novos valores propostos pela mudança. Empson (2004) considera que os indivíduos se identificam com a organização quando eles possuem experiências extensas e positivas com ela, quando percebem que a empresa possui atributos distintos e positivos, além de uma imagem positiva, e que possui valores positivos e congruentes com eles próprios.

Assim, a partir da identificação do indivíduo com a mudança, se torna muito mais fácil mudar sua identidade e, por conseguinte, a identidade da organização.

### **2.1.2.2**

#### **A Imagem na Construção do Significado da Mudança**

De acordo com Empson (2004), a imagem organizacional é um fator substancial no processo de mudança na medida em que uma imagem organizacional positiva pode facilitar a identificação do funcionário com a identidade organizacional daquela determinada empresa, e assim permitir que o alinhamento junto às mudanças seja mais rápido. Da mesma forma, uma imagem considerada negativa pode atrapalhar esse processo de identificação.

Assim, a mudança de identidade para outra mais positiva pode conseguir com que a imagem da organização melhore. E, de forma contrária, uma identidade organizacional inapropriada pode conduzir a uma deterioração da imagem organizacional.

Há, portanto, uma inter-relação entre os dois conceitos. De um lado, a imagem organizacional afetando a construção da identidade, e conseqüentemente, o processo de construção do significado da mudança; do outro, a própria construção do significado que, quando mal orientada, leva a uma identidade organizacional deteriorada que por sua vez, afeta a imagem (EMPSON, 2004).

### **2.1.2.3**

#### **O Papel da Comunicação na Construção da Mudança**

O diálogo no processo de mudança organizacional é essencial para o bom desenvolvimento do processo de mudança e, segundo Jian (2007), tende a produzir resultados positivos na medida em que é por meio do diálogo que o alinhamento da mudança ocorre.

Em uma organização em que o diálogo acontece pouco, a chance de ocorrer conflitos é bem maior. A esse respeito, temos a consideração de Jian (2007) a respeito do fato de que monólogos sincronizados, por meio dos quais se tenta persuadir o outro, levam a conseqüências intencionais negativas, porque a interação somente reflete a posição de um lado, gerando tensões e diferenças.

Reichers; Wanous e Austin (1997) também sugerem que se deve informar constantemente às pessoas sobre o processo de mudança através de vários canais e repetidamente. E, além disso, defendem que é preciso evita surpresas no processo de mudança, envolvendo as pessoas nas tomadas de decisões que as afetam, para que elas participem e se sintam motivadas a mudar.

Assim, não basta, apenas, comunicar. É preciso ouvir; e, mais do que ouvir, é preciso requerer a participação dos funcionários, para que a comunicação se torne realmente uma via de mão dupla. Como afirmam Chen e Chen (2008, p.284):

“Uma forma de convencer os empregados de que a mudança será positiva é emponderá-los. Deixe-os compartilharem as informações, aumentar sua influência e controle do trabalho. Deixe-os participarem na tomada de decisão. O emponderamento pode estimular as pessoas a alcançarem a eficácia e também fazer com que eles se sintam valorizados na organização. Essas medidas podem fortalecer a identificação dos funcionários com a organização e estimulá-los a fazerem esforços extras para o trabalho. Assim, eles ficarão felizes em permanecer na empresa e se tornarão comprometidos com a organização.”

Assim, por intermédio da comunicação (envolvendo o envio da mensagem e a retroação) e da participação, será possível passar o significado da mudança para os indivíduos de forma eficiente. Cunningham et al (2002), por exemplo, encontraram em seu estudo que a vontade de cooperar com a organização estava positivamente correlacionada com a participação e com a contribuição no processo de mudança.

Por fim, Reichers; Wanous e Austin (1997) ressaltam que, no discurso da mudança, devem ser escolhidos líderes tais que as pessoas confiem e acreditem, passando credibilidade.

#### **2.1.2.4**

#### **O Papel dos Gerentes na Construção da Mudança**

“A mensagem para as organizações e para os gerentes é simples: você vive em um mundo que muda rapidamente e você deve mudar rapidamente para sobreviver” (OSWICK et al., 2005, p.384). Dessa frase, surge o seguinte questionamento: Como mudar rapidamente? Ou melhor, como os gerentes devem fazer para que os indivíduos de sua equipe mudem rapidamente?

Para que o processo de construção do significado da mudança aconteça da forma mais rápida possível, deve ser construído de forma conjunta, entre gerente e o indivíduo. É preciso que, enquanto o gerente fornece o significado da mudança, orientando a forma com que o plano de mudança deve ser executado, os indivíduos dêem um *feedback* contínuo para um correto alinhamento das propostas de mudança. Afinal, a forma com que o significado é negociado e

reconstruído pode definir a trajetória e as conseqüências da mudança organizacional.

Assim, de um lado temos os gerentes, responsáveis pela iniciação da mudança, pelo anúncio das novas regras, procedimentos e processos. Esses são encarregados de esboçar uma nova estrutura e comunicar para o resto da organização. De outro, estão os empregados, encarregados de implementar a mudança, transformando o discurso em prática. Enquanto os gerentes são orientados para o discurso, os empregados são orientados para a ação.

É preciso entender, no entanto, que há uma lacuna entre esses dois tipos de agentes da mudança. Como ressalta Jian (2007), como duas coletividades sociais, os gerentes e os empregados são distanciados tanto pelo tempo quanto pelo espaço. De acordo com o autor, há uma relação de poder dialético existente entre eles. De um lado, a relação de poder formal estipula que os empregados devem traduzir os textos gerenciais em ações. Por outro lado, os empregados possuem certo grau de autonomia, podendo redefinir e modificar a forma, ritmo e propostas, influenciando as atividades dos gerentes. Assim, o trabalho local e o conhecimento social que os empregados possuem, permitem, ainda, que eles resistam ou subvertam a mudança.

Reichers; Wanous e Austin (1997) apontam ainda para outra diferença: os que estão no topo vêem as mudanças como desafios interessantes ou como respostas apropriadas e no tempo certo para as condições competitivas. Por sua vez, os que estão embaixo vêem como um mal necessário ou como ações incompreensíveis do grupo de alta gerência em relação às operações do dia-a-dia. Assim, o nível de entusiasmo para novas iniciativas irá variar de pessoa para pessoa e de nível hierárquico para nível hierárquico.

Por isso, os gerentes, ao produzirem seus planos de mudança na forma de discursos, devem lembrar que os empregados reconstituem o significado desses discursos gerenciais com seus próprios planos interpretativos, e então, pode haver tensões por causa das interpretações.

Zorn, Page e Cheney (2000, p.557), então, sugere três formas que os gerentes podem usar para estimular a adoção dos valores da mudança:

- a) a comunicação de valores e objetivos através de canais escritos, como jornais de empregados e relatórios anuais;

- b) a comunicação de valores e objetivos através da persuasão oral; e
- c) as estratégias de participação ativa.

Além disso, é preciso que os líderes da mudança realmente se sintam líderes e apoiem a mudança, pois se a responsabilidade dos gerentes não for respeitada ou for contestada, o processo de regulação da identidade será problemático, na medida em que os membros organizacionais receberão mensagens inconsistentes com a proposta da organização (EMPSON, 2004).

### **2.1.3 Barreiras à Mudança**

Muitas vezes, mudanças organizacionais planejadas produzem conseqüências não intencionais como, por exemplo, resistência e distúrbios no ambiente organizacional. Conseqüências não intencionais são aquelas que escapam da intenção inicial dos planejadores da mudança. Armenakis e Bedeian (1999, p.304) confirmam a idéia, dizendo que:

“As ações necessárias para implementar uma mudança desejada podem ter conseqüências não planejadas como a resistência, e outras conseqüências como os empregados experienciarem sentimentos de stress ou cinismo, assim como uma diminuição do comprometimento organizacional.”

Essas conseqüências ocorrem porque a mudança em qualquer organização é um momento delicado e “é um dos aspectos da vida organizacional que os empregados experienciam intensamente” (CONWAY; MONKS, 2008, p.72). Assim, a mudança requer novas habilidades dos funcionários e, muitas vezes, é acompanhado por ambientes de stress e tensão.

Com um ambiente de contradições e tensões, podem aparecer sentimentos como a resistência, o cinismo (o pessimismo em relação ao sucesso da mudança), o stress e o silêncio organizacional (em que indivíduos preferem se calar para não se mostrarem resistentes).

Para Armenakis e Bedeian (1999, p.304), os “indivíduos estão mais propícios a resistir à mudança quando eles acreditam que vão perder algo valioso. Nessas situações, os indivíduos se focam mais em seus próprios interesses”. Elias

(2009, p.48) confirma que haverá resistência à mudança se o indivíduo perceber a mudança como algo custoso:

“Dada a diversidade encontrada entre as personalidades dos empregados, não é surpreendente que pessoas variadas irão responder à mudança organizacional de diversas formas. Alguns indivíduos darão boas vindas à mudança porque ela fornece oportunidades de aumentar o horizonte profissional e preencher suas necessidades de crescimento, enquanto outros irão rejeitar a mudança porque implementar tal mudança pode requerer deles esforços extras”.

### **2.1.3.1 Cinismo e Stress**

“Receptividade, resistência, comprometimento, cinismo, stress (...) são variáveis relevantes para serem consideradas na estrutura do planejamento e da implementação da mudança organizacional” (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p.307). Assim, procuraremos abordar duas formas de barreiras à mudança: cinismo e stress.

O cinismo, uma das importantes barreiras organizacionais, está relacionado com o pessimismo no que diz respeito ao sucesso de uma mudança organizacional. São pessoas que são (ou se tornaram) menos comprometidas, insatisfeitas e desmotivadas a trabalhar pela organização.

Reichers; Wanous e Austin (1997) ressaltam a diferença entre o cinismo e o ceticismo. Pessoas céticas são aquelas que duvidam do sucesso organizacional, mas que ainda guardam esperança que boas mudanças ocorrerão. Enquanto isso, as pessoas que se enquadram no cinismo, são aquelas que realmente desacreditam nos líderes da mudança, sendo uma resposta a uma história de insucessos anteriores ou à falta de informações a respeito da mudança.

O cinismo nem sempre é causado por uma falha da organização. Os autores indicam que, entre muitos fatores que contribuem para o cinismo, pode existir, também, uma predisposição de alguns indivíduos para o cinismo. São pessoas que culpam o fracasso sempre por fatores externos, os quais não possuem controle, e jamais se vêem como sendo contribuidoras do fracasso.

Algumas pessoas já ingressam nas organizações com pensamentos pessimistas em relação às mudanças organizacionais por terem tido experiências de insucesso em outras organizações. Outros funcionários entram sem essa predisposição, porém podem desenvolvê-la a partir de influências do próprio ambiente organizacional.

Para Reichers; Wanous e Austin (1997), as pessoas não decidem se tornar cínicas e pessimistas. Essas atitudes resultam da experiência que tiveram anteriormente e são sustentadas porque servem para vários propósitos. Afinal, o cinismo não deixa de ser uma forma de defesa do indivíduo, que se protege para não se sentir desapontado quando as mudanças não forem alcançadas. Entre os fatores que o autor destaca como sendo contribuidores do desenvolvimento do cinismo estão: a história dos programas de mudança anteriores que fracassaram e o compartilhamento inadequado da informação sobre a intenção de mudança.

A organização pode fazer muito pouco para mudar os funcionários pessimistas, porém, segundo Reichers; Wanous e Austin (1997), é possível tentar limitar o impacto do comportamento desses funcionários para que esse comportamento não se espalhe. Os gestores, por exemplo, podem tomar atitudes, como o objetivo de minimizar o cinismo, aprendendo a admitir erros e se desculpar quando eles ocorrerem tornando as ações corretivas para consertá-los. É necessário, antes de tudo, que eles reconheçam os erros para começar a acertar e tentar retomar a credibilidade.

Porém, cabe salientar que, uma vez que as pessoas desacreditam em um sistema, é extremamente difícil reconstruir a confiança. O cinismo, assim como o descrédito, se torna difícil de eliminar uma vez implantado (MORRISON; MILLIKEN, 2000).

Outra barreira à mudança que é importante destacar é o próprio stress. O stress faz com que as pessoas não trabalhem da forma eficiente para atingir o objetivo da mudança. Armenakis e Bedeian (1999, p.306) observam que as pessoas experienciam o stress pois “desenvolvem respostas automáticas para trabalhar em eventos da vida. Essas respostas os inibem para agir e desenvolver habilidades necessárias, para então, prover um senso de controle e reforço positivo”.

Assim, “quanto mais dramática for a mudança, (...) mais aumenta a sensação de incerteza”, e por consequência, aumenta também “o sentimento de incerteza, a sensação de impotência em cooperar com a mudança, e a dificuldade inerente em desenvolver habilidades para a nova situação” (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p.306-307).

### 2.1.3.2 Silêncio Organizacional

O silêncio organizacional é, na verdade, um grande impedimento para as organizações mudarem e se desenvolverem. Mesmo assim, muitos empregados são motivados a permanecer em silêncio diante de problemas no processo de mudança organizacional. Eles frequentemente se sentem compelidos a manter silêncio diante de preocupações ou problemas (MORRISON; MILLIKEN, 2000).

Um estudo de Ryan e Oestreich (1991, apud Morrison; Milliken, 2000), por exemplo, mostra que 70% das pessoas sentem medo de falar sobre os problemas ou assuntos que encontram no trabalho. Para as pessoas, há duas razões mais comuns para isso: o medo de que falar possa ter repercussões negativas e por não acreditarem que falar possa fazer alguma diferença para a organização.

Em um contexto em que o *empowerment* e a descentralização são tão difundidos, é até mesmo um paradoxo os funcionários não se sentirem à vontade para falar dos problemas que encontram nas organizações. Porém, para Morrison e Milliken (2000), o silêncio organizacional é menos um produto de escolhas individuais e do que um produto de forças vindas da organização (especialmente dos gerentes) que reforçam o silêncio sistematicamente.

Bryant e Cox (2004), por sua vez, citam que muitas pesquisas consideram o ato de silêncio como uma expressão de lealdade para com a organização. Os autores destacam que encontram em muitas narrativas o discurso de que “...àqueles que permaneceram em silêncio ou se viram como contribuidores da mudança foram beneficiados com avanços na carreira, enquanto aqueles que abertamente recusaram ou não contribuíram para a mudança, tiveram suas oportunidades de carreira suspensas” (BRYANT; COX, 2004, p.588).

Enquanto isso, Morrison e Milliken (2000) acreditam que o silêncio organizacional é causado por dois fatores principais: o medo dos gerentes de receberem um *feedback* negativo e um conjunto de crenças implícitas sustentadas pelos gerentes.

Em relação ao medo de receber um *feedback* negativo, Argyris e Schon (1978, apud Morrison; Milliken, 2000) asseveram que esse medo é maior por parte dos gerentes. Os autores argumentam que muitos gerentes sentem uma forte necessidade de evitar constrangimentos, ameaças e sentimentos de vulnerabilidade

ou incompetência e que, até mesmo, evitam receber *feedback* negativo dos subordinados.

O outro fator que contribui para o silêncio são as crenças implícitas como, por exemplo, a de que os empregados são egoístas e que não são confiáveis, o que prejudica a comunicação entre gerentes e subordinados. Uma segunda crença é a de que os gerentes sabem mais sobre os assuntos da organização. Ainda para citar uma terceira crença, as pessoas acreditam frequentemente que a unidade, a concordância e o consenso são sinais de saúde organizacional, enquanto que na verdade diferentes visões sobre um mesmo assunto trazem riqueza do conhecimento para as decisões a serem tomadas.

Por isso, pode-se destacar, dentre outras, as seguintes conseqüências do silêncio organizacional:

- A restrição da tomada de decisão - que poderia ser tomada com mais cautela se os funcionários fossem ouvidos -;
- A perda da habilidade de detectar e corrigir erros - pois os *feedbacks* negativos não são bem recebidos -;
- O sentimento de desvalorização dos funcionários - já que não se sentem importantes o suficiente para contribuir com as sugestões - ; e
- O aumento da dissonância presente nos contextos de mudança, aumentando a ansiedade e o stress.

## 2.2 Comprometimento Organizacional

Essa seção foi dividida em cinco tópicos: conceito de comprometimento organizacional, focos do comprometimento, dimensões, a relação entre o comprometimento e o comportamento e, por fim, a relação dele com o contrato psicológico.

### 2.2.1 O Conceito de Comprometimento

“Apesar do aumento na atenção dado ao estudo de comprometimento no trabalho, ainda parece haver considerável confusão e desacordo sobre o que é comprometimento” (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p.299). A falta de um consenso único sobre o conceito ocorre porque o próprio comprometimento pode assumir diferentes focos e também diferentes dimensões.

Alguns autores associam o comprometimento com a organização, outros com o sindicato, alguns às profissões (Meyer; Allen; Smith, 1993), às equipes ou até mesmo às carreiras. O fato é que todos esses tipos de comprometimento possuem características comuns e por isso, Meyer e Herscovitch (2001, p.301) concluem que

“todas as definições de comprometimento em geral fazem referência ao fato de que o comprometimento (a) é uma força estabilizadora que (b) fornece orientações para o comportamento (como restrições à liberdade e orientação da pessoa para uma rota de ação)”.

Meyer; Allen e Smith (1993, p.539) definem o comprometimento como um “estado psicológico que (a) caracteriza a relação do empregado com a organização e (b) tem implicações na decisão de continuar ou não ser mais membro de uma organização”.

Para entender o que é o comprometimento, é necessário também que se diferencie esse conceito das atitudes. O comprometimento envolve uma ação de responsabilidade de longo prazo, pois assume que o indivíduo se envolva com a organização e de certa forma, se ‘arrisque’ por ela.

Por sua vez, as atitudes podem estar relacionadas a um conjunto de reações que o indivíduo tem em relação ao comprometimento que desenvolve com determinada organização. As atitudes, que juntas definem o comportamento, são

consequências do comprometimento que o indivíduo possui, que influenciará (mas não determinará) sua maneira de agir (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Meyer e Herscovitch (2001, p.301) consideram que

“o comprometimento influencia o comportamento independente de outros motivos e atitudes e, de fato, deve guiar com persistência para uma direção, mesmo encontrando motivos e atitudes conflitantes. O comprometimento, por exemplo, pode guiar o indivíduo a se comportar em modos que, para a perspectiva de observadores neutros, pode parecer que está indo contra seu próprio interesse”.

O próprio Dicionário Aurélio distingue os três conceitos. Enquanto define a atitude como “modo de proceder ou agir, comportamento, reação ou maneira de ser”, define comprometer como “assumir compromisso, responsabilidade, envolver, arriscar, aventurar”.

Assim, o comprometimento dos funcionários passa a ser fundamental para uma organização que deseje guiar os funcionários a se comportarem e a agirem a favor de suas estratégias. Conforme destacam Meyer e Herscovitch (2001, p.299), o comprometimento “tem o potencial de influenciar a efetividade organizacional e o bem-estar dos funcionários”. Além disso, “o comprometimento com a organização se relaciona positivamente com uma variedade de recompensas de trabalho desejáveis, incluindo satisfação no trabalho, motivação e performance” (CHEN; CHEN, 2008, p.282).

### **2.2.2 Focos do Comprometimento**

“É cada vez mais visível que o comprometimento é um construto complexo e multifacetado” que pode “assumir diferentes formas” (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, p.538). Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.84) ensinam que existem vários focos do comprometimento quando asseveram que “um recente desenvolvimento da literatura de comprometimento é o reconhecimento de que os empregados desenvolvem o comprometimento não somente com a organização, mas também com vários grupos (ex: trabalho, supervisor e equipe) ou fora da organização (ex: sindicato, profissão, cliente)”.

Meyer; Allen e Topolnytsky (1998) dividem os tipos de comprometimento em dois grandes focos. O primeiro, o comprometimento dentro da organização, que inclui o comprometimento com as sub-unidades da organização, com as equipes e com a nova organização (após a mudança). O segundo, o

comprometimento fora da organização, que é o caso do comprometimento com a carreira, com a ocupação ou com o sindicato.

Comprometimento dentro da organização:

- Comprometimento com as sub-unidades da organização
  
- Comprometimento com as equipes: Para Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.88), as equipes se tornam muito importantes para os “empregados que são membros centrais de uma única equipe, relativamente estável, com objetivos claramente articulados e distintivos, e quando operam em um contexto de organização que verdadeiramente apóia equipes”.
  
- Comprometimento com a nova organização: Em contextos de mudanças mais radicais, a velha organização passa a não existir mais e por isso, os funcionários não mais estarão comprometidas com ela.

Comprometimento fora da organização:

- Comprometimento com a ocupação: O comprometimento com a ocupação é tipicamente conceituado como uma conexão afetiva com a profissão (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Alguns profissionais irão escolher direcionar suas energias para a profissão a que pertencem. Meyer; Allen e Topolnytsky (1998) consideram que isso implicará em maior participação das associações profissionais e ao mesmo tempo, os indivíduos buscarão por melhorias nas suas habilidades profissionais e no conhecimento, aumentando o desempenho de seus trabalhos.
  
- Comprometimento com a carreira pessoal: Muitas pessoas se focam nas suas próprias carreiras. Para Meyer; Allen e Topolnytsky (1998), isso implica em profissionais que irão passar por várias organizações mas que darão bastante ênfase em adquirir e melhorar suas habilidades e *expertise*.

- Comprometimento com o sindicato: O comprometimento com o sindicato irá aumentar ou diminuir dependendo se os empregados acreditarem mais ou menos na capacidade de o sindicato melhorar as condições para os funcionários.

### 2.2.3 Dimensões do Comprometimento

Muitos autores propuseram diferentes dimensões do comprometimento. O quadro lista algumas das contribuições desses autores:

Autor	Dimensões
Angle e Perry (1981)	Comprometimento de valor e comprometimento em ficar.
O'Reilly e Chatman (1986)	Obediência, Identificação e Internalização.
Penley e Gould (1988)	Moral, Calculador e Alienado.
Meyer e Allen (1991)	Afetivo, de Continuidade e Normativo.
Mayer e Schoorman (1992)	de Valor e de Continuidade.
Jaros et al (1993)	Afetivo, de continuidade e moral.

Quadro 3 – Dimensões do Comprometimento.

Apesar das diferentes formas de se abordar o comprometimento, muitas delas têm similaridades. Em geral, os autores falam do comprometimento como vínculo afetivo (comprometimento de valor, moral e afetivo), como um vínculo de continuidade (comprometimento em ficar, alienado) e como um vínculo normativo.

Assim, uns dos estudos que se pode destacar como mais relevantes na área são as pesquisas de Meyer et al (1993 e 2001). Os autores propõem que existem três tipos de comprometimento organizacional: o afetivo, o normativo e o de continuidade.

A primeira forma, afetiva, está relacionada à identificação do indivíduo com a organização, quando ele deseja por si só permanecer e contribuir com a organização; aproxima-se de sentimentos como a confiança e a lealdade, em que o indivíduo realmente ‘veste a camisa da empresa’. Essa forma de comprometimento refere-se ao vínculo afetivo que o indivíduo desenvolve com a organização. Os funcionários agem a favor da organização porque desejam, querem; e seus objetivos se confundem com os objetivos da organização.

O comprometimento normativo está mais ligado à internalização de normas por parte dos membros organizacionais, a um sentimento de dever fazer aquilo que lhe é pedido, pois é preciso retornar o que a organização lhe oferece. Está mais voltado para sentimentos de dever e obrigação para com a organização. O funcionário sente-se na obrigação de retornar à empresa tudo o que foi investido nele. Ele se sente agradecido e obrigado a agir com reciprocidade.

Já o de continuidade está voltado mais para aqueles indivíduos que percebem que sair da organização pode trazer custos muito altos, o que pode não valer a pena e assim, preferem continuar onde estão. Está presente em pessoas que consideram sair da organização como algo que não compensa.

Meyer; Allen e Smith (1993, p.539) consideram que:

“Empregados com um forte comprometimento afetivo ficam em sua organização porque eles querem isso, aqueles com um forte comprometimento de continuidade ficam porque precisam, e aqueles com um forte comprometimento normativo ficam porque sentem que eles devem”.

Enquanto isso, para Meyer e Herscovitch (2001, p.316), o que caracteriza

“o comprometimento afetivo é o desejo – indivíduos com forte comprometimento afetivo (valor, moral) que desejam perseguir um curso de ação pertinente a um objetivo. (...) O comprometimento de continuidade é caracterizado pela percepção de que seria custoso descontinuar um curso de ação. É um consenso geral que o comprometimento de continuidade se desenvolve quando uma pessoa faz investimentos, ou uma aposta paralela, que estariam perdidos se ele ou ela descontinuarem a atividade”.

Por fim, os mesmos autores ensinam que o “comprometimento normativo é caracterizado pelo paradigma de que o indivíduo tem a obrigação de perseguir um curso de ação pertinente a um objetivo”.

Assim, a idéia central das três dimensões é a mesma para os outros contextos. Meyer; Allen e Smith (1993, p.540), ao descreverem a natureza do comprometimento com a profissão, destacam que:

“a pessoa que é comprometida afetivamente (tem um desejo forte de manter a profissão) deve manter com maior probabilidade que outra que não tem (...). O mesmo é verdadeiro para os indivíduos que tem um forte comprometimento normativo (senso de obrigação em continuar). Em contraste, indivíduos com um forte comprometimento de continuidade (o qual reconhece custos altos associados a deixar a profissão) devem estar menos inclinados (...) para envolverem a si mesmos em atividades profissionais além daquelas requeridas para continuar como integrantes”.

Esse olhar sobre outras dimensões (afetiva, normativa e de continuidade) e outros focos (profissão, equipe, carreira, etc.) é importante na medida em que o olhar sobre o comprometimento deve ser multidimensional; porque “fazer um

modelo de comprometimento múltiplo tem agregado valor em relação aos outros modelos que consideram o comprometimento como uma única entidade” (MEYER; ALLEN; TOPOLNYTSKY, 1998, p.90). Meyer; Allen e Smith (1993, p.550) afirmam que “É concebível que a previsão possa ser melhorada incluindo adicionalmente medidas de comprometimento com o sindicato, o grupo de trabalho, com o gerente, e outras entidades (...)”.

Além disso, não existiria, para os autores, uma forma ‘pura’ de comprometimento, ou seja, nenhum indivíduo apresentaria apenas uma dimensão de comprometimento. Cada indivíduo pode desenvolver uma ou mais formas, o que os diferencia, no entanto, é a presença em maior ou menor grau de uma dimensão de comprometimento. E, a depender da dimensão mais presente em um indivíduo, ele se comportará de uma determinada forma.

O objetivo não é, então, enquadrar pessoas em rótulos, mas sim identificar o que mais se sobressai em determinados indivíduos, em determinados contextos. Meyer e Herscovitch (2001, p.308) enfatizam que “colocar rótulos nesses modos de pensar é sempre um perigo porque rótulos, traduzidos literalmente, tipicamente não transmitem a riqueza dos construtos que eles tentam descrever”. Por isso, “de acordo com o modelo, os empregados podem experienciar variados graus das três formas de comprometimento” (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, p.539).

Outro ponto importante a ser levantado, diz respeito aos perfis de comprometimento. Sem dúvida, eles impactam de formas diferentes nas organizações. Muitos estudos de Meyer concluíram que geralmente o indivíduo com maior comprometimento afetivo tem uma intenção maior de permanecer na organização e fariam esforços extras pela organização do que aqueles com comprometimento normativo. Por sua vez, esses estariam mais inclinados a permanecer na organização e a ter um comportamento mais a favor da organização do que os de comprometimento de continuidade. Por fim, o indivíduo com este último tipo de comprometimento teria ainda mais chances de permanecer na organização do que o não comprometido com ela.

Mas como desenvolver, então, o comprometimento com a organização? O comprometimento se desenvolve influenciado por muitas variáveis, como as diferenças individuais e o contexto em que se insere. Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.83) explicam que o comprometimento afetivo, por exemplo, “aparenta

ser reforçado pelas experiências de trabalho que contribuem com o ‘conforto’ na organização (ex: boas relações inter-pessoais; clareza nos papéis)”.

Por sua vez, o comprometimento de continuidade “aumenta como uma função de ações e decisões, dentro ou fora do local de trabalho” como os benefícios da companhia e o status na comunidade. Por fim, o comprometimento normativo “é influenciado pela cultura, pela família ou pela experiência de socialização organizacional que enfatiza a continuidade do serviço ou o recebimento de benefícios da organização (ex: investimentos na educação ou treinamento) que criam um senso de obrigação de reciprocidade”.

Por isso, “as organizações devem monitorar com cuidado suas práticas de Gestão de Pessoas, a como as pessoas as percebem, para determinar qual forma de comprometimento elas querem incentivar” (POWELL; MEYER, 2004, p.173).

#### **2.2.4**

#### **A Relação entre o Comprometimento e o Comportamento**

A distinção entre os três tipos de comprometimento é importante para compreender as suas implicações para o comportamento dos funcionários, pois “todos os três componentes do comprometimento devem estar positivamente correlacionados com a intenção e o comportamento resultante” (GELLATLY et al, 2006, p.333).

Assim, Meyer e Herscovitch (2001) ao estudarem como o perfil de comprometimento influencia o comportamento, distinguem dois tipos de comportamentos: o focal e o discricionário. O comportamento focal, no que se refere ao comprometimento, está ligado à decisão simples de permanecer na organização. Assim, de acordo com a teoria, todos os três tipos de comprometimento se correlacionam positivamente com a intenção de ficar e o com o comportamento resultante dessa intenção. Enquanto isso, o comportamento discricionário seria tudo aquilo o que “os empregados podem escolher fazer mais do que o que é solicitado” (GELLATLY et al, 2006, p.333).

Assim, Meyer e Herscovitch (2001) propõem que os empregados com mais comprometimento afetivo tem uma forte intenção de permanecer na organização, e, além disso, teria comportamentos discricionários mais fortes que os de comprometimento normativo. Por sua vez, as pessoas com comprometimento normativo estariam mais inclinadas a permanecer na

organização e a atuar com comportamentos discricionários do que os de continuidade. Os de continuidade ainda seriam mais propensos a permanecer do que aqueles sem nenhum tipo de comprometimento.

Porém, é necessário olhar com muito cuidado as conseqüências do tipo de comprometimento no comportamento. Espera-se, por exemplo, que um indivíduo que tenha desenvolvido mais um tipo “x” de comportamento do que outros tipos ajam de uma determinada maneira. Porém, outras variáveis podem influenciar seu comportamento:

“As pessoas podem ter também múltiplos comprometimentos com implicações conflitantes para o comportamento. Por exemplo, estar comprometido em ir a uma reunião pode conflitar com estar comprometido em cuidar de uma criança doente. (...) Conseqüentemente, nós esperamos uma forte, mas não perfeita, correlação entre o comprometimento e a ocorrência de comportamentos focais” (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p.318).

Além dessa correlação não ser perfeita, é preciso estar atento aos funcionários que desenvolvem fortemente mais de um tipo de comprometimento. Em seu estudo, Gellatly et al (2006), sugerem que pessoas com forte comprometimento afetivo tendem a permanecer na organização e a serem bons ‘cidadãos’ organizacionais. E isso parece ser verdade também para os indivíduos com comprometimento normativo. No entanto, os autores chegaram à conclusão de que o comprometimento normativo quando combinado com o afetivo, tende a resultar em comportamentos mais ligados ao afetivo (como o desejo de permanecer na organização). Já quando o normativo é encontrado com um forte comprometimento de continuidade, e com um baixo comprometimento afetivo, ele tende a ser muito influenciado pelo de continuidade resultando em uma baixa intenção em ficar.

Sobre essas relações entre os tipos de comprometimento, Gellatly et al (2006, p. 342) comentam que:

“Quando o empregado sente um forte CA (comprometimento afetivo), as obrigações são provavelmente experienciadas como um imperativo moral (ex., ‘esta é a coisa certa a fazer e eu quero fazer isto’). Neste caso, os empregados estarão inclinados a fazer qualquer coisa que solicitarem à eles para atingir objetivos organizacionais mesmo que não for requerido por aquele tipo de comprometimento. Em contraste, quando o CA é baixo e o CC (comprometimento de continuidade) é alto, o CN (comprometimento normativo) deve ser experienciado como uma obrigação ‘devedora’ (ex., alguma coisa que esteja relacionado com ir de acordo com as obrigações e;ou ‘salvar a pele’).”

Os autores destacam, então, que a interação entre os três tipos de comprometimento parece ser muito mais complexa do que a estudada até então, e

que é bastante possível que o comprometimento normativo tenha duas faces, baseado na influência dos outros dois tipos. Assim, ao contrário do que Meyer e Allen propõem em seu modelo, estimular qualquer tipo de comprometimento não necessariamente fará o mesmo efeito no comportamento focal e no discricionário. Como Gellatly et al (2006, p.344) colocam, “combinar o comprometimento normativo com o comprometimento de continuidade parece ter um efeito menor na intenção de permanecer”.

### 2.2.5 O Contrato Psicológico e o Comprometimento

Contrato psicológico pode ser definido como “uma crença individual nas obrigações mútuas entre uma pessoa e a outra parte como o empregador” (ROUSSEAU; TIJORIWALA, 1998, p.679); está relacionado com a percepção que as duas partes (empregado e empregador) têm sobre a relação de emprego, como os deveres e as obrigações de cada um. “O contrato é psicológico na medida em que reflete uma percepção individual de obrigação mútua” (MCINNIS; MEYER; FELDMAN, 2009, p.166).

Guest (2004, p.545) considera que esses acordos entre as partes podem:

“(…) ser renegociados ou modificados durante o tempo, pode ser influenciado por uma gama de fatores contextuais, e pode ter uma variedade de consequências. O foco primordial do contrato psicológico é a relação de emprego a nível individual entre o empregado e o empregador”.

Rousseau e Tijoriwala (1998) identificaram três formas de avaliar o contrato psicológico: a avaliação orientada para o conteúdo (*content-oriented*), a orientação para a própria avaliação (*evaluation-oriented*) e a orientada para as características (*feature-oriented*). O primeiro tipo, que procura identificar o conteúdo, preocupa-se com o que foi prometido no contrato e as obrigações específicas dele, como a segurança no trabalho e o treinamento. O orientado para a avaliação procura medir as percepções de satisfação ou quebra de contrato. O foco aqui é a percepção do empregado e a implicação para sua atitude e comportamento. Por fim, a orientada para as características do contrato, procura focar nas características que diferenciam um contrato de outro, o que McInnis; Meyer e Feldman (2009) acreditam ser uma vantagem em relação às outras

formas, já que pode ser utilizado para medir vários contratos em diferentes situações.

McInnis; Meyer e Feldman (2009), em seu estudo, utilizam essa última forma, baseado em características gerais de contratos como o escopo (se é estreito ou abrangente), o tempo (se é de curto ou longo prazo), a flexibilidade (se é ou não flexível), a negociação (se é negociável ou por imposição), a formalidade (se é formal ou baseado em confiança), entre outros.

Além dessas três formas de se olhar para o contrato psicológico, o contrato pode ser caracterizado como relacional e transacional. O contrato transacional está relacionado com termos monetários, econômicos, como o pagamento e os benefícios enquanto o relacional inclui características sócio-emocionais, como o apoio e desenvolvimento do funcionário. McInnis; Meyer e Feldman (2009, p.176) complementam que “os contratos transacionais são tipicamente descritos como de curto prazo, tangíveis, explícitos, enquanto os contratos relacionais são descritos como contratos de longo prazo, intangíveis e implícitos”.

Baseado no estudo de McInnis; Meyer e Feldman (2009), pode-se afirmar que, em geral, os empregados preferem contratos baseados na confiança, que considerem o bem-estar pessoal e que, por fim, os tratem como parceiro igualitário. Em um contexto de incertezas, desemprego e competitividade, não é difícil entender que um contrato de longo prazo, mais flexível, negociável e baseado na confiança é bem mais preferível a os contratos transacionais.

Para a presente pesquisa, é importante destacar a relação entre o contrato psicológico e o comprometimento, já que as características e a percepção do contrato podem influenciar o comprometimento que o funcionário desenvolve com a organização. Conforme colocam McInnis; Meyer e Feldman (2009, p.176), “entre aqueles que acreditam que o contrato é satisfatório (até o momento), a natureza do contrato contribui com o nível de comprometimento”.

Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.85) explicam que “se a mudança no contrato psicológico afetará o comprometimento afetivo, de continuidade ou normativo irá depender, em parte, da natureza do contrato.” Mas uma coisa é certa: “todos os três podem ser afetados”.

Para os autores, “o comprometimento afetivo é mais provavelmente influenciado pelas percepções da mudança de um contrato relacional”, enquanto que o “comprometimento normativo, particularmente quando é baseado na

obrigação de reciprocidade pelos benefícios recebidos”, é influenciado pelos aspectos do contrato transacional (MEYER; ALLEN; TOPOLNYTSKY, 1998, p.86).

Essas idéias estão em consonância com os estudos feitos por McInnis; Meyer e Feldman (2009, p. 165):

“o comprometimento normativo e o afetivo são melhores quando os empregados vêem o contrato como abrangente, confiável, justo, negociável, tangível e de longo prazo, e fracos quando são vistos como injustos, impostos, e de curto prazo”.

Assim, os empregados que vêem o contrato como relacional devem possuir um forte comprometimento afetivo, enquanto que os que vêem o contrato como transacional devem possuir um forte comprometimento de continuidade.

## 2.3 O Comprometimento com a Mudança

Essa seção foi dividida em quatro tópicos: a definição de comprometimento com a mudança, a relação entre o conceito de comprometimento e a mudança, a relação com o comportamento e, por fim, foram apresentadas as suposições da pesquisa.

### 2.3.1 Definição de Comprometimento com a Mudança

O comprometimento com a mudança é definido por Herscovitch e Meyer (2002, p.475) como sendo “uma força (uma orientação) que liga um indivíduo a um curso de ação, sendo necessária ao sucesso da implementação de uma iniciativa de mudança”. Por isso, o comprometimento é um dos fatores fundamentais que os gestores devem levar em conta em um contexto de mudança.

O tipo de comprometimento que os indivíduos desenvolvem com a mudança pode afetar todo o seu curso de ação, proporcionando sucesso ou fracasso. Muitos estudos anteriores traram o comprometimento como um construto unidimensional. Eis uma consideração a esse respeito:

“Apesar dos pesquisadores sugerirem que o comprometimento com a mudança é um dos fatores mais importantes que envolve apoio à mudança (...), o conceito foi visto, por muito tempo, como um construto uni-dimensional.” (HERSCOVITCH; MEYER, 2002, p.474).

Cabe ressaltar que essas pesquisas contrastam com os estudos feitos sobre comprometimento, principalmente o organizacional, que diferencia mais de um tipo de comprometimento. Para isso, é necessário analisarmos o comprometimento com a mudança em suas várias dimensões para então compreender o comportamento dos funcionários diante dela.

Herscovitch e Meyer (2002, p.475) defendem essa visão quando asseveram que é necessário fazer essa distinção entre as dimensões, pois “a razão mais importante para distinguir entre eles é que eles podem ter diferentes implicações para o comportamento no trabalho”. Por isso, ao olhar o comprometimento no contexto de mudança, é fundamental uma visão multidimensional do comprometimento.

Apesar disso, Meyer e Herscovitch (2001) ressaltam que, para o modelo de três componentes ser aplicável a outros estudos de comprometimento, as dimensões devem ser adaptadas. Para isso, os autores propõem em seu artigo como o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade se desenvolve em um contexto de mudança:

“O comprometimento afetivo se desenvolve quando os indivíduos se envolvem com ela (a mudança), reconhecem sua relevância, se identificam com ela, se associam com a entidade ou seguem o curso de ação. O comprometimento de continuidade se desenvolve quando um indivíduo teme perder os investimentos feitos ou percebe que não há outra alternativa a não ser seguir o curso de ação (da mudança). Finalmente, o comprometimento normativo se desenvolve através da socialização, do recebimento de benefícios que gerem uma necessidade de reciprocidade, ou a aceitação de termos do contrato psicológico.” (HERSCOVITCH; MEYER, 2002, p.484)

Herscovitch e Meyer (2002, p.475) explicam sobre as dimensões do comprometimento nesse contexto:

“A orientação que liga o indivíduo a um curso de ação pode refletir (a) um desejo em dar apoio para a mudança baseado em uma crença em seus benefícios inerentes (comprometimento afetivo com a mudança), (b) um reconhecimento que existem custos associados se falhar ao dar apoio à mudança (comprometimento de continuidade com a mudança), e (c) um senso de obrigação em dar suporte à mudança (comprometimento normativo com a mudança). Isto é, os funcionários podem se sentir compelidos a apoiar a mudança porque eles a desejam, precisam de ou devem fazê-lo.”

Assim, o comprometimento afetivo com a mudança se refere ao desejo de apoiar a mudança, está relacionado a pessoas que “acreditam no valor da mudança e a vêem como uma estratégia organizacional efetiva” (CUNNINGHAM, 2006, p.32). Já o comprometimento de continuidade com a mudança é baseado no reconhecimento de que existem custos associados em resistir à mudança e, por fim, o comprometimento normativo com a mudança reflete um senso de obrigação em apoiar.

Conforme reiteram Conway e Monks (2008, p.73): “os empregados podem se sentir estimulados em apoiar a iniciativa de mudança porque eles acreditam que a mudança é valiosa, porque eles sentem que será menos custoso, ou porque eles sentem obrigação em apoiar”.

Conclui-se então que, os indivíduos poderiam ter em maior ou menor grau três tipos de comprometimento com a mudança: o ‘desejar mudar’, o ‘se sentir no dever de mudar’ e o ‘mudar, porque será menos custoso’. Sem dúvida, para qualquer organização, é melhor desenvolver em seus funcionários o comprometimento afetivo ou ainda o normativo. Então, é preciso saber lidar com

os indivíduos que desenvolvem o comprometimento de continuidade, porém, esses ainda serão muito mais fáceis de incentivar do que àqueles que não desenvolverem comprometimento nenhum com a mudança.

### 2.3.2

#### **A Relação entre o Comprometimento e a Mudança**

Com o objetivo de examinar a inter-relação entre as mudanças e o comprometimento, Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.85) defendem que as “mudanças no local de trabalho, particularmente àquelas que resultam em reduções de força de trabalho, têm o potencial de influenciar as três formas de comprometimento organizacional”.

Eles citam, em relação ao comprometimento afetivo, que os empregados cujos trabalhos foram ‘enriquecidos’ pela mudança provavelmente se tornam mais comprometidos com a organização; e aqueles que ficaram sobrecarregados ou experienciam um papel de ambiguidade e conflito têm maior probabilidade de se tornarem menos comprometidos”. Assim, por exemplo, os empregados com maior comprometimento normativo, se tornarão menos comprometidos se houver um corte no orçamento de treinamento ou uma redução dos benefícios por causa da mudança organizacional.

Herscovitch e Meyer (2002, p.483) também chegaram à evidências sobre a relação das dimensões no contexto de mudança. Eles concluíram que:

- Os três componentes do comprometimento com a mudança são distinguíveis do comprometimento organizacional, apesar de estarem relacionados;
- O comprometimento com a mudança influencia o comprometimento organizacional na previsão do comportamento dos empregados com relação ao apoio da mudança; e
- Todos os três componentes do comprometimento com a mudança possuem uma correlação positiva com a conformidade das necessidades da mudança (aceitar a mudança), porém, somente o

comprometimento afetivo e normativo se correlaciona positivamente com a cooperação e o *championing*.

Ainda cabe colocar que, no mesmo estudo (Herscovitch; Meyer, 2002), os autores encontraram uma forte relação entre o comprometimento de continuidade com a mudança e o comprometimento de continuidade organizacional. Eles acreditam que “essa conclusão pode ser um indicador de que os dois construtos não são claramente distinguíveis” pois podem ter uma relação na medida em que “a desistência em obedecer às solicitações de mudança pode resultar na demissão da pessoa”. Ou seja, um comprometimento estaria implicando diretamente no outro comprometimento.

Outro ponto levantado pelos autores é extremamente interessante. Eles levantaram que os indivíduos não comprometidos geralmente tem disposição à obedecer as necessidades de mudança. Para eles, uma possível explicação seria a de que “mesmo na ausência de comprometimento, os empregados provavelmente só seriam relutantes à mudança se percebessem que pudessem existir sérias conseqüências negativas para eles mesmos, para outros ou para a organização”.

Porém, é claro que “indivíduos não comprometidos tendem a atuar com o menor nível de apoio de todos os outros subgrupos examinados na pesquisa”. Assim como nos estudos de comprometimento organizacional, as pessoas que desenvolvem comprometimento normativo ou afetivo têm maior disposição em cooperar com os outros, em colocar esforços extras para atingir objetivos de mudança ou até mesmo servir como referência para outros funcionários em relação à mudança.

### **2.3.3 Comprometimento com a Mudança e o Comportamento**

Sem dúvida, “implementar a mudança com sucesso requer, inevitavelmente, estimular indivíduos a atuar com novos comportamentos para que a mudança desejada seja alcançada” (Armenakis; Bedeian, 1999, p.304). Pois, assim como é preciso se afastar da identidade anterior e assumir uma nova identidade para mudar (Empson, 2004), é preciso se afastar dos velhos comportamentos para atuar de acordo com a nova organização.

Assim, os indivíduos utilizam um “processo de *sensemaking*, no qual (...) avaliam as razões para ir a favor ou contra a mudança” (CHRISTENSEN, 2006, p.1). E, o papel do comprometimento é fundamental nessa decisão, uma vez que os comprometimentos afetivo e normativo são associados com um alto grau de apoio à mudança (HERSCOVITCH; MEYER, 2002).

Além disso, as três formas de comprometimento com a mudança ajuda a prever o comportamento do funcionário com a organização: se ele será resistente, se estará em conformidade com a mudança, se irá cooperar ou até mesmo fazer esforços extras, indo além do que a organização solicita (*championing*). E, segundo Elias (2009, p.39), “as atitudes dos empregados em relação a mudança são um componente chave para saber se a organização alcançou o sucesso ou fracassou”.

Para Elias (2009, p.39), “quando os empregados desenvolvem uma forte e positiva atitude em relação a mudança, eles tenderão a ter comportamentos mais focados, persistentes, que suportam e facilitam a implementação da iniciativa de mudança.” No entanto, quando os empregados desenvolverem uma forte e negativa atitude em relação a mudança, eles tenderão a “resistir, ir contra, e estarão propícios a sabotar as iniciativas de mudança”.

Para entender então, o comportamento relacionado ao comprometimento no contexto de mudanças, Herscovitch e Meyer (2002, p.475-476) distinguem o comportamento focal do comportamento discricionário:

“(...) o comportamento focal para o comprometimento com a mudança é o cumprimento das exigências explícitas da mudança. Não cumprir é considerado uma forma de resistência. O comportamento discricionário pode se dar de diferentes formas. Nós denominamos cooperação para nos referir aos comportamentos que envolvem seguir adiante com o espírito da mudança e que requerem sacrifícios mais modestos. Comportamentos que exigem consideráveis sacrifícios pessoais ou são orientados para promover o valor da mudança para outras pessoas dentro ou fora da organização são considerados uma forma de *championing*.”

Já Chen e Wang (2007, p.506) colocam que:

“O comportamento focal é o curso de ação o qual o indivíduo é guiado por seu comprometimento. Por exemplo, comportamento focal em termos de comprometimento com a mudança implicar em cooperar com a mudança. Comportamento discricionário com a mudança é qualquer curso de ação que, embora não especificado com os termos de comprometimento, pode ser incluído com esses termos do indivíduo (ex: fazer esforços extras). Por exemplo, comportamento discricionário em termos de comprometimento com a mudança inclui cooperação e *championing* com a mudança”.

Herscovitch e Meyer (2002) encontraram que os comprometimentos afetivo e normativo com a mudança estão relacionados a comportamentos discricionários enquanto que o comprometimento de continuidade se relaciona somente com o comportamento focal.

Christensen (2006, p.6) segue a mesma idéia quando diz que “todos os tipos de comprometimento levam para comportamentos de conformidade com a mudança”, porém, somente “alguns tipos de comprometimento com a mudança estão relacionados a comportamentos discricionários extras como a cooperação ou *championing*”. Se o empregado irá ou não fazer esforços extras irá depender “do *mind-set* que eles têm e do tipo de comprometimento relacionado com esse *mind-set*”.

Por fim, Cunningham (2006, p.32) coloca que “é esperado que as pessoas com alto grau de comprometimento afetivo com a mudança estarão dispostas a cooperar com as mudanças que estão ocorrendo.” Assim, mesmo em períodos de stress, “eles estarão dispostos a cooperar com essas transições porque beneficia a organização”. Além disso, empregados com esse tipo de comprometimento estarão menos propícios a sair da organização.

Os empregados com maior comprometimento normativo também tenderão a permanecer na organização, pois “sentem um senso de culpa e obrigação em suportar o processo de mudança”. Enquanto isso, os com comprometimento de continuidade, que possuem uma relação negativa com o processo de mudança, tenderão a apenas aceitar a mudança, mas isso irá trazer para eles “sentimentos de tensão e stress no processo de mudança”.

### 2.3.4 Suposições da Pesquisa

A partir dos objetivos declarados da pesquisa e do referencial teórico, foram formuladas as seguintes suposições:

#### **Suposição 1 – Comprometimento com a Mudança:**

Alguns empregados se declararão comprometidos com a mudança, ainda que seja possível perceber em seus discursos formas de resistência.

Segundo Morrison e Milliken (2000), as pessoas tendem a manter silêncio diante de preocupações ou problemas, gerando uma falsa imagem de que elas estão a favor da mudança.

#### **Suposição 2 - Resistência à Mudança:**

Mudanças organizacionais produzem conseqüências não intencionais como, por exemplo, o cinismo e o stress. Mesmo assim, em função do silêncio organizacional, alguns empregados declararão que não há resistência por parte dos funcionários da organização.

#### **Suposição 3 – O Papel dos Gerentes na Construção do Significado da Mudança:**

Os gerentes serão considerados como tendo um papel fundamental na implementação da mudança, uma vez que, é por meio deles que o significado da mudança é construído.

#### **Suposição 4 – O Papel da Comunicação na Construção do Significado da Mudança:**

A comunicação, assim como os gerentes, será considerada como tendo um papel fundamental na implementação da mudança, uma vez que ela é essencial para o bom desenvolvimento do processo de mudança.

**Suposição 5 – A Identidade e o Comprometimento com a Mudança:**

Indivíduos que se identificam com a organização tenderão a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que pouco se identificam com a organização.

**Suposição 6 – A Imagem e o Comprometimento com a Mudança:**

Indivíduos que possuem uma imagem positiva da organização tenderão a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que possuem uma imagem negativa da organização.

**Suposição 7 – Contrato Psicológico e o Comprometimento com a Mudança:**

Os indivíduos que percebem seus contratos psicológicos como sendo relacionais (de longo prazo, negociáveis, justos) tenderão a se descrever como sendo mais comprometidos com a mudança do que aqueles que percebem seus contratos como transacionais (monetários, de curto prazo, impostos).

**Suposição 8 - Comportamento e o Comprometimento com a Mudança:**

Os indivíduos que realmente desejam realizar a mudança (com maior comprometimento afetivo) ou que a consideram como algo necessário (normativo) tenderão a se descrever como verdadeiros cooperadores da mudança, fazendo esforços extras a favor da mudança (*championing*), apresentando um comportamento discricionário. Por outro lado, aqueles que consideram a mudança como a opção menos custosa (continuidade) tenderão a se descrever como pessoas que estão somente em conformidade com a mudança (comportamento focal).