

4

Análise dos Dados

Este capítulo tem como objetivo analisar, à luz da teoria, as oito suposições propostas na presente pesquisa com os resultados encontrados em campo. Assim, o capítulo é dividido em oito categorias:

1. Significado e Comprometimento com a Mudança;
2. Resistência à Mudança
3. O Papel dos Gerentes na Construção do Significado da Mudança
4. O Papel da Comunicação na Construção do Significado da Mudança
5. A Identidade e o Comprometimento com a Mudança
6. A Imagem e o Comprometimento com a Mudança
7. O Contrato Psicológico e o Comprometimento
8. O Comportamento e o Comprometimento.

Antes de iniciar a análise, cabe ainda contextualizar a empresa em estudo.

A Empresa X

A Empresa X é a maior companhia do setor de energia elétrica da América Latina, sendo uma empresa de capital aberto, controlada pelo governo brasileiro, que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia, liderando um sistema composto de doze subsidiárias. A empresa tem como atribuição promover estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do país.

As reformas institucionais e as privatizações na década de 1990 acarretaram a perda de algumas funções da estatal e mudanças no perfil da Empresa X. Nesse período, a companhia passou a atuar também na distribuição de energia elétrica. Porém, em 2004, a nova regulamentação do setor excluiu a Empresa X do Programa Nacional de Desestatização (PND). Assim, atualmente, a companhia controla doze subsidiárias, além de uma empresa de participações, um centro de pesquisa e possui metade do capital de outra empresa.

Em 2006 e 2007, estudos e discussões entre técnicos da Empresa X e do Ministério do setor da empresa X identificaram a necessidade de se buscar a transformação e o fortalecimento do sistema da Empresa X. Concluiu-se, então, ser fundamental que a Empresa X adotasse um novo posicionamento estratégico, sob pena de comprometimento da sua própria existência e de suas empresas.

Assim, em 2008, o Ministério do setor definiu quatro grandes diretrizes para o Plano de Mudanças:

- Aperfeiçoamento da governança corporativa, com o objetivo de implementar as melhores práticas de governança;
- Reorientação dos negócios de distribuição, centralizando a gestão das distribuidoras;
- Reformulação institucional da *holding*, que, dentre os outros objetivos está o de definir uma estratégia de internacionalização; e
- Reorganização do modelo de gestão empresarial, elaborando um planejamento estratégico, um plano de comunicação e a reestruturação organizacional, entre outros.

Assim, nesse contexto de grande mudança para a empresa X, foram realizadas 15 entrevistas com funcionários, objetivando saber as principais barreiras e facilitadores para o comprometimento deles na implementação dessa mudança, por meio da análise das oito categorias supracitadas.

4.1

Significado e Comprometimento com a Mudança

O objetivo desse item é revelar, à luz da teoria estudada, o significado da mudança para o entrevistado e se ele se considera comprometido com a mudança proposta pela organização. Caso ele se sinta comprometido, há que se verificar em seu discurso se há alguma forma de resistência. Pois, 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 1).

4.1.1 Significado da Mudança

Para alguns entrevistados, a mudança significa o crescimento e o fortalecimento da empresa X, na medida em que havia o risco de ser extinta anos atrás:

“Bom, para mim, seria uma mudança para deixar a empresa mais forte. (...) evitar um novo risco de ser colocada de novo no programa de privatização, que já foi há um tempo. Então, eu acredito que o principal motivo dessa mudança seja isso: fortalecer a empresa, para ela ficar mais participativa em tudo, inclusive no exterior e principalmente para fortalecer, para que não aconteça o que já aconteceu no passado, que não davam tanta atenção para ela..” (Entrevistado 8)

“Pra mim, (...) significa crescimento da empresa. (...) tem a ver com a empresa ficar mais importante, melhor no mercado, mais competitiva.” (Entrevistado 10)

“Quando você está falando da mudança da Empresa X, eu vejo como um futuro bem legal, um futuro bom. A empresa vai ficar mais sólida. A Empresa X perdeu muitas funções ao longo de algum tempo, uns cinco anos mais ou menos. No governo do Fernando Henrique, ela teve para ser extinta. Já não contavam mais com a Empresa X. Mas aí, depois, ela foi ganhando sobrevida e foi recuperando algumas funções. Na época, diziam que iam tirar até a parte financeira daqui, que ia passar para a Empresa Z. Com isso aí, o pessoal ficou bastante preocupado. Agora, com essa transformação, que está com embasamento na lei, que dá sustentação para isso ocorrer, eu acho que vai ficar legal.” (Entrevistado 13)

“Para mim, especificamente, muita coisa, porque eu tenho trinta anos de empresa e eu vi essa empresa forte, robusta, cheia de funções, cheia de papéis, e, ao longo dos anos, a gente foi perdendo muita dessas funções, desses papéis. Uma parte foi para a Empresa Z, outra parte foi para a Empresa W, outra parte foi para o Ministério... A gente foi perdendo funções ao longo da vida. E com essa transformação, eu percebo que há interesse do governo em fortalecer a empresa.” (Entrevistado 15)

O fato do significado da mudança estar associado ao objetivo de crescer e de se fortalecer vai de acordo com o discurso atual de mudança proposto por Oswick et al (2005), em que os alvos da mudança não são mais objetos e artefatos tangíveis, como regras e *design* do trabalho (existente nos discursos tradicionais de mudança), mas fenômenos intangíveis (nesse caso, fortalecimento e crescimento).

Esse significado da mudança surge, então, para alguns funcionários, como uma necessidade de mudança do papel da Empresa X como *holding*. Porque, apesar de no passado ela já ter essa função, na prática isso não era evidente, como mostram alguns entrevistados:

“Eu acho que basicamente é também fazer com que as outras empresas que fazem parte do Sistema não fiquem largadas para fazerem o que quiserem. É juntar tudo numa coisa só. Embora a Empresa X já tivesse papel de holding, desde que foi criada, na prática, acho que, pelo o que eu escuto falar, não era bem assim que acontecia. E com esse plano de transformação (...) a idéia é unificar mesmo.” (Entrevistado 8)

“Para mim, é principalmente a mudança de cultura porque você tem várias empresas, cada uma fazendo o que quer, do jeito que quer, e aí, você está tentando unificar, direcionar, pegar várias coisas que tem que ser feitas, e direcionar para um sentido único, alguma coisa dessa forma. (...) Eu vejo muito mais dificuldade com essas empresas mais bem colocadas no mercado, como a Subsidiária 1, a Subsidiária 2 e a Subsidiária 3, porque tem uma coisa de cultura muito forte nessas empresas. Então é meio que assim: ‘Eu sempre fiz as coisas sozinhas, sempre agi, sempre fui para o mercado, sempre sem a Empresa X. Porque preciso hoje da Empresa X?. A Empresa X sempre foi holding, nunca ela deixou de ser holding. Só que não era um negócio assim oficial. (...) Em um primeiro momento eu acho que a Empresa X falou assim: ‘Eu sou a holding e agora o governo disse que eu posso assumir esse papel e eu que vou dizer o que as empresas têm que fazer’. E era esse o termo que eu uso que era da época do meu emprego anterior: goela abaixo. É meio que assim: você tem que produzir dessa forma e pronto, tem que fazer essa meta (...). Mas eu acho que (...) eles perceberam que não dá para ser dessa forma. No final das contas, a Empresa X vai ditar algumas coisas, mas não dá para ser dessa forma, ‘Vou fazer e pronto porque eu sou a holding’. Não dá para fazer dessa forma, porque você envolve pessoas.” (Entrevistado 14)

“A Empresa X é uma holding que não tinha, na verdade, o papel de holding. Todas as empresas faziam o que queriam, então o governo foi lá no estatuto da Subsidiária 2: ‘Só pode fazer isso com a nossa autorização, tem que passar por nós primeiro, a gente que vai dizer se pode ou se não pode’. Então, a partir daí, a gente resgatou alguns papéis importantes. Nesse aspecto da empresa foi fantástico! A gente precisava mesmo, senão, daqui a pouquinho se desaparecesse a Empresa X, ninguém ia nem perceber, porque a gente estava sem nenhuma função estratégica no cenário nacional, que era uma coisa da gente. A vida inteira fomos criados para isso.” (Entrevistado 15)

Para outros funcionários, a mudança significa uma necessidade; representa a consciência de que algo hoje não está bom, que é preciso melhorar para, então, se chegar a outro patamar:

“Ela significa uma necessidade, porque a empresa precisa alcançar outros patamares e, para isso, ela precisa mudar muita coisa, precisa quase que de fato o que o tema diz: se transformar. Então, para mim, ela significa fortemente necessidade. Até pela determinação do governo federal de que ela fosse uma empresa de um porte bastante significativo no setor de energia, como a Empresa Y é no setor dela. Então, é uma necessidade.” (Entrevistado 3)

“Essa mudança significa uma mudança na forma de pensar e agir. A empresa já é uma empresa com mais de quarenta anos que apresenta assim uma série de vícios internos, manias e formas de fazer as coisas já um pouco ultrapassadas. Essa transformação vem tentando medir e ver resultado de tudo o que é feito, pela performance, através de indicadores. Então, é um choque cultural muito grande e enfrenta por parte de certo grupo, que não quer ver seu resultado medido, uma hostilidade em relação à isso.” (Entrevistado 4)

Assim, há um reconhecimento de que é preciso sair da organização imperfeita, passar por um estágio de transição para se chegar a um estágio desejado (Zell, 2003 e Lewin, 1951):

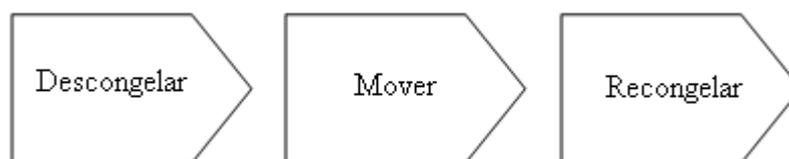


Figura 3 – Modelo de Lewin (1951).

Ou, conforme colocado de forma mais abrangente por Ford e Ford (1995), Frahm (2007) e Jian (2007), a mudança não é vista como tendo um início, meio e fim discerníveis, mas como um processo contínuo. Assim, as mudanças são feitas para se alcançar um estágio desejado, em que os objetivos de mudança são considerados para mover a organização “daqui para lá” (FRAHM, 2007).

Assim, a mudança como sendo resposta a uma necessidade é importante também segundo a visão de Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003). Para os autores, para que se possa construir o significado da mudança para todos os funcionários, é importante estar atento a três principais idéias, sendo uma delas, a identificação da necessidade de mudança. Portanto, a primeira pergunta que se deve fazer é: a mudança é realmente necessária?

Assim, baseado nos discursos mostrados anteriormente, a mudança “significa uma necessidade” (Entrevistado 3), pois os funcionários reconhecem que a empresa “esteve para ser extinta”, pois “perdeu muitas funções ao longo de algum tempo” (Entrevistado 13). E que, na prática, a Empresa X não tinha função de *holding*, pois “não era bem assim que acontecia” (Entrevistado 8). Além disso, na visão deles, a empresa “apresenta, assim, uma série de vícios internos, manias e formas de fazer as coisas já um pouco ultrapassadas” (Entrevistado 4), e com a mudança, seria possível “evitar um novo risco de ser colocada de novo no programa de privatização” (Entrevistado 8).

Portanto, segundo os discursos de diversos funcionários, é possível identificar que muitos deles reconhecem uma verdadeira necessidade de mudança, o que facilita na construção da consciência de que é preciso mudar. Pois para Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003, p.951), 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”.

Enquanto isso, para outros funcionários, a mudança presente na Empresa X significa uma esperança de melhoria, principalmente em relação à carreira:

“Estou aqui há vinte anos, tenho bastante tempo na empresa. (...) muitas coisas já aconteceram na empresa. Agora veio essa mudança, que eu acho que, para a gente, está sendo muito importante. Até para nós, que já estamos há mais tempo, estamos assim com uma expectativa em relação ao que vem pela frente, contando com uma melhora em relação a essa transformação. Eu acho que é muito importante para quem está chegando e para quem está aqui, inclusive. Porque a gente fica acreditando que realmente eles estão querendo criar o plano de cargos e salários.. e acho que isso é importante e e realmente espero que isso tudo aconteça.” (Entrevistado 2)

“Eu acho que, para mim, é uma possibilidade de melhorar profissionalmente, dentro da empresa. Eu acho que, com esse plano de transformação, pode ser aberta mais novas oportunidades. É a chance de colocar um caminho mais certo na empresa, e, esse caminho, logicamente, a gente anda junto com ele. É uma via de mão dupla: a gente vai fazer melhorar a empresa e a empresa quer também que os funcionários trabalhem mais, sejam mais produtivos.” (Entrevistado 5)

“Essa mudança significa uma nova Empresa X para mim. Porque, quando a gente entrou aqui, era tudo meio estático, meio estável. Todo mundo disse que nada mudava, que era tudo a mesma coisa. E, com essa mudança, eu vejo que vai melhorar. A gente pode até crescer, a Empresa X pode virar uma empresa forte igual a Empresa Y. Essa mudança eu vejo como um futuro profissional melhor, e um futuro melhor de aprendizado também.” (Entrevistado 9)

“Uma expectativa de melhoria, né? Principalmente para os jovens que estão entrando. A gente está saindo...” (Entrevistado 12)

Assim, se por um lado, a necessidade de mudança parte de um problema (o enfraquecimento da Empresa X como *holding*), o Plano de Mudanças se foca em melhorias, como a melhoria do Plano de Cargos e Salários, sendo mais um exemplo de discurso atual de mudança proposto por Oswick et al (2005). Há que se ressaltar, porém, que nem sempre essas propostas de melhorias têm sido vistas como atingidas:

“Aí que entram os meus questionamentos, a questão pessoal de carreira, a ascensão profissional... Nisso aí eu não vejo a transformação, esse plano de transformação atuando como deveria (...). É mais para os novos, porque eu estou saindo daqui a pouco. Mas para os novos, o que que acontece... eles não ficam, eles vêm e vão embora. Porque, realmente, se eles não têm um plano para seguirem, se eles não têm uma ascensão profissional, se eles não tem desafio, se eles não veem desafio, (...) vem uma outra empresa com maior salário, com possibilidade de ascensão profissional, eles vão embora. Então, esse plano está falho nesse aspecto. A gente continua perdendo pessoas. Então, acho que ele não atingiu a meta dele nesse aspecto.” (Entrevistado 15)

Outros entrevistados, apesar de considerarem o significado da mudança também como uma expectativa de melhoria, ressaltam a dificuldade em se acreditar no Plano de Mudanças devido ao contexto de desconfiança:

“No fundo, a gente fica com esperança, mas ao mesmo tempo, a gente fala com as pessoas que já trabalham aqui há muitos anos que ficam um pouco desiludidas quando acontece algum plano de transformação, um plano de mudança dentro da companhia. Mas a gente sempre tem que ser um pouco otimista. Então, significa esperança de melhorar as coisas que estão ruins aqui.” (Entrevistado 1)

“A gente tem expectativa de que a coisa seja boa, que seja uma transformação que valha a pena, que mudem a cabeça das pessoas. Mas é isso que a gente estava falando lá no curso... que é muito difícil, né? Porque as pessoas aqui têm trinta anos de casa. Como você vai mudar? (...) Eles ficam na expectativa de uma coisa que eles já sabem que vai dar errado. Mas aí a gente estava separando o novo do velho. Assim... o antigo do novo, né? Os novos têm muita expectativa, acreditam que a Empresa X vai ficar forte, que vai se fortalecer com esse Sistema, que vai ficar uma empresa com valor no mercado, mas tudo isso é expectativa... (...) Eu espero que seja bom. Eu tenho fé que isso aqui vai se fortalecer, até porque eu não tenho outro concurso (risos). Eu tenho que acreditar. Eu entrei na empresa ontem e já vou achar que é tudo um lixo, que nada vai dar certo? Não tem lógica.” (Entrevistado 7)

Assim, conforme defendem Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003), para que se construa um significado da mudança, é preciso que o significado dela se espalhe por toda a organização. É necessário que a mudança ocorra em todos os três níveis, iniciando pelo nível organizacional, passando pelo grupal 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.

Assim, se por um lado temos a mudança se iniciando na cúpula da organização, tendo apoio desse nível organizacional, por outro, é possível identificar que, em nível grupal, o significado da mudança ainda não foi totalmente espalhado pela organização. E, então, um indivíduo que esteja inserido em um grupo de muitas pessoas descrentes, dificilmente ele conseguirá construir esse significado sozinho.

Outros entrevistados, apesar de reconhecerem que a decisão de mudar tem uma intenção boa, notam que pouco tem sido feito concretamente em termos de mudança:

“A princípio, a intenção era a de melhorar a empresa. Agora, o histórico dos poucos anos que eu estou aqui mostra que nem sempre só a intenção resolve, né? Então, eu acho que quanto mais tempo de casa a pessoa estiver aqui (...), mais ela vai ficar reativa a esse

negócio, porque já viu inúmeras coisas que iam fazer, iam mudar a empresa, iam fazer acontecer e no final, dava muito trabalho e não tinha resultado. Nesse caso, a princípio, algumas coisas estão andando, dando resultados. Estão conseguindo implantar bastante coisa. Mas, ainda acho que eles andam mais rápido nas coisas menos importantes, nas cosméticas, nos que nas que deveriam mesmo.” (Entrevistado 11)

“De concreto mesmo a gente só vê o plano de metas.. a avaliação de desempenho. Essas coisas que é muito de RH, né?” (Entrevistado 7)

“Eu espero que ela se concretize, né? E, em se concretizando, eu acho que vai ser muito bom para a empresa. Eu tenho notado algumas transformações, mas assim.. para nós aqui na área não teve nada de palpável, de que ‘Ah, se transformou’. Mas a intenção é muito boa. (...) Na área, a gente não tem um sentimento de que está acontecendo. Quer dizer, não influencia muito aqui para nós no dia-a-dia.” (Entrevistado 6)

Assim, conforme discutido anteriormente, se por um lado, há de se concordar com Zell (2003), pois iniciar a mudança em organizações profissionais parece mais difícil, por outro, fazer realmente a mudança acontecer nas ‘organizações mecanicistas’ (como é o caso) pode ser muito mais complexo. Essa afirmação se justifica no fato de que, ainda que nesse caso, a mudança tenha se iniciado com a cúpula da organização, se os funcionários não conseguirem perceber que a mudança realmente está ocorrendo, que está realmente influenciando no dia-a-dia, eles não irão acreditar nela. Afinal, é preciso ir muito além de apenas obter a aceitação dos funcionários, é preciso que eles adotem a mudança de forma altamente motivada e participativa.

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). Pois, conforme analisado, uma mesma mudança, um mesmo Plano de Mudança, pode trazer significados diversos entre os funcionários. Assim, há que se gerenciar esse significado, não para trazer uma conformidade única a respeito do tema, mas para tentar direcionar as pessoas, ainda que com toda complexidade envolvida, a buscarem o mesmo objetivo: mudar.

4.1.2 Comprometimento com a Mudança

Muitos entrevistados disseram que se consideram comprometidos com a mudança, ainda que os motivos que os levam a se considerarem comprometidos sejam de naturezas distintas.

Em alguns casos, é possível identificar que há um forte comprometimento afetivo com a Empresa X, em que o funcionário deseja por si só permanecer e contribuir com a organização, se aproximando de sentimentos como a confiança e a lealdade (MEYER ET AL, 1993 e 2001), e, muitas vezes o indivíduo realmente ‘veste a camisa da empresa’:

“Eu me considero. Eu acho que a gente tem que estar sempre acrescentando para ajudar a crescer a nossa empresa. Eu acho que o crescimento depende também dos empregados. Todos têm que contribuir com alguma coisa. (...) Sou até suspeita de falar, porque eu sou realmente de vestir a camisa da empresa. Então, acho que estou sim comprometida. Até desisti da minha aposentadoria! Eu desisti, porque (...) quando eu comecei a ver isso, eu acreditei.” (Entrevistado 2)

É possível também identificar no trecho acima a definição de Meyer; Allen e Smith (1993, p.539) sobre o comprometimento organizacional, que é 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”.

É possível identificar também que, às vezes, o comprometimento afetivo com a organização acaba sendo mais forte do que o comprometimento com a própria mudança. Pois, muitas vezes o indivíduo realmente ‘veste a camisa da empresa’, independente do Plano de Mudanças, conforme demonstra o entrevistado:

“Olha, não me considero comprometida com o plano de mudanças não. Eu me considero comprometida com a empresa, que é a empresa que eu aprendi a gostar. Tudo que eu tenho na minha vida eu devo a Empresa X, tudo, absolutamente tudo mesmo. Então, com esse plano, eu continuo tendo a mesma postura; continuo fazendo da mesma maneira, com seriedade. (...) Mas eu acredito nesse plano para fortalecer a empresa. Temos agora uma empresa internacional que finalmente conseguiu ter as suas ações negociadas no exterior, estamos aí em diversos países que a gente não conseguia. Com certeza nesse aspecto, para a empresa, está muito bom. Nós realmente crescemos e nos fortalecemos.” (Entrevistado 15)

Há também, uma mistura das dimensões do comprometimento com a organização, pois é preciso lembrar 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” (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p.308). Assim, no depoimento a seguir, é possível encontrar mais de uma forma de comprometimento no discurso do mesmo entrevistado:

“É aquilo que eu falo: enquanto eu estiver aqui, eu me comprometo. Sempre a buscar, a colaborar. A gente está inserido no trabalho, na empresa. Foi o que te falei, não sei se eu vou pegar isso aí implantado, isso aí ainda demora bastante tempo. Algumas questões ainda não estão bem colocadas. Sempre tem aqueles que são uns caras céticos, que não acreditam nada, ‘eu já vi esse filme’. Eu não vejo por esse lado, não. Eu acredito sim. Primeiro porque tem lei dando sustentação, o governo está empenhado também. Os caras estão com carta branca para fazer, então, eu acho que pode dar certo sim”. (Entrevistado 13)

Aqui, é possível identificar o comprometimento normativo (senso de obrigação de continuar a se comprometer), que está mais ligado a um sentimento de dever, de fazer aquilo que lhe é pedido; está mais voltado para sentimentos de dever e obrigação para com a organização. Mas, ao continuar a falar sobre o seu comprometimento com a mudança, o funcionário revela um exemplo de comprometimento afetivo com a organização:

“Eu gosto da empresa. Não é a toa que eu tenho trinta e três anos aqui. Eu gosto da empresa, então eu acho que tem que ter comprometimento sim.” (Entrevistado 13)

Outros funcionários, com o objetivo de justificar porque se consideram comprometidos com a mudança, falam em comprometimento com o país (foco não tratado por Meyer; Allen e Topolnytsky, 1998). Cabe lembrar que é natural a associação da empresa com o país pois a empresa estudada é pública.

“Bastante. Bom, eu procuro fazer a minha parte. Eu estou em uma grande empresa, não é uma empresa qualquer, é uma empresa do meu país, né? E isso mexe um pouco comigo, saber que eu estou em uma coisa que não é de uma pessoa só, é de todos. Então eu procuro dar o máximo que eu posso.” (Entrevistado 8)

Enquanto isso, outros entrevistados justificam seu comprometimento com a mudança pelo comprometimento com a carreira pessoal, apontado por Meyer; Allen e Topolnytsky (1998) como sendo um tipo de comprometimento fora da

organização, na qual muitas pessoas se focam em suas próprias carreiras. Para os autores, isso implica em profissionais que irão passar por várias organizações, mas que darão bastante ênfase em adquirir e melhorar suas habilidades e *expertise*:

“Eu me considero sim. Pelo o que eu vejo do meu dia-a-dia, e até conversando com outras pessoas, a empresa tem muito que mudar, existe realmente um gap com relação ao mercado. A empresa, por muito tempo, estava em um monopólio, não tinha muita concorrência. E agora ela está inserida no novo mercado de energia, em que até empresas que eram consideradas de outro setor como a Empresa Y já estão dentro da energia do setor. Mudou todo o ambiente externo. E a Empresa X precisa responder à essa mudança externa. Claro que ela tem que manter seus valores próprios e a partir daí, se redefinir. Eu me considero comprometido, porque eu acredito realmente que a empresa pode mudar e isso é benéfico para mim profissionalmente. Eu quero ajudar a empresa a crescer. Assim como isso vai ser importante para eu crescer”. (Entrevistado 5)

Assim, é “visível que o comprometimento é um construto complexo e multifacetado” (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, p.538) que pode “assumir diferentes formas” (MEYER; ALLEN; TOPOLNYTSKY, 1998, p.84). É necessário, então, que haja um reconhecimento de que os empregados desenvolvem o comprometimento não somente com a organização, mas também com vários grupos dentro (ex: com o trabalho, supervisor e equipe) ou fora da organização (ex: com o sindicato, profissão, cliente).

Há ainda pessoas que não só se consideram comprometidas com a mudança, como dizem participar ativamente desse processo. Eis alguns depoimentos a esse respeito.

“Sim, considero. Acho que tudo o que for necessário para ajudar nessa mudança eu vou fazer. Aliás, estou fazendo porque uma dessas mudanças é o desenvolvimento de metas para serem cumpridas com a avaliação de desempenho no final. E eu estou participando ativamente disso, porque eu que estou desenvolvendo as metas da minha divisão, dos funcionários. E isso faz parte da mudança, principalmente a mudança da imagem da companhia. Então, a gente está tendo ali na divisão umas quatro metas a cumprir para melhorar a imagem da companhia. Então, estou comprometida.” (Entrevistado 1)

“Sim, porque eu estou aqui na empresa, eu sou parte dela. Eu vejo a empresa como a junção dos ativos, e o principal ativo de uma empresa são as pessoas. Então, eu me sinto sim como parte da necessidade de aderir ao plano, de mudar de acordo com o que a empresa precisa, para atingir esses patamares. (...) Eu estou no projeto de certificação da SOX, que é uma das necessidades do plano de transformação, um dos projetos, né? Aonde a empresa vai certificar na negociação das ações na Bolsa de Nova York. Ela já está negociando, mas para a manutenção da negociação das ações na Bolsa, ela precisa aderir à lei SOX. (...) Isso dá credibilidade, confiabilidade nos seus relatórios, transparência ao mercado. (...) Então, a tecnologia da informação (...) tem um peso muito grande nos controles gerais (...). E eu sou da equipe de T.I.” (Entrevistado 3)

“Considero. Porque com essa mudança eu estou envolvida em um dos projetos do plano de transformação, que é o planejamento estratégico de todo o Sistema X. Então, eu me

sinto comprometida diretamente com essa transformação porque eles estão tentando integrar todas as empresas do grupo e eu estou fazendo parte de dar a minha opinião, de passar todo o meu conhecimento na história de planejamento estratégico. Aí, nesse sentido, eu me sinto comprometida com a transformação. Além disso, tem também essa parte do SOX que eles estão tentando também entrar no mercado da Bolsa de Nova York, que também é outra mudança, outro pulo, que a Empresa X está pretendendo dar. E eu também estou comprometida nesse outro projeto, que é o SOX, que eu estou envolvida na certificação, em tentar organizar os processos, os procedimentos, como se fosse um ponto focal na área de T.I.” (Entrevistado 9)

Assim, temos, ao menos, duas visões sobre os discursos acima. De um lado, podem refletir um comprometimento mais voltado para o lado normativo (‘Estou comprometido porque estou fazendo parte de um projeto de transformação’). Conforme apontam Herscovitch e Meyer (2002), o comprometimento normativo com a mudança é a orientação que liga o indivíduo a um curso de ação, que “pode refletir (...) um senso de obrigação em dar suporte à mudança. Isto é, os funcionários podem se sentir compelidos a apoiar a mudança porque eles (...) devem fazê-lo” (HERSCOVITCH; MEYER (2002, p.475). Assim, estaria associado a um senso de obrigação em apoiar).

Por outro lado, Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.85), ao discorrer sobre comprometimento afetivo, sugerem que os empregados cujos trabalhos foram ‘enriquecidos’ pela mudança provavelmente se tornam mais comprometidos com a organização. Portanto, o fato dessas pessoas terem seus papéis ‘enriquecidos’ com atividades importantes para o plano de mudança, pode fazer com que elas, de certa forma, se empenhem mais e se sintam como verdadeiras contribuidoras para o sucesso da mudança, aumentando o comprometimento com a mudança.

De qualquer forma, é importante destacar que quase todos os empregados responderam que são comprometidos com a mudança. Em muitos entrevistados, realmente foi possível perceber um forte vínculo afetivo com a organização ou um forte vínculo normativo com a mudança, conforme mostrado nos trechos acima. Porém, alguns respondentes que se disseram comprometidos, quando indagados se realmente acreditam ou não na mudança, mudaram um pouco o discurso:

“É, eu não sei se eu acredito muito, devido à quantidade muito grande de pessoas defasadas no contexto. Eu acho que se a empresa tivesse uma renovação do quadro, colocasse um quadro mais jovem, mais atuante, poderia ter maior chance de sucesso. Mas eu vejo hoje um quadro muito reativo. Ah... comprometido é forte, né? A gente acaba se desmotivando um pouquinho com o quadro geral. Assim, comprometido... eu,

infelizmente, não posso me considerar tanto. Falta uma motivação na gente mesmo.” (Entrevistado 4)

“[Eu acredito] em parte. Porque muda muita a gestão. Então não tem uma continuidade, cada gestor age de uma forma. Os planos do governo são outros, cada presidente que entra, a política muda.” (Entrevistado 12)

“É uma coisa assim difícil... Eu acho que os esforços estão sendo feitos para isso. Se ela vai acontecer, eu ainda não consigo perceber, não tenho assim uma opinião.” (Entrevistado 14)

Será que é possível estar comprometido com a mudança se o indivíduo não acredita nela? Será que eles só se sentem compelidos a obedecer às necessidades de mudança, já que, segundo Herscovitch e Meyer (2002), mesmo na ausência de comprometimento, os empregados só seriam relutantes à mudança se percebessem que pudessem existir sérias conseqüências negativas para eles mesmos, para outros ou para a organização? Ou será uma questão de conveniência social, de dizer que se consideram comprometidos, mesmo não estando?

Para 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. Como ressalta Bryant e Cox (2004, p.588), “...àqueles que permaneceram em silêncio (...) foram beneficiados com avanços na carreira, enquanto aqueles (...) não contribuíram para a mudança, tiveram suas oportunidades de carreira suspensas”.

Assim, se para Herscovitch e Meyer (2002), todos os três componentes do comprometimento com a mudança possuem uma correlação positiva com a conformidade da mudança (aceitação), é possível tornar mais robusta a Suposição 1, de que alguns empregados se declararam comprometidos com a mudança, ainda que seja possível perceber em seus discursos formas de resistência (o fato de não acreditarem na mudança).

No entanto, apesar da literatura de silêncio organizacional, dois entrevistados reconheceram que não se consideram comprometidos:

“Assim, eu estava até pensando nisso essa semana.. no curso. Porque o professor fez a gente pensar bastante nisso. (...) Eu acho que eu não estou comprometida como eu deveria. Porque as pessoas querem que a gente dê idéias. Aqui, por exemplo, eles querem pessoas que dêem idéias, que inovem. E eu não estou, eu estou assim meio operacional, meio paradona. Então, isso não está fazendo diferença.” (Entrevistado 7)

“Já estive mais, né? Mas a gente acaba meio que sendo atropelado pela rotina, que não necessariamente a gente consegue estar tão comprometido como deveria. Eu, mais ainda, com o fato de estar como gerente, era para estar mais a frente.” (Entrevistado 11)

Outro entrevistado ressalta:

“Toda mudança gera resistência. As pessoas às vezes estão ali acomodadas, não querem mudar, né? Isso aí é natural do ser humano. Mas eu acho que tem que mudar, que tem que quebrar os paradigmas”. (Entrevistado 6)

Seja a maioria realmente comprometida ou não, o fato é que muitos pontos do plano de mudança foram levantados pelos entrevistados como sendo possíveis barreiras para que o comprometimento possa não estar tão forte. São eles:

- A descontinuidade dos planos, por motivos políticos:

“(…) cada gestor age de uma forma. Os planos do governo são outros, cada presidente que entra, a política muda.” (Entrevistado 12)

- A comunicação, que não tem sido feita de forma clara:

“Mas acaba que a própria comunicação às vezes é meio falha, fazem determinadas coisas e não comunicam direito. Igual aconteceu há pouco tempo com o plano de cargos que está sendo feito há um tempão. Muita coisa que eu sabia é porque eu tenho um amigo que trabalha no RH, então acabava tendo informação, mas não oficialmente. Chegou um determinado momento, que quando o pessoal cobrou muito da direção isso, o presidente foi para a rádio falar que os gerentes estavam sabendo do plano, quando não era verdade. Depois daquilo é que foi feita uma apresentação para os gerentes. Então, esse tipo de coisa, também dá uma desanimada, né? Além de você ficar sabendo das coisas por conta de contato, ainda vem esse tipo de atropelo, de cima pra baixo, de achar que passando adiante, ‘ah, a gente já passou’... o gerente apanha de graça. Aliás, aqui já apanha por vários motivos, mais ainda ganhando uma coisa extra não ajuda muito a se motivar, né?” (Entrevistado 11)

“(…) eu só acho que ela [a mudança] tem que ser comunicada e clara. Se você consegue passar para a pessoa que aquilo precisa ser mudado, o porquê que tem que ser mudado, você consegue comprometer.” (Entrevistado 14)

- A disseminação da descrença entre os funcionários:

“A diferença que eu faço é divulgando o que eu acredito, não disseminando a descrença no plano, como eu vejo muito aqui.” (Entrevistado 7)

- A falta de uma visão de que a empresa possui possíveis concorrentes:

“A Empresa Y quando fala lá ‘a energia que movimenta o país’, ‘a energia que movimenta o Brasil’, (...) você percebe uma outra empresa entrando no negócio da Empresa X e, assim, de um jeito muito sutil. A Empresa X acha: ‘eu sou única no mercado’ e quando você vê uma empresa que não consegue perceber que tem pessoas entrando no mercado dela de alguma forma, eu acho que isso é ruim. (...) Eu ouvi dizer que a Empresa Y tem até uma empresa pequena, mas que já trabalha energia. Então, daqui a pouco, você tem um concorrente e um concorrente muito bem colocado no mercado.” (Entrevistado 14)

- A falta de cobrança das atividades:

“(...) se aquele funalinho ali vai e faz bem, aí dão tudo para ele fazer. Se o fulaninho do lado não gosta de fazer, chega tarde, não está nem aí, não dão nada para ele [fazer] e os dois ganham a mesma coisa. Quer dizer, aí o outro já fala assim: ‘Ah, se o outro está fazendo tudo, deixa ele fazer. Vou ganhar a mesma coisa no final’. ‘Ninguém vai chegar para mim e óh, você não fez isso’. Não tem esse acompanhamento, não tem essa cobrança. O que falta na Empresa X é cobrança. Cada um faz aqui o que quer. (Entrevistado 15)

- A Gestão de Pessoas:

“A questão pessoal continua a mesma coisa, não vejo nenhuma mudança de postura em relação à gente, pelos antigos então, não existe. Estão tentando fazer alguma coisa pontual para os novos, para segurar os novos, mas não realmente sentar, fazer um plano, levantar todas as competências, o que tem na empresa, desempenho para cada um deles, quer dizer, acompanhar. Não tem isso, não existe isso.” (Entrevistado 15)

4.2 Resistência à Mudança

O objetivo desse item é analisar, por intermédio dos depoimentos dos entrevistados, se na organização X há resistência à mudança. Caso seja apontado que exista, procurar-se-á identificar que tipo(s) de resistência é(são) percebida(s) pelos funcionários. Pela suposição 2 de pesquisa, espera-se que alguns empregados declarem que não há resistência por parte dos funcionários, devido ao silêncio organizacional, ainda que saibamos através da literatura, que mudanças organizacionais produzem conseqüências não intencionais como, por exemplo, o cinismo e o stress.

A maioria dos entrevistados acredita que há resistência na organização X, ao contrário do esperado pela suposição 2 (que os empregados não falariam devido ao silêncio organizacional). Há, ao menos, três motivos possíveis para que a suposição não tenha se concretizado: (1) pela empresa do estudo de caso ser uma empresa pública, não tendo riscos graves de demissão ou advertência,

portanto, diminuindo o medo de falar das preocupações e problemas, (2) pelos funcionários se sentirem confortáveis, pois não serão identificados e por isso, não haverá repercussão negativa em suas carreiras, ou (3) ser realmente um consenso (ao menos da maioria) de que há resistência na organização e que isso precisa ser tratado.

Independente do real motivo foi identificado que há resistência na organização X e que ela ainda foi apontada, pela maioria, como sendo mais presente nas pessoas antigas, como mostram os depoimentos a seguir:

“Muita, principalmente das pessoas que já trabalham há muito tempo aqui.” (Entrevistado 1)

“Com certeza há. Principalmente de pessoas que já estão há muito tempo e desenvolvem as atividades sem ter nenhum tipo de medição do resultado do que elas fazem.” (Entrevistado 4)

“O pessoal da antiga e do meio, que tem vinte anos de empresa, quinze anos de empresa, essas pessoas também passaram por outros caminhos que não foram adiante. Por essa razão, que eles não se sentem motivados. Qualquer mudança tem que ter uma motivação, senão o cara não consegue implantar.” (Entrevistado 13)

“Eu acho que a maior resistência é por esse número de empregados com maior tempo de empresa, porque eles já participaram de outras mudanças, não com o nome de transformação do setor X, transformação do sistema, mas de um outro jeito. E, por ser uma empresa também muito política, em algum momento parou e não deu certo e aí as pessoas começam: ‘Vai começar tudo de novo, eu estou aqui quietinho fazendo desse jeito, agora vou ter que fazer de outro.’” (Entrevistado 14)

“Assim, os antigos não acreditam, os novos querem acreditar. Eu acho que nesse aspecto, é assim que eu vejo; os novos precisam acreditar, tão aqui dentro, fizeram concurso, passaram, poxa. (...) Eu posso te garantir que nenhum antigo, como eu, acredita.” (Entrevistado 15)

Alguns entrevistados explicam que, em geral, os jovens são mais favoráveis à mudança do que os antigos funcionários:

“Depende do tempo que o funcionário está aqui. Eu acho que o jovem é mais favorável a mudança. Acho que a mudança para o jovem abre mais portas para ele crescer.” (Entrevistado 10)

“Quanto mais antigo, pior. Os novos ainda são mais flexíveis. Até compram mais a idéia justamente porque já estão com a cabeça diferente. Mas o pessoal que já tem quinze, vinte anos de empresa, fica todo mundo travado quanto à mudança.” (Entrevistado 11)

“Existem pessoas novas que, em conversa, detonam a empresa. Falam que aquilo realmente não vai dar em nada, que é uma empresa política, que não tem como melhorar. Nunca vai chegar a ser uma Empresa Y. É difícil, não é? Mas em geral, os novos acreditam. Porque você tem duas opções: ou você sai, ou você investe, né? Porque é sua

carreira também. Se você estiver detonando, como os antigos fazem, você não vai ser nada, você vai continuar aqui na mesmice e pronto. E sempre com medo de privatização. Então, tem que acreditar sim.” (Entrevistado 7)

Um entrevistado explica que, a questão não está na quantidade de anos que o funcionário está trabalhando na empresa, mas na forma antiga de pensar:

“Não é uma resistência explícita necessariamente. As pessoas até podem meio que dar o máximo de si, mas elas, às vezes, têm uma cabeça formada, uma forma de pensar ligado a hábitos antigos, com outras formas de ver o mundo. Aí, não conseguem perceber, justamente, que essa mudança ocorreu no ambiente externo da Empresa X e que, de alguma forma, a gente tem que responder a isso. A forma de pensar e ver o mundo, impede que ela pense e aja de uma forma que vá ajudar esse plano.” (Entrevistado 5)

E justifica:

“A empresa não faz com que ele mude, não fica toda hora instigando seus funcionários a se redefinirem, se repensarem, a se atualizarem com o ‘estado da arte’ sobre os ambientes que elas trabalham. Então, de alguma forma, a cabeça fica um pouco enferrujada. E é difícil ele ver essa necessidade de mudança.” (Entrevistado 5)

Assim, apesar de a suposição 2 não ter ocorrido no caso estudado (pois a grande maioria afirmou haver resistência por parte dos funcionários), a pesquisa de campo corrobora a teoria, pois, realmente, a implementação da mudança trouxe “consequências não planejadas como a resistência, e outras consequências como os empregados experienciarem sentimentos de stress ou cinismo, assim como uma diminuição do comprometimento organizacional” (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p.304).

Analisando as respostas dos doze entrevistados que acreditam haver resistência à mudança na organização X, conclui-se que os principais motivos apontados pelos funcionários que levam à resistência à mudança são: (a) cinismo devido a uma história de insucessos anteriores; (b) comodismo, pois as pessoas não querem sair de sua ‘zona de conforto’; (c) a falta de percepção de que mudar poderá trazer benefícios; e (d) outros problemas relacionados à empresa, como a falha em alguns aspectos de Gestão de Pessoas, a política e a linguagem utilizada no plano.

O cinismo, pessimismo em relação ao sucesso de uma mudança organizacional, está relacionado a pessoas que são (ou se tornaram) menos comprometidas, insatisfeitas e desmotivadas a trabalhar pela mudança organizacional. No entanto, Reichers; Wanous e Austin (1997) defendem que as

peessoas não decidem simplesmente se tornarem cínicas (pessimistas). Os autores explicam que essas atitudes, muitas vezes, resultam da experiência que essas pessoas tiveram anteriormente, conforme verificado nas entrevistas:

“Por conta desse plano de mudança já ter sido tentado alguns anos atrás, em alguns momentos, e não deu certo, existe uma barreira muito grande para as pessoas, por desacreditarem que vai dar certo dessa vez. As pessoas não estão acreditando.” (Entrevistado 1)

“Tem um histórico também de vários projetos, alguns planos de mudança que o pessoal lançou, planejou e tal e vários caíram pela metade, não foram à frente. Já ouvi falar: ‘Isso já teve aqui, é mais um que não vai para frente. Você vai ver no final: é mais um. É sempre assim’. Eles sempre falam isso.” (Entrevistado 10)

“A empresa está se renovando, mas ainda é uma empresa com funcionários muito antigos. E esses funcionários já passaram por muita coisa. Eu até entendo, sabe? Eles já passaram por planos econômicos, já passaram por privatização, então, tudo eles têm medo, são descrentes, acham que não vai dar certo. Então assim, ainda tem muita resistência aqui. (...) Como é que você convence pessoas antigas, que já estão resistentes, a aceitarem um novo plano? Como é que você faz para falar que dessa vez é diferente? Eles já tiveram vários planos de avaliação de desempenho, tiveram intenção de plano de carreira e remuneração. Não deu certo. Então assim: é mais um. Para eles é mais um.” (Entrevistado 7)

Reichers; Wanous e Austin (1997) indicam que, dentre os fatores 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. Os autores ainda explicam que 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. Um funcionário antigo detalha algumas histórias de insucessos:

“O pessoal está desacreditado mesmo. Principalmente se as coisas não acontecerem como o pessoal pensa. Por exemplo, o plano de cargos e salários. Já se fez três tipos de planos aqui. Um deles teve um avanço significativo, depois apareceu um outro que não teve muito tempo, aí agora fizeram uma mescla dos dois para fazer esse terceiro. Aí por isso que o pessoal não acredita muito. Tem histórias anteriores que não funcionaram. (...) As coisas são bem encadeadas, mas não têm continuidade. A pesquisa de clima aqui na Empresa X, por exemplo, não foi adiante, não sei, foi engavetada. Não sei se eles vão retomar isso também. A parte de mapa de competências também, também já fizeram e até agora.. o pessoal está esperando o resultado disso! (...) Porque a empresa tem talentos aqui dentro que estão no lugar errado. Eu acho que tem que haver uma movimentação para colocar essas pessoas nos lugares adequados, que se sintam bem, se sintam felizes no trabalho que estão desenvolvendo.” (Entrevistado 13)

Outro funcionário, além de descrever o mesmo quadro de cinismo devido a insucessos anteriores de mudanças na empresa X, ainda coloca que o contexto de descrédito acaba influenciando os mais novos:

“Os antigos não acreditam mais, porque eles já viram isso algumas vezes, segundo eles. É a primeira vez que eu estou vendo esse movimento aqui. Segundo eles, já houve algumas tentativas de fazer transformações na empresa. Não sei se desse tamanho, envolvendo o sistema todo... Mas eles realmente não acreditam em nada, que nada vai dar certo aqui. Então, isso é muito desmotivante para os novos, que acaba contaminando a gente também. Mesmo que essa pessoa seja novinha e acredite, vai vir alguém e vai falar para ela que isso é tudo da boca para fora. Então, acaba desmotivando os jovens também.” (Entrevistado 4)

Morrison e Milliken (2000) alertam que uma vez que as pessoas desacreditam em um sistema, é extremamente difícil reconstruir a confiança. Assim, é necessário que a organização tente mitigar essa dispersão do descrédito em relação à mudança. Ainda que Reichers; Wanous e Austin (1997) considerem que a organização pode fazer muito pouco para mudar os funcionários pessimistas, ela pode, segundo os próprios autores, tentar limitar o impacto do comportamento desses funcionários para que esse comportamento não se espalhe.

Reichers; Wanous e Austin (1997) consideram que os gestores, por exemplo, podem tomar atitudes, com 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.

O segundo motivo percebido pelos funcionários como sendo barreira para o comprometimento com a mudança foi o comodismo. Na visão dos entrevistados, os funcionários não querem sair de suas ‘zonas de conforto’, não desejam ter mais trabalho, para ‘ganhar a mesma coisa’. Como coloca Elias (2009, p.48), “alguns indivíduos darão boas vindas à mudança porque ela fornece oportunidades de aumentar o horizonte profissional e preenche suas necessidades de crescimento”, enquanto outros indivíduos rejeitarão “a mudança porque implementar tal mudança pode requerer deles esforços extras”. Conforme exposto nos depoimentos a seguir:

“Toda mudança gera um pouco de insegurança e assim, elas [as pessoas] saem da zona de conforto. (...) Eu vejo aqui, converso com muitas pessoas que ficam um pouco com medo do que pode acontecer em decorrência da mudança, sair daquela zona de conforto que elas estão no momento.” (Entrevistado 1)

“Para mim, a única certeza que a gente tem, é a de que temos que mudar a todo instante. Mas é muito difícil, porque significa que a pessoa tem que sair da sua zoninha de conforto, (...) [sair] do que ela já está acostumada, pro novo, que é desconhecido, que traz diversas incertezas.” (Entrevistado 3)

“Comodismo... As pessoas já há muito tempo fazem as coisas daquela forma e não querem mudar, tem aversão à mudança.” (Entrevistado 4)

“Existem muitos funcionários antigos aqui dentro ainda, que ainda vão se aposentar. E eles acham que ‘Ah, sempre fiz isso, então, para que eu vou mudar? Sempre deu certo. Eu vou mudar para ter mais trabalho, eu vou ganhar a mesma coisa...’. (...) Eles estão com má vontade... Não têm um estímulo para saírem dessa zona de conforto.” (Entrevistado 9)

Essa barreira ao comprometimento ocorre, porque muitas pessoas não conseguem perceber que a mudança proposta pela organização possa trazer algum benefício para o seu trabalho. Segundo Armenakis e Bedeian (1999, p.304), os “indivíduos estão mais propícios a resistir a mudança quando eles acreditam que vão perder algo valioso. Nessas situações, os indivíduos se focam mais em seus próprios interesses”. Assim, é preciso que a organização mostre que há benefício para os funcionários. A empresa tem que fazer com que eles acreditem que vão ganhar alguma coisa com a mudança, conforme colocam vários entrevistados:

“A pessoa compra a mudança a partir do momento que ela vê benefício. Ela tem que saber por que que está mudando. Ela tem que ver o benefício disso, o valor, e tem que se sentir parte dessa mudança. (...) Mas a coisa é tratada lá longe da pessoa, não é divulgado o valor, e ela sequer participa um pouquinho. Ela vai ter mais resistência do que a resistência natural da pessoa de sair de um estado pro outro. É difícil... Mas quando ela sabe definir claramente o benefício daquela mudança e se sente parte dela, ela se compromete.” (Entrevistado 3)

“[Há] resistência também porque as pessoas às vezes não conhecem o novo. Não conhecem, não tem esse conhecimento de que pode melhorar no trabalho dela. E a resistência é o maior entrave para a mudança nesse plano de transformação aqui.” (Entrevistado 9)

“Acho que os antigos têm resistência porque eles já estão bem, tocando o trabalhinho deles e, para eles, o que eles acham é que não vai agregar muita coisa. Tem que ter um trabalho bem de persuasão para convencê-los de que a mudança é boa para todo mundo.” (Entrevistado 10)

“Olha, em princípio, toda mudança encontra dificuldades. Mudança é difícil, mudar hábitos é muito difícil. (...) A pessoa tem que trabalhar em cima daquilo o tempo todo, tem que estar chegando junto aos funcionários, tem que ficar colocando sempre a importância daquilo, que vai ser bom. O impacto disso externo e internamente na vida de cada um. Porque, realmente, mudar a mentalidade das pessoas é muito difícil. Então, tem que haver um trabalho muito grande de convencimento dentro da empresa.” (Entrevistado 12)

“Os antigos querem aposentar melhor né, fazer alguma coisa....E com esse plano não vai mudar nada para os antigos. Acho que é por isso, e os jovens não, os jovens acreditam. (...) É uma delícia esses jovens, porque trouxe uma oxigenação que a gente precisava mesmo, a coisa estava meio cheio de teia de aranha mesmo... Então, eles realmente acreditam, porque não conhecem a história, e pegaram a empresa com o plano de transformação.” (Entrevistado 15)

Dentre os outros problemas apontados como barreiras ao comprometimento com a mudança, está a falha em alguns pontos da Gestão de Pessoas. Eis alguns depoimentos a esse respeito:

“Tem pessoas que relatam assim: ‘Ah.. isso é mais uma onda como outras que já ocorreram’, ‘Ah, isso não vai dar em nada’. Esse tipo de comentário a gente ouve pelos corredores assim, eventualmente. Principalmente quando a empresa acaba não estimulando concretamente. Por exemplo: quando a gente vai lá negociar nossos direitos, nos acordos coletivos, e a gente espera que a empresa reaja de um jeito, e a empresa reage de outro, de uma forma assim... diferente das expectativas.. (...) Aí, há esse choque na transformação: ‘Ah, ela quer se transformar, mas ao mesmo tempo, nesse quesito em relação aos recursos humanos e as pessoas, ela não abre mão’.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que as pessoas aqui ganham muito pouco. Os benefícios são ótimos, eu acho, mas eles olham para fora e falam ‘Ah, lá na outra empresa, que também é do governo, é melhor do que aqui. Porque que eu vou ter que trabalhar mais se eu vou ganhar a mesma coisa?’. Não tem um estímulo. (...) Mas, além disso, eu acho que tem muitas distorções em departamentos grandes como aqui. Uns têm oportunidade de fazer cursos, mas aí não têm mais vagas para outros fazerem cursos. Tem essas peculiaridades que atrapalham muito o desenvolvimento da pessoa. Eles ficam meio desanimados, não querem fazer...” (Entrevistado 9)

Outra falha apontada como barreira ao comprometimento com a mudança foi a linguagem utilizada no plano:

“A linguagem utilizada na divulgação do plano de transformação não foi suficiente para àquela pessoa perceber os benefícios, e ela não foi envolvida. Eu acho que isso ocorre nesses grupos de pessoas especificamente, porque, por mais que haja comunicação, dependendo do porte da mudança, ela tem que ser de diversas formas para atingir o nível cultural que a pessoa vai conseguir captar, atingir. Ela precisa entender. Portanto, tem que se preocupar com os diversos níveis. As pessoas de nível superior novas são um público, as pessoas de nível superior mais antigas eu acho que é um outro tipo de comunicação, as de nível médio novas, é uma outra comunicação e antigas de nível médio também. Então, eu acho que é algo que tem ser trabalhado. Se é para mudar em peso, tem que haver a preocupação na comunicação para essas pessoas entenderem os benefícios, seja de que forma for, e envolvê-las das diversas formas possíveis. Porque sempre uma mudança desse porte tem espaço para todo mundo fazer alguma coisa, a grande sacação é como envolver essas pessoas, e a liderança tem que se boa para isso.” (Entrevistado 3)

E, por fim, a grande influência política na empresa:

“Até pelo histórico mesmo que a gente tem, que as mudanças aqui acabam sendo políticas. Tá o fulano que é indicado pelo governo tal, sai, entra o ciclano. Quando ele

entra, ele não quer tomar pé do que está acontecendo pra ver o que que é bom continuar e o que é ruim mudar. Ele quer mudar simplesmente pra marcar que mudou o governo, mudou a linha de pensamento e tal. Nisso um monte de trabalho é perdido, coisa que funciona, pára de funcionar. Coisa que não funcionava direito, ao invés de consertar, passa a funcionar errado de outra maneira (risos). A idéia dos caras não é funcionar bem, mas funcionar do jeito que eles querem.” (Entrevistado 11)

“Eu até entendo porque é uma empresa política. Hoje está com esse direcionamento porque o Lula fez dessa forma, e o ano que vem o Lula sai e vai entrar, sei lá, se entrar Dilma talvez a gente até tenha a mesma direção, mas se entrar uma outra pessoa que é totalmente contra isso? Ah, eu não quero, eu não quero mais as empresas, a Empresa X como holding. Eu quero agora um outro. (...) Você imagina para quem já tá aqui 30 anos, 25 que já vivenciou isso outras vezes... A pessoa fica cansada.” (Entrevistado 14)

Para concluir, há de se ponderar que, apesar da maioria dos entrevistados ter afirmado que há resistência na organização, dois funcionários antigos não acreditam nessa realidade:

“Eu acho que a grande maioria é a favor.” (Entrevistado 2)

“Não sei, dos poucos contatos que eu tenho.. vamos dizer, as minhas relações aqui são mais internamente, aqui no departamento. Uma ou outra área que tem interface.. Mas não, eu não tenho percebido assim... Não tenho percebido que esteja havendo isso não.” (Entrevistado 6)

E um outro (funcionário novo) coloca:

“Olha, provavelmente deve haver setores que tenham resistência, não é? Mas assim, eu não consigo ver muito isso... Então, é difícil para eu perceber isso, mas eu acredito que em todo lugar sempre tem resistência à mudança. As pessoas têm medo de mudar, não é? Todo mundo tem medo de mudar. Eu tenho medo de mudar também, mas como eu acho que a mudança é para uma coisa melhor, todo mundo tem que focar nela. Agora, perceber assim, alguma coisa muito evidente, eu não vejo não. Mas eu acredito que deve haver em alguns setores.” (Entrevistado 8)

4.3

Os Gerentes na Construção do Significado da Mudança

O objetivo desse item é compreender qual o papel dos gerentes, na percepção dos funcionários, no processo de mudança. Assim, o objetivo é tornar mais ou menos sólida a suposição 3, que diz que os gerentes são fundamentais na implantação da mudança. Além disso, procurar-se-á colocar a opinião dos entrevistados a respeito de como tem sido o papel dos gerentes na mudança da organização X.

Para todos os entrevistados, sem exceção, o papel dos gerentes no processo de mudança é visto como ‘fundamental’, ‘importantíssimo’ e ‘essencial’. Foram identificados nos discursos dos funcionários quatro principais funções dos gerentes no contexto de mudança: (a) Comunicar / Informar sobre o plano de mudança; (b) Convencer os empregados a adotarem a mudança; (c) Motivar os funcionários a participarem; e (d) Envolver-se com a mudança para estimulá-los.

A maioria dos funcionários defendeu que o gerente tem um papel fundamental no contexto de mudanças, porque ele é visto como o principal encarregado de passar todas as informações da cúpula, sobre o planejamento da mudança, para os funcionários. Eis algumas considerações a esse respeito:

“Eles [os gerentes] participam em um nível mais alto que a gente não participa. Então, eu acho que o papel do gerente é passar tudo para o funcionário o que está acontecendo.” (Entrevistado 10)

“Orientar, conversar com as pessoas, colocar dentro de cada área o impacto dessa transformação, não ficar só a nível de gerente, mas levar para às pessoas o que que está acontecendo.” (Entrevistado 12)

“O papel dos gerentes é fundamental. São eles que serão, juntamente com a sua equipe, dentro da sua área, e em cada linha de ação da empresa, os porta-vozes de suas equipes dentro do processo.” (Entrevistado 13)

“Importantíssimo. Porque o gerente é o multiplicador dessa transformação.” (Entrevistado 15)

É preciso ressaltar, no entanto, que o papel dos gerentes não deve ser só o de informar, comunicar, ser o ‘porta-voz’. Para que o processo de construção do significado da mudança aconteça, o significado deve ser construído de forma conjunta, entre gerente e o indivíduo. Por isso, é necessário que os indivíduos dêem um *feedback* contínuo para um correto alinhamento das propostas de mudança, para que eles não entendam algo de uma forma que não esteja em dissonância com o plano de mudanças. Por isso, ele deve ser um “braço do RH” em sua área, conforme o testemunho de um funcionário:

“É fundamental, porque eles são os líderes, teoricamente, da empresa. (...) Eles são assim o braço do RH no que diz respeito à gestão de pessoas. A empresa delega essa responsabilidade para eles. A gente vê isso, sente isso. Então, eles são assim importantíssimos. A responsabilidade deles na transmissão de mensagens é fundamental.” (Entrevistado 3)

Assim, de um lado, temos os gerentes, responsáveis pela iniciação da mudança, pelo anúncio das novas regras, procedimentos e processos. De outro, estão os empregados, encarregados de implementar a mudança, transformando o discurso em prática. Por isso, é importante que esse ‘anúncio’ das novas regras seja claro, como ilustra um entrevistado:

“O papel é desmembrar, repassar as informações que são passadas a eles pela alta administração. Repassar essas informações aos empregados, de forma mais clara possível, objetiva, para que os funcionários que estejam abaixo dele consigam entender plenamente o que deve ser feito, e de que forma eles têm que cooperar para a coisa acontecer.” (Entrevistado 1)

Outro ponto levantado também por muitos funcionários como sendo um dos principais papéis dos gerentes, no que tange à mudança, foi o convencimento. Para eles, é preciso que os gerentes convençam os funcionários de que é preciso mudar:

“O papel dos gerentes é muito importante porque é ele que vai convencer os funcionários. [É ele quem vai] fazer os funcionários entenderem qual é o papel deles dentro da organização nessa mudança.” (Entrevistado 1)

“Eu acho que seria ele colocar as cartas na mesa e mostrar que aquela mudança vai ser útil. Não só vai ser útil, como ela é fundamental, é importante para que a empresa cresça, fique mais forte.” (Entrevistado 8)

“Acho que o gerente é fundamental, porque ele é o patrocinador, pelo menos no mundinho dele. (...) Tem que mostrar o que que é, desenvolver as pessoas, para que elas percebam que aquilo vai ser bom para o desenvolvimento do departamento, da empresa como um todo, e até dele, do funcionário. Porque se ele não comparar isso, ninguém vai fazer nada, não é? Porque ele é que é o patrocinador, pelo menos da área dele, do departamento. Então ele é fundamental para mitigar ou eliminar a resistência a mudança.” (Entrevistado 9)

E, para que isso ocorra, é preciso que antes, os próprios gerentes se convençam a mudar, conforme destaca outro entrevistado:

“É justamente integrar seus funcionários, mostrar a eles a necessidade disso, incorporar isso dentro de si e dentro da sua forma de trabalhar, toda essa mudança que é necessário se fazer. É ele aceitar e passar isso a seus funcionários.” (Entrevistado 5)

A terceira função do gerente no processo de mudança mais destacada pelos entrevistados foi a de motivar os funcionários:

“O meu gerente é antigo também e ele podia ter a mesma cabeça do pessoal. Mas não, ele é inovador, quer fazer diferente, ele está sempre animado, sempre botando para cima, está

sendo transparente. Ele está sempre passando o que ele sabe. Então eu acho que faz diferença. Você tem que ter um líder, não é?” (Entrevistado 7)

“O papel deveria ser de transmitir melhor o que que está acontecendo e motivar o pessoal a participar, se sentir envolvido e tal.” (Entrevistado 11)

E, por fim, envolver-se com a mudança, estimulando-os:

“Então, acho que o gerente tem que ter assim mais envolvimento com o empregado. Não ter um simples papel de gerente, acho que o gerente tem que participar mesmo, entendeu? Assim, ver o que o empregado está fazendo, estar junto, tentar ajudar de alguma forma, se a pessoa não estiver assim com muito ânimo. Porque, às vezes, a pessoa fica fazendo aquele trabalho e não tem um estímulo, uma coisa. (...)Eu acho que é muito importante que o gerente leve esse empregado a crescer junto e a entender a transformação, a mudança em si.” (Entrevistado 2)

“Eu acho que é fundamental, porque se o gerente não acreditar nisso, o negócio não anda, não é? Eu acho que é fundamental os gerentes se engajarem e participarem, e aderirem a essa idéia. Porque se não, não vai pra frente, não é? Não adianta, tem que ter o envolvimento dos gerentes.” (Entrevistado 6)

Com o segundo objetivo da pergunta, procurou-se identificar se na organização X esses papéis dos gerentes têm sido cumpridos na mudança que está ocorrendo. No que se refere à comunicação, a função de informar os funcionários a respeito da mudança, muitos acreditam que esse papel tem sido cumprido, conforme destacado:

“Creio que sim. Nesse tempo que estou aqui, creio que sim. Porque a gente já teve algumas reuniões de departamentos mostrando os caminhos que essa transformação poderia levar, o fortalecimento da gente, da empresa, a importância do papel da gente dentro dela. Eu acredito que estão sim.” (Entrevistado 8)

“Posso falar do meu gerente... O meu gerente, com certeza. Ele sempre coloca a gente a par das coisas e não evita assim que a gente participe. Ele divide bem a tarefa para todo mundo participar.” (Entrevistado 10)

“Olha, aqui, pelo menos, os gerentes conversam alguma coisa com a gente. A gente já teve uma reunião fora para discutir dentro no nosso assunto aqui, para saber o que que vai acontecer em termos de mudança. Eu sei o que está acontecendo aqui. Muita coisa também é divulgada na Intranet. Quer dizer, estão aí as informações. Mas aqui estão sendo passada as informações.” (Entrevistado 12)

Outro funcionário, no entanto, esclarece que nem todo gerente consegue passar tudo o que seria necessário:

“A gente tem dificuldade com alguns gerentes. Nessa questão da comunicação, nem todos conseguem. Agora, eu entendo isso como natural, você nunca vai ter 100%. Porém, em algumas empresas você tem um sentimento de que essa comunicação é melhor feita, e em

outras um pouco pior. A Empresa X eu a coloco na média do mercado. Ela não está naquele grupo das empresas que faz isso muito bem e nem no grupo daquelas que fazem isso pessimamente, porque eu já vi essas duas realidades.” (Entrevistado 3)

No que diz respeito ao segundo ponto (convencimento), é importante destacar que o gerente deve acreditar na mudança para então convencer os funcionários a mudarem. Empson (2004) ressalta que 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 construção da identidade será problemático, na medida em que os membros organizacionais receberão mensagens inconsistentes com a proposta da organização. Mesmo assim, um entrevistado coloca o descrédito por parte de um deles:

“Ele deixa claro também que não acredita muito. Ele tem contribuído, mas assim, desacreditado, e fala isso abertamente pra gente. (...) Ele deixa bem claro para os funcionários que ele fica um pouco incerto se a coisa vai realmente acontecer ou não. Eu não sinto nele uma motivação à mudança. Faz porque é obrigado a fazer. Simplesmente isso. Justamente porque ele está aqui há vinte anos. (...) Ele deixa bem claro que está desiludido, que certas mudanças que estão ocorrendo hoje, já se tentou ano passado e a coisa não funcionou. Ele deixa bem claro que não está motivado, mas que faz porque tem que fazer.” (Entrevistado 1)

Outro já destaca que o gerente acredita na mudança proposta:

“Eu vejo o meu gerente se esforçar. O Gerente A, tem uma cabeça maravilhosa, ele quer mudar, ele quer fazer. Ontem ele chegou e falou: ‘Olha aqui, vamos assistir o Bradesco Day lá na Bolsa de NY’. Quando que a gente vai aprender com eles?’ Olha só que humildade do Gerente A! Eu fiquei assim encantada com ele ontem. (...) É um cara que está buscando sempre coisas novas, está além do seu tempo.” (Entrevistado 15)

Em relação aos dois últimos pontos, o de motivar os funcionários e o de se envolver para estimular os funcionários, é possível identificar que a maioria acredita que os gerentes não estão motivados o suficiente ou não estão comprometidos. E aí, se nem eles estão comprometidos com o plano, se nem eles conseguem se envolver no significado da mudança, dificilmente conseguirão passar motivação e estímulo para seus subordinados. Conforme explicitam alguns entrevistados:

“Eles deveriam ser os mais motivados, os mais empolgados, passando isso para os funcionários. Agora, eu estou aqui, mas quando eu estava na outra área eu não via isso acontecer. E isso acaba desmotivando mais ainda. Porque se você vê seu gerente, mesmo

que não fale diretamente, mas subentendendo que não vai dar certo, você acaba desanimando também.” (Entrevistado 4)

“Os gerentes caem de pára-quedas nessa função. Acho que eles não têm nenhum tipo de treinamento, uma gestão de pessoas, focados em pessoas mesmo. Tem gerente que não sabe lidar com pessoas. São muito técnicos, sempre trabalharam sozinhos, então isso atrapalha muito o relacionamento da equipe. Não são todos, mas existem muitos. Porque eu vejo que a empresa não faz treinamento, não faz uma gestão com esses gerentes. Eles são indicados, eles estão lá no posto, mas continuam e não motivam, não há treinamento. Tem uns que já nascem para serem gerentes, outros que não. Então, ali, ‘eu vou ganhar um aumento’, mas não gerencia nada, só está ali no posto por estar.” (Entrevistado 9)

“Tem casos de gerente que não querem nada mesmo, querem ser gerente só para ganhar comissão. Quanto menos trabalho tiver, melhor. Tem outros também, que, dependendo da área estão tão sufocados com a quantidade de rotina que eles têm pra tocar (...) que ele não tem tempo de parar e querer participar disso muito ativamente. Quando ele participa, é a força, que alguém inclui a área dele lá, e ele tem que se virar e fazer as duas coisas. Acaba não fazendo nada direito porque não consegue.” (Entrevistado 11)

Assim, há que se contrariar Reichers; Wanous e Austin (1997) no que diz respeito à diferença entre os gerentes e os subordinados. Pois, por mais que os gerentes e os empregados estejam distanciados tanto pelo tempo quanto pelo espaço, conforme coloca Jian (2007), nem sempre os que estão no topo vêm as mudanças como desafios interessantes e, nem sempre os que estão embaixo as vêm como um mal necessário. Com as entrevistas, foi possível perceber que, em alguns casos, os que estão embaixo vêm a mudança como algo bom, mas os seus superiores não acreditam, ao contrário do que defende Reichers; Wanous e Austin (1997).

Mas nem todos concordam que os gerentes sejam desmotivados ou que não estejam comprometidos:

“Dos que eu tenho visto, sim. Estão mais a favor da mudança e estão passando isso para os funcionários.” (Entrevistado 5)

“Acho que aqui na área o pessoal está envolvido, está comprometido.” (Entrevistado 6)

Diante do exposto, é possível concluir que, ao contrário da categoria anterior, em que foi possível identificar que a maioria dos entrevistados acredita haver resistência por parte dos funcionários na implementação da mudança, no aspecto de gerentes, as pessoas estão bem divididas. Se por um lado, todos os entrevistados concordam que o papel deles é fundamental e defendem mais ou menos os mesmos motivos para esse papel ser essencial, por outro, quando perguntadas se na organização X o papel deles é cumprido, houve várias

respostas. Portanto, isso deve depender mais do gerente em si, de sua formação, modo de ser, crença ou não no plano, do que algo arraigado na organização, como a resistência parece estar.

Um próprio funcionário comenta que há diferenças entre os gerentes de área fim da organização X e de áreas meio, como o RH:

“Eu acho que do negócio da empresa [da área fim] eles são mais resistentes. São mais autocráticos, eles são autosuficientes, digamos assim. Eles não pensam muito em equipe. Até porque é o perfil do gerente de finanças. Porque as empresas não investem muito em treinamento para essas pessoas que precisam mesmo. Aí eles ficam do jeito que entraram: com aquele pensamento de chefe e subordinado. Já no RH, tem bastante gerente motivador, que acredita. Até porque eles estão muito envolvidos. Se eles não acreditarem, como é que eles vão passar para os outros? Eles estão se empenhando muito. (...) Lá [na área fim] rola muita vaidade, porque as pessoas querem ser reconhecidas o tempo todo. Então, ao mesmo tempo que ele bota para equipe, reconhece a equipe, ele está abrindo mão do seu próprio valor. Aí, eles não vão ser reconhecidos no contexto... Eles querem o nome aparecendo, aí é mais difícil.” (Entrevistado 7)

Assim, para aqueles gerentes que realmente desejam envolver suas equipes, motivá-los e envolvê-los no processo de mudança. Eles podem (Zorn; Page; Cheney, 2000, p.557):

- a) comunicar valores e objetivos através de canais escritos, como jornais de empregados e relatórios anuais;
- b) comunicar valores e objetivos através da persuasão oral; e
- c) utilizar estratégias de participação ativa.

4.4

A Comunicação na Construção do Significado da Mudança

O objetivo desse item é identificar se a comunicação tem, na opinião dos funcionários, um papel fundamental na implementação da mudança, uma vez que ela é essencial para o bom desenvolvimento do processo de mudança (Suposição 4). Assim, serão levantados o papel da comunicação no processo de mudança e a percepção dos funcionários a respeito da comunicação na organização X, procurando saber se ela tem sido clara.

A comunicação tem um papel fundamental no processo de mudança, porque é por seu intermédio que a organização consegue levar a mudança ao nível individual (FORD, 1999). Assim, em consonância com a teoria, a comunicação foi vista por todos os funcionários como tendo um papel crucial no processo de

mudança, tornando mais sólida a suposição 4, como é possível ver nos discursos abaixo:

“A comunicação é fundamental para apresentar pros colaboradores o que que essa mudança vai gerar, quais são os benefícios. A comunicação consegue mitigar ou eliminar a resistência a mudança. Acho que ela é o ponto principal para você conseguir mostrar para as pessoas o que que elas têm que fazer, aonde que o trabalho dela vai se colocar no plano estratégico da empresa. (...) Então eu acho que a comunicação, em todo o processo de transformação, em todo projeto, é fundamental para que ele seja bem sucedido.” (Entrevistado 9)

“É essencial. (...) Porque aonde há pessoas, há conflitos, há divergências de opiniões. E é justamente como se comunicar ou planejar a comunicação é que vai definir como você vai aproveitar o que as pessoas têm de melhor. Como você vai se comunicar com elas é que vai garantir esse entendimento que ela precisa ter sobre os benefícios, o valor. Isto é bastante complexo porque eu entendo de um jeito, você entende de outro. (...) É um dos fatores críticos de sucesso para a transformação.” (Entrevistado 3)

Assim, a comunicação tem um papel essencial no processo de mudança, pois a comunicação tem exatamente esse papel a alinhar as idéias de pessoas, ainda que com opiniões diferentes, sobre a proposta de mudança. Mas é claro que essa comunicação não deve ser uma via de mão única, mas sim um diálogo, conforme defende JIAN (2007), pois tende a produzir resultados positivos na medida em que é por meio do diálogo que o alinhamento da mudança ocorre.

Para Jian (2007), monólogos sincronizados, por meio dos quais se tenta persuadir o outro, levam a consequências intencionais negativas, porque a interação somente reflete a posição de um lado, gerando tensões e diferenças. Assim, de acordo com os entrevistados, uma boa comunicação deve ter como funções:

“(...) deixar o pessoal ciente do que que está acontecendo, o que que está por vir, quais são os planos. Informar mesmo o pessoal para evitar fofocas, conversa de corredor, que é a pior coisa que tem.” (Entrevistado 11)

“(...) informar todo mundo como é que vai acontecer esse processo, como que a gente tem que se portar em relação a isso.” (Entrevistado 8)

“(...) divulgar de uma forma clara e que te motive a buscar o conhecimento, o que que eles estão passando. Te motivar a procurar. Não colocar informações lá para você ler, mas coisas que você não se interesse em ler. Então eles têm que colocar numa linguagem que é para todo mundo, e que mostre a importância de você saber aquilo. Acho que o papel da comunicação é isso.” (Entrevistado 10)

A comunicação pode, então, servir como um grande facilitador da mudança, motivando os funcionários a aderirem à mudança, conforme coloca um entrevistado:

“Eu acho que a comunicação é fundamental. Ainda mais nesse processo que o pessoal está meio assim... não acreditando muito. A comunicação devia estar semanalmente mostrando coisas que já estavam acontecendo para os funcionários, dizer as novidades, coisas reais que as pessoas possam acreditar.. de que a transformação está ocorrendo.” (Entrevistado 4)

No entanto, para que a comunicação seja realmente uma facilitadora no processo de mudança, deve, antes de tudo, ser clara, 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 (Stevenson, 2003):

“A empresa [precisa] mostrar que realmente quer fazer aquilo, ser clara. ‘Ah, a gente precisa mudar, a gente precisa fazer isso’. (...) Não pode ficar obscuro. Tem que saber transparecer isso para os funcionários todos.” (Entrevistado 5)

É necessário também que a comunicação seja confiável. A mudança deve ser divulgada por líderes em que as pessoas confiem e acreditem (Reichers; Wanous; Austin, 1997), passando credibilidade:

“(...) também não pode existir uma comunicação que deixe as coisas no ar. (...) Tem que colocar as coisas de maneira clara e não ficar com estória, com mentira. Porque às vezes a pessoa comunica uma coisa que não é, e isso causa um desconforto muito grande e afeta muito a credibilidade.” (Entrevistado 12)

E, por fim, deve estar constantemente atualizando os funcionários dos passos da mudança:

“A comunicação tem que sempre estar presente através do jornalzinho, informativos internos, passando para todos os empregados o que está acontecendo. (...) A comunicação tem como objetivo passar as informações da companhia como um todo, para que os empregados estejam sabendo, estejam cientes do que está acontecendo na companhia, de que forma esse processo está sendo feito, em que etapa esse processo se encontra. E eu acho que tem um papel muito importante.” (Entrevistado 1)

Reichers; Wanous e Austin (1997) sugerem que se deve informar constantemente às pessoas sobre o processo de mudança por meio de vários canais e repetidamente. E, além disso, defendem que é preciso evitar 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.

Quando questionados se a comunicação tem sido feita de forma clara na organização X, muitos entrevistados disseram que sim:

“Eu acho que sim. Tem esse informativo deles e todo dia tem na intranet passando informações. Eu acredito que o que eles podem passar de informações para os empregados, eles estejam passando sim. (...) Acho que eles estão fazendo esse trabalho bem. O jornalzinho tem uma periodicidade boa, não deixando muito tempo sem comunicar. (...) Eles têm no próprio site, na própria intranet um link só disso, informando as coisas que estão sendo realizadas, os objetivos e metas que estão sendo traçadas, o objetivo a que pretendem chegar. Então, independente desse jornalzinho que a gente recebe em papel, qualquer funcionário que queira saber o que está acontecendo e em que situação se encontra o projeto para a mudança, pode acessar a intranet e saber.” (Entrevistado 1)

“Tem, tem sim. Eles usam a Intranet, às vezes alguns seminários, palestras quando o assunto é grandioso, quer chamar a empresa toda, querem chamar a atenção.” (Entrevistado 10)

“Eu acho até que sim. Porque melhorou muito. No nosso tempo era rádio corredor. Acabaram-se os boatos, melhorou barbaicamente. A transparência ficou muito maior. Esse jornalzinho, a rádio da Empresa X, as entrevistas com o presidente, o contato com o presidente. Gente, melhorou barbaicamente! Muito mesmo!” (Entrevistado 15)

Os entrevistados deixam claro que as informações têm que ser procuradas. Ou seja, ao menos, tem que haver certo interesse por parte do funcionário também em se informar:

“Eles mantêm os empregados atualizados. Acho que eles cumprem o papel deles direitinho. Tem que estar por dentro do que está acontecendo. É.. é aquele negócio.. Nós temos um meio de comunicação que é a Intranet e também tem o PROJ-Comunicação [e-mail corporativo] que eles estão sempre dando informações ali. Mas aí você também tem que ter o empenho de ficar lendo, se manter atualizado, né? Eles distribuem jornaizinhos.. Então, eu acho que no meu ver, está legal.” (Entrevistado 2)

“Eu acho que sim. Inclusive na intranet você tem lá uma entrada, um ícone lá. Agora, depende muito das pessoas. De estarem interessadas em saber como é que está o andamento. Eu mesmo de vez em quando eu entro lá e dou uma lida para ver como é que está indo. Acho que está tendo uma participação, porque lá tem um número que indica quantos acessos teve lá. Então, acho que está tendo uma participação dos empregados como um todo.” (Entrevistado 6)

Porém, é preciso lembrar que 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. Conforme

coloca 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”. Pois assim, “eles ficarão felizes em permanecer na empresa e se tornarão comprometidos com a organização.”

Por isso, muitos funcionários acreditam que a comunicação pode ainda melhorar. Eis alguns depoimentos a esse respeito:

“Ela poderia ser melhor, porque ela poderia provocar mais. Ela poderia ser mais pró-ativa a outros tipos de informações, não informação, por exemplo, técnica do projeto, mas informação que vai levar a pessoa a se conscientizar da importância, se conscientizar dos benefícios. (...) Como exemplos: palestras, workshops, tipo de atividade aonde você tira as pessoas do ambiente de trabalho. Já que é muito importante, tem que haver investimento, não é? (...) Sempre vai haver aquelas pessoas que você faz, pinta, acontece, investe e a pessoa continua ali. Mas, a grande maioria se sente mais envolvido quando se investe nisso e acho que isso poderia acontecer. Eu não tenho visto muito disso.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que tem como melhorar. (...) Certas coisas não foram bem esclarecidas e às vezes ocorre uma falha simplesmente porque eles fazem um site e apesar de ser divulgado fica uma coisa unilateral: ‘Ah, está ali no site’. (...) Fica um pouco reativo.” (Entrevistado 5)

Outro funcionário fala da linguagem do plano de mudança, que nem sempre é compreendida por todos:

“Há uma semana atrás, eu achava que a comunicação estava sendo de forma clara, mas um dia eu perguntei à secretária, falando de SOX, por exemplo. ‘Ah, eu não sei o que que é isso’... Entendeu? Então, eu não sei se as pessoas também não estão querendo ver, ou não participam do que a empresa está propondo. (...) Eu acho que eles estão empenhados em comunicar, mas eu não sei se essa comunicação está sendo passada de forma clara e objetiva para todos.” (Entrevistado 9)

“Usam-se termos que as vezes não são entendidos por todos, porque comunicação clara é você saber o que que você vai falar para a pessoa certa, usando os termos certos. Não adianta você fazer uma comunicação para o presidente e comunicar o chão de fábrica. (...) Eu acho que a Empresa X vem tentando melhorar, mas eu acho que ainda é (...) muito ruim.” (Entrevistado 14)

Outros entrevistados ainda comentam que, por a empresa ser muito “política”, muitas vezes, a comunicação é limitada:

“A comunicação comunica o que mandam ela comunicar. (...) A comunicação aqui não tem autonomia. Mas não adianta... a Empresa X é um empresa política, tem que atender aos deputados, aos senadores... Não tem jeito! Isso é uma droga! (...) Tem muita barreira para comunicar, porque eles não tem autonomia para comunicar.” (Entrevistado 15)

“[A área de comunicação] até participa de acordo com o que são chamados. Mas, por conta também de determinados assuntos serem sigilosos, não dá para ficar abrindo demais (...) Acho que não tem muito como evitar esse tipo de coisa.” (Entrevistado 11)

Por fim, dois entrevistados comentam que a comunicação é muito lenta:

“A gente sofre com a comunicação. Eu estava até falando que somos sempre o último a saber. Era uma coisa que era para estar online o tempo todo, todo mundo vendo, todo mundo sabendo o que é que está acontecendo e aqui eu acho muito deficiente. (...) Qualquer notícia tinha que ser postada... (...) E eu acho que tem que existir outras formas... Eles fazem assim: uma reunião no Hotel G para mostrar para todo mundo um resumo. Mas tinha que ter outras palestras.” (Entrevistado 7)

“Está um pouco lenta. Tem um portal, mas o próprio portal não está totalmente atualizado. Acho que eles podiam estar colocando mais notícias, assim pequenas, naqueles e-mails que a gente recebe, dizendo dos avanços e tal. De vez em quando sai alguma coisa na revista, que é uma coisa mais mensal. Acho que devia ser uma coisa mais ágil. Talvez menos coisa, porém mais dinâmico.” (Entrevistado 4)

4.5

A Identidade e o Comprometimento com a Mudança

O objetivo desse item é expor se, na percepção do indivíduo, ele se identifica com a organização. Caso exista essa identificação, procuraremos analisar se isso influencia em ter um maior comprometimento com a mudança. Assim, discutiremos a Suposição 5, em que é esperado que os indivíduos que se identificam com a organização, tendem a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que pouco se identificam.

Quando perguntado aos entrevistados se eles se identificam com a organização X, muitos deles disseram se identificar. 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, alguns deles se identificam, provavelmente, por possuírem um forte vínculo afetivo com a empresa:

“Eu acho! Sou assim bem Empresa X. Já vivi muitos momentos aqui dentro. Acho que ela é muito importante, e eu me identifico muito com a minha empresa. Eu acho que eu já contribuí bastante também.” (Entrevistado 2)

“Muito, totalmente. É minha vida, não é? Eu sou da Subsidiária C. Adoro a Subsidiária C. E como a Subsidiária C faz parte da Empresa X, eu me identifico muito. Eu visto a camisa, e trabalho o que for preciso. Se for preciso ficar até de madrugada, eu fico. Então, eu me identifico muito.” (Entrevistado 6)

“Sempre gostei de trabalhar aqui. Minha trajetória aqui foi muito difícil, eu comecei aqui como desenhista, depois passei para a área de informática, me formei, e agora estou nessa área.” (Entrevistado 13)

“Completamente! No início, porque eu via uma empresa importante, robusta, forte. Eu falei: ‘Gente, eu entrei para uma empresa que distribui energia’. Nós éramos fortes mesmo. (...) E eu queria isso. Há trinta anos atrás eu era uma menininha. Então, puxa vida, tinha tudo a ver comigo! Ao longo do tempo, eu fui vendo a Empresa X perdendo as funções todas. (...) Aí depois, resolveram que iam acabar com a Empresa X. E hoje de novo eu vejo esse movimento [a mudança]. E a minha identificação... minha nossa! Eu cresci aqui dentro. Eu entrei aqui com vinte e poucos anos. Eu nunca trabalhei em outro lugar na minha vida. Então, eu não sei nem como vai ser quando eu sair daqui. Porque eu não consigo nem imaginar sem a Empresa X na minha vida. (...) É uma identificação total mesmo, até pelos anos de trabalho aqui mesmo.” (Entrevistado 15)

Outro funcionário considera que se identifica por estar a muito tempo já na Empresa X:

“Me identifico. Eu estou aqui há trinta anos e alguns meses.” (Entrevistado 12)

Outros entrevistados se identificam com a Empresa X por gostarem do bom ambiente de trabalho:

“Eu acho que sim. Me identifico sim. Como é que eu vou responder isso? O que eu gosto daqui é meu ambiente de trabalho, o principal. É um ambiente de trabalho bem favorável. Eu me sinto bem aqui com as pessoas. Pelo menos, aonde eu trabalho, não tem esse negócio de competição, um querendo puxar o tapete do outro. É sempre bem um ambiente de colaboração, um colabora com o outro. O trabalho de equipe é legal para caramba. Isso que eu me identifico aqui. Eu me dou bem trabalhando em equipe.” (Entrevistado 10)

“Ah.. acaba se identificando, porque eu vou fazer seis anos aqui. A gente acaba se sentindo parte daqui. Eu não sei até que ponto isso é bom ou ruim (risos). O ideal era se sentir parte de algo e estar bem empolgado com isso. E acaba que a gente se sente parte da maneira não ideal, tipo ‘ah, estou no barco, eu tenho que tocar o negócio’. Mas não é porque é bom aqui. A motivação que eu tenho é o pessoal que a gente trabalha junto. É a coisa mais legal que tem aqui para mim. O trabalho em si acaba sendo parte disso, mas não adianta.. se o pessoal não fosse legal, ia ser bem complicado de lidar.” (Entrevistado 11)

Por fim, um último entrevistado que se identifica integralmente com a organização, justifica porque acredita que o setor (de energia) traz benefícios para muitas pessoas:

“Bastante. Eu gosto desse assunto, desse negócio de energia, embora eu não seja engenheiro. Não vou falar qual é a minha profissão, senão todo mundo descobre... é muito fácil (risos). Eu gosto da área que estou hoje. Gosto de fazer parte de um negócio que é para o bem-estar de todo mundo, que é energia, que a gente sabe que a tendência é o consumo aumentar cada vez mais e se o país não se preparar, vai haver apagão, como já estar tendo. Vai haver problema, vai faltar energia. Então, gosto de desafio.. eu me sinto fazendo parte de uma coisa que vai trazer benefício para todo mundo. Por isso que eu me identifico.” (Entrevistado 8)

A identidade, segundo 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. Assim, independente do motivo que leve a pessoa a se identificar com a organização, essa identificação é importante porque ela pode desempenhar vários papéis: pode 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).

Enquanto isso, outros entrevistados afirmam se identificar parcialmente com a organização, por haver algumas características que eles realmente apóiam e se identificam e outras que não. Alguns apontam que realmente gostam do setor da empresa, do salário e do ambiente, mas que as falhas da Empresa X são a burocracia, a influência política, a hierarquia, a falta de autonomia e a falta de desenvolvimento de um vínculo afetivo para com os funcionários:

“Olha... eu me identifico. Não 100%, porque me incomoda muito a burocracia, a papelada, a lentidão dos processos, a lentidão das tarefas que têm que ser realizadas aqui, a política. Mas eu gosto da empresa, apesar disso e me identifico em outros aspectos como a importância que é o setor energético para o país, e eu estar aqui de alguma forma contribuindo para isso dar certo. E a gestão também, [porque] tirando a política, de certa forma, funciona. O ambiente é um ambiente bom. O salário também não está ruim. Se a gente for ver fora da empresa, está pelo menos dentro do padrão do mercado. Então, eu posso dizer que eu me identifico uns 70%, porque têm esses 30% que eu não concordo, que eu não aprovo na empresa.” (Entrevistado 1)

“Em parte. Minha identificação é mais com empresas que dão mais autonomia a seus funcionários, o tal do *empowerment*. Eu assim, me identifico mais com esse tipo de organização. (...) Eu elenquei assim: existem coisas que eu me identifico e outras não. E essa seria assim, uma das principais. (...) Existe uma hierarquia, uma organização funcional hierárquica muito forte, aonde você tem que passar para seus superiores as respostas para elas serem divulgadas por exemplo, para um gerente superior. A empresa é distante ainda de ser uma empresa matricial forte, aonde você delega responsabilidade, autonomia às pessoas, liderança. (...) [Mas] eu me identifico com o business dela que é a engenharia. Eu tenho uma experiência em engenharia, em projetos de infra-estrutura, então, eu me identifico com, digamos assim, o core business dela. (...) E eu me identifico com o negócio dela enquanto Sistema da Empresa X, enquanto interação com as empresas do grupo.” (Entrevistado 3)

“De certa forma sim. Bom, é uma empresa grande, que tem como papel não só o mercado, [mas] um papel social. Ela ajuda o governo, e isso eu acho muito bom, acho muito interessante. Ela tem essa parte da mudança, que eu me identifico muito. Ela percebe que ela está num mercado diferente, numa situação, num ambiente externo diferente do que ela já foi há muito tempo. E ela está querendo se transformar, está querendo mudar em face a isso. E isso, do que eu tenho visto, tem muito a ver comigo. [Agora.] em certos aspectos, existe muita politicagem dentro da empresa. Alguns mecanismos internos dentro da empresa. De certa forma, ela tem também um pouco de arcaica, uma coisa assim bem brasileira, de manter todo aquele sistema.. Ela permanece mantendo isso.” (Entrevistado 5)

“Eu não sei... Às vezes sim, às vezes não. Se eu pensar no meu trabalho, não. Se eu pensar na empresa, eu gosto. Eu gosto da Empresa X, mas é fraca. É uma empresa que não faz com que o funcionário tenha amor por ela. É assim: você vê a Empresa X: ‘está bom’, mas se tiver uma oportunidade eu saio. Falta uma identidade mesmo. Eu acho que falta. As pessoas trabalham aqui para ganhar um salário. Não é aquele orgulho. Tanto é que eu até brinco com o crachá. Eu ficava assim: ‘se fosse o crachá da Empresa Z eu colocaria’. Isso é uma forma de identificação, de ter orgulho de trabalhar na empresa. Eu fiquei muito feliz de ter passado aqui, de estar aqui. Eu sou muito feliz. Mas aí, eu pergunto: se eu tivesse uma oportunidade de sair, eu sairia. Então, tenho identidade? Tenho quando estou aqui. Mas na primeira oportunidade, sairia.” (Entrevistado 7)

“Assim, num primeiro momento não. Quando eu sai da iniciativa privada, eu estava buscando o que todo mundo está buscando hoje: estabilidade. (...) Aí eu vim para a Empresa X. Num primeiro momento, eu levei um choque. Eu falei assim: “Nossa, essa empresa não tem nada a ver comigo”. Mas porque eu tinha uma dinâmica de trabalho totalmente diferente. As coisas aqui andam muito mais lentas. Tem uma burocracia muito maior. E eu não tenho, até hoje, muita liberdade para fazer as coisas. Você depende sempre de falar com o gerente, com o chefe de divisão, que tem que falar com o chefe de departamento. E aí, toma-se todo um cuidado para não ferir entre aspas ninguém. Então, tudo é muito político. Num primeiro momento, eu falava assim: “eu não tenho nada a ver com isso aqui”. mas aí você vai entrando no ritmo da própria cultura da empresa, no próprio dia-a-dia. E hoje em dia, eu não vou dizer que é 100% o que eu desejo para a minha vida, mas também não vou dizer que não tem nada a ver comigo. Tem porque eu me adaptei.” (Entrevistado 14)

Assim, se existem características que fazem com que os indivíduos não se identifiquem com a organização, é porque, provavelmente, eles não percebem sua identificação como tendo as três características sugeridas por Empson (2004): central, distintiva e duradoura. Eles podem não compartilhar das crenças, valores e normas tipicamente ancorados na missão da organização (característica central), podem possuir uma percepção negativa sobre a Empresa X, quando comparada com as outras empresas (característica distintiva), ou ainda, podem acreditar que não há um acúmulo de experiência coletiva, não possuindo uma característica duradoura.

Por fim, alguns poucos funcionários acreditam que realmente não se identificam com a organização, por considerarem que ela seja muito autoritária ou porque acreditam estar em uma área que não tem a ver com seu perfil:

“Ai.. muito difícil.. Eu não me identifico (em voz baixa). Eu acho ela muito autoritária.”
(Entrevistado 4)

“Não, não me identifico com a Empresa X. Não sei... Eu entrei num departamento que não tem nada a ver comigo, então, o meu departamento é a Empresa X para mim. Eu sou engenheira de produção e caí em uma área de informática, e eu não entendo nada de informática, então, eu acho que eu não me identifico mais por isso. Como eu sou engenheira, talvez se eu caísse mais na minha área fim, de engenharia, ou até área de eficiência energética... Além de ser engenheira, eu fui técnica em eletrotécnica, estudei eletricidade e tal.. acho que eu me identificaria mais com a empresa. Aí como eu caí aqui, estou até numa função de gestão, mas estou fazendo gestão de algo que eu não conheço, entendeu? Então, eu fico um pouco desmotivada e não me identifico com a empresa.”
(Entrevistado 9)

Em relação ao segundo objetivo do item sobre identidade, foi perguntado se eles consideram que a identificação com a organização X influencia no comprometimento com a mudança. Assim como sugerido pela Suposição 5 - que supõe que os indivíduos que se identificam com a organização, tendem a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que pouco se identificam -, a maioria dos entrevistados que disseram que se identificam com a organização X acreditam que isso influencia positivamente no comprometimento com a mudança:

“Ah! Eu acho que sim! Acho que ajuda sim, porque é o papel do empregado. É lógico que você também tem que ter retorno, mas, de qualquer forma, eu acho que se você não se compromete, o profissionalismo dançou. Acho que a gente tem que ser profissional o bastante para se comprometer com aquilo que eles querem: com a mudança total.”
(Entrevistado 2)

“Eu acho que sim. Como toda empresa, toda organização tem que procurar estar melhorando. E eu acho que a Empresa X tem muito a melhorar. Acho inclusive que esse plano de transformação caminha nesse sentido, não é? De tornar a empresa mais ágil. (...) Então, acho que ela está melhorando. Agora, tem muito que melhorar. Como toda empresa, não é? E eu me engajo nisso aí totalmente. Visto a camisa mesmo.”
(Entrevistado 6)

“Creio que sim. Eu procuro fazer tudo que estou vendo aqui. O que eu puder contribuir para melhorar estarei tentando fazer.” (Entrevistado 8)

“Sim, porque a partir do momento que aqui é legal o trabalho em equipe, que eu vejo que o companheiro está trabalhando pela transformação, que está todo mundo embuído, eu vou querer estar participando também, colaborando com todo mundo.” (Entrevistado 10)

“Com certeza, porque quanto mais você se sentir parte da empresa, mais você vai querer que ela evolua, se transforme em uma empresa que tenha realmente um futuro pela frente. A empresa, no passado relativamente recente, já teve quase pra ser extinta. Então, sempre fica essa nuvem no ar. Hoje o governo que está aí não tem essa idéia, quer manter do jeito que tá. Inclusive diz que quer fortalecer.” (Entrevistado 11)

“Influencia. Sempre influencia. Porque eu comecei aqui como auxiliar de escritório e tenho uma carreira aqui. Evoluí em todos os sentidos profissionalmente. A minha vida profissional é a Empresa X quem incentivou, que investiu em mim, acreditou em mim.” (Entrevistado 12)

“Essa identificação me deixa mais interessada no que que está acontecendo na empresa. Então, nesse aspecto, como eu me identifico mesmo, eu estou atenta a tudo o que está acontecendo na empresa. (...) Eu gosto muito da empresa, então meu interesse passa mesmo pela identificação. É por conta disso que eu estou atenta ao plano de transformação. Fatalmente, a identificação tem a ver com o meu interesse na mudança.” (Entrevistado 15)

Mesmo as pessoas que não se identificam com a organização X, integralmente, disseram que, o lado em que se identificam, é o que os ajuda a se comprometer com a mudança:

“Com certeza. O que me move a ajudar a ter esse comprometimento com a organização são essas coisas, o lado positivo, o lado bom, que eu me identifico com a organização. Um outro fator também é o fato de dar valor ao que eu conquistei. Porque não foi fácil está aqui hoje. Eu tive que estudar, me dedicar, então eu tenho que valorizar e valorizo porque não foi fácil estar aqui. Para o Brasil, para o padrão que tem, eu não posso reclamar da situação que eu me encontro hoje.” (Entrevistado 1)

“Com certeza. Porque o profissional, de verdade, ele tem responsabilidade.. aquele jargão, que eu não gosto muito.. ele veste a camisa da empresa, naturalmente. Então quando ele entra, está motivado, aí ele começa a conhecer a realidade da empresa, os problemas da empresa e se a empresa não mostra que está fazendo nada para melhorar isso só tende a piorar, esse sentimento do funcionário. Então, se ela ‘oh,está ruim, mas eu estou fazendo algo para melhorar’ e a pessoa está vendo que de fato ela está fazendo, então acho que só tende a fazer com que a percepção do empregado mude.” (Entrevistado 3)

“Ah sim, claro. Porque se eu não me considerasse envolvida, se eu não tivesse nenhum tipo de identificação, para mim tanto faria. (...) Então, a partir do momento que você começa a ficar envolvido, você começa a querer mudar, porque aí você já percebeu algum tipo de vantagem, alguma coisa que você vai ganhar com isso também.” (Entrevistado 14)

Por outro lado, os entrevistados que se identificam pouco com a organização ou que realmente acreditam não se identificar com ela, acreditam que essa falta de identidade influencia no comprometimento, fazendo com que elas se tornem menos comprometidas:

“Ah.. com certeza. Porque assim.. é um lugar que você vê que está se transformando, mas as coisas continuam sendo feitas de forma autoritária, igual na época da ditadura, de cima pra baixo. Então, ela vai se transformar? Vai. Vai mudar? Vai. Mas ela vai continuar sendo uma empresa autoritária. E eu acho que eu não me identifico...” (Entrevistado 4)

“É, não é? Porque, por exemplo, se eu estou estudando para uma outra empresa, ao mesmo tempo que eu quero me engajar aqui, eu não estou me identificando integralmente. Então, isso compromete. Meu tempo não é integral para as coisas da Empresa X. Então eu acho que compromete um pouco.” (Entrevistado 7)

“Influencia.. porque eu acho que eu poderia estar mais feliz, mais empenhada no trabalho se eu estivesse numa área que me identificasse melhor. Então, eu não estou dando o todo de mim.. não estou dando tudo para fazer as minhas atividades, meus projetos, como eu gostaria de estar. Eu estou um pouco desmotivada. Às vezes eu não entendo muito o que que eu tenho que dizer, e eu tenho que ficar... é um trabalho mais pesado, então fica sendo mais difícil eu contribuir com a transformação como eu gostaria de contribuir. Eu estou numa casinha que não é minha... eu poderia estar me sentindo mais feliz, mais motivada e desenvolvendo mais.” (Entrevistado 9)

Assim, para que essas pessoas possam se identificar com a mudança é preciso, conforme Empson (2004), que os membros organizacionais se afastem da identidade anterior para, em seguida, assumir uma nova identidade. É preciso, também, que eles desejem se identificar com os novos valores propostos pela mudança. Afinal, o processo de mudança organizacional é complexo e a maioria das mudanças organizacionais não ocorre sem que os grupos e os indivíduos também mudem (WHELAN-BERRY; GORDON; HININGS, 2003).

4.6

A Imagem e o Comprometimento com a Mudança

O objetivo desse item é expor, primeiramente, qual a imagem da organização X para os entrevistados, uma vez que, segundo Empson (2004), uma imagem positiva pode permitir que o alinhamento junto às mudanças seja mais rápido. Como segundo objetivo, procurar-se-á compreender a Suposição 6, que pressupõe que os indivíduos que possuem uma imagem positiva da organização tendem a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que possuem uma imagem negativa da organização.

Quando perguntado sobre qual seria a imagem da organização X para cada entrevistado, alguns responderam que consideram a imagem positiva:

“É boa. Quer dizer, eu seria um pouco suspeito de falar, porque eu visto a camisa! (...) Eu sou da empresa há mais de vinte anos e já passei por diversos setores, inclusive ocupando funções na Subsidiária N, então, eu tenho uma visão boa. Uma imagem positiva. E principalmente nesse governo. Nesse governo eu acho que ela deu um salto de qualidade.” (Entrevistado 6)

“A Empresa X é uma mãe. (...) Empresas privadas não têm os benefícios que a Empresa X dá, [por exemplo] o horário flexível, que é muito difícil. A gente consegue ter qualidade de vida. Eu posso sair 16 horas, 16:30h, que ninguém fica me olhando de cara feia. Isso é importante para mim. Então, eu vejo a Empresa X como qualidade de vida.” (Entrevistado 9)

Apesar de terem uma imagem positiva, alguns respondentes reconhecem que há falhas na Gestão de Pessoas e no excesso de influência política que a empresa sofre:

“[A imagem é de uma] empresa que é boa de trabalhar, pelo menos pra mim. Eu gosto de trabalhar, por causa do ambiente. [A empresa] dá muitos incentivos também, muito treinamento. Se a pessoa se interessar e correr atrás, ela consegue de capacitar bastante. O trabalho mais complicado é fechar essa coisa de carreira, porque não tem algo palpável para a pessoa crescer. Eu acredito que se eles investissem em carreira em Y, talvez a coisa melhorasse.” (Entrevistado 11)

“Olha, eu tenho uma boa imagem, amo a minha empresa. Porque você tem que separar os gestores. Cada um tem uma maneira de administrar, por causa da política. Eles vêm com uma certa orientação, já com um cronograma a cumprir. Então, a empresa é boa. [Mas] poderia haver mais dedicação, ter uma gestão mais duradoura, a longo prazo, para as coisas serem concluídas. Um começa, aí vem outro, aí não é mais aquilo. Então, muitas vezes fica confuso, mas a gente tem que dançar conforme a música.” (Entrevistado 12)

Boa parte dos entrevistados já enxerga uma empresa que esteve muito fraca no passado, mas que vem se fortalecendo ao longo dos anos:

“Ela teve uma época que não era tão... Queriam acabar com ela, não é? Mas eu acho que a Empresa X conseguiu se projetar (...). Então, principalmente agora, no ano passado em que ela apareceu na Bolsa, naquele lançamento, eu acho que o nosso nome se propagou legal. Acho que agora ela está bem estável, porque ela andou um tempo bem ‘ruinzinha’ mesmo. Mas eu acho que ela conseguiu dar a volta por cima. E eu tenho esperança de que ela continue crescendo cada vez mais.” (Entrevistado 2)

“Pelo que eu sei do histórico, é uma empresa que ficou meio parada no tempo, nos outros governos. Tentaram até sucatear a empresa, privatizar, e agora é uma empresa que está tomando força. (...) A empresa está tentando crescer, está tomando mercado e a gente está junto, está começando agora aqui. A gente está crescendo junto.” (Entrevistado 10)

“Hoje em dia, eu acredito que a imagem da sociedade perante a empresa já é um pouco mais forte, não é? As pessoas não pensam só na Empresa Y, já começam a saber que tem uma Empresa X, que é empresa de energia. (...) Para mim, é a líder, a referência, não é? Seria como se fosse um lugar, onde todas as pessoas conhecem ou trabalham com energia e queiram estar um dia, não é? Talvez não aconteça isso porque muitas pessoas são só movidas pelo dinheiro e não pela motivação, pelo trabalho em si. Mas, para mim, ela é a referência e como eu te falei, a imagem da empresa está começando a aparecer mais para a sociedade. A sociedade está começando a saber que existe uma empresa dessa área. Muita gente, por exemplo, não sabe que Subsidiária C e a Subsidiária F são da Empresa X. Isso está começando a aparecer um pouco mais.” (Entrevistado 8)

“[A imagem que eu tenho é de] uma empresa em ascensão, se fortalecendo, procurando seu caminho. Tateando aqui, ali. Mas em ascensão. Eu vejo que o Lula e o pessoal lá em volta dele resolveu: ‘É importante fortalecer a Empresa Y e a Empresa X’. (...) Ainda me sinto, entre as estatais, a filha pobre, mas eu vejo uma mudança de postura.” (Entrevistado 15)

E esse fortalecimento da empresa X depende também da implementação do Plano de Mudança:

“Eu tenho a imagem de uma organização que agora está ficando forte. (...) A imagem é de uma empresa que tem tudo para crescer. Ela tem tudo para ser uma empresa forte no mercado, mas isso vai depender de como as pessoas vão se comportar. Porque a gente divulga a empresa para fora, então, se a gente começar a não acreditar em nada, a empresa não vai se fortalecer nunca. Porque a coisa mais fácil que tem é privatizar, é separar e privatizar. Então, se o sistema passar para a sociedade força, segurança, eu acho que as pessoas vão passar a respeitar mais. Se você for olhar o histórico da Empresa X, nos outros governos, Collor e Fernando Henrique, a intenção era pulverizar isso aqui. (...) Então agora, esse governo está retendo mais. Ele quer que a empresa seja federal, seja do governo, mas que dê lucro, que não seja uma estatal parada, que dê prejuízo. Tem que ser competitiva e tem que dar lucro, para que assim ele a mantenha. Eu tenho uma imagem positiva da empresa.” (Entrevistado 7)

“(…) Com essa nova lei, ela [a empresa X] se tornou internacional. Eu acredito que ela vá ficar uma empresa bem mais sólida. As coisas estão caminhando. Não é de uma hora para outra que isso muda. As coisas estão caminhando para uma coisa legal, eu acredito que seja daqui a uns três ou quatro anos.” (Entrevistado 13)

Outros funcionários possuem uma imagem de incerteza em relação à existência da Empresa X:

“A imagem da Organização é de um pouco de insegurança, um pouco de incerteza. (...) Às vezes a gente fica um pouco se perguntando: apesar dela ser a gestora de todas as empresas que geram e distribuem energia elétrica no país, se ela deixar de existir, vai afetar alguma coisa em relação a energia elétrica do país? Fico um pouco incerta em relação ao futuro dela. (...) Sinto um pouco de insegurança até pelas informações que eu já tive aqui dentro. Já me senti mais segura. Eu fico um pouco preocupada com a existência da empresa. Eu acho que se quisessem privatizar e tal, não seria uma coisa muito difícil de acontecer não.” (Entrevistado 1)

“Eu vejo uma empresa que precisa de fato mudar para conquistar, para conquistar não, mas para ratificar o seu posicionamento no mercado. (...) Eu não vejo as pessoas de modo geral, falando mal da Empresa X... muitas vezes pode haver uma dúvida em relação ao negócio da Empresa X pela não interação dela como holding com as empresas do sistema. Mas o processo de mudança está favorecendo isso. Então, eu não vejo as pessoas falando mal, mas tendo dúvidas a respeito da atuação dela. (...) Ela mudando, ela mostrando mais o motivo da sua existência, ela divulgando isso, ela de fato fazendo mais, ela vai estar favorecendo isso. Então, a minha imagem... eu não vejo de forma negativa, mas eu vejo: ‘Onde é que tá o meu lugar?’.” (Entrevistado 3)

Para outro funcionário, a imagem da empresa é uma incógnita, uma mistura de duas realidades. De um lado, as pessoas com ‘cabeça arcaica’, de outro, as pessoas bem novas:

“É uma imagem que é justamente mista, entendeu? É difícil isso... (...) A empresa é formada por pessoas e mais do que em muitas empresas, aqui tem uma heterogeneidade muito grande. Aqui você tem coisas que você pode fazer, tem coisas que você é impedido de fazer politicamente. Tem coisas que o mercado te impede, tem gente que é bem antiga,

tem uma cabeça arcaica, tem gente que é bem nova. Então, eu acho que é uma imagem assim... é uma incógnita a Empresa X. Tem muita coisa aqui diferente.” (Entrevistado 5)

Para outro entrevistado, a empresa não é, ainda, sólida:

“Não vou te dizer que é de uma empresa sólida. Eu não tenho essa percepção. Ainda acho que é uma empresa muito vulnerável.” (Entrevistado 14)

Para outro funcionário, a empresa é um enorme ‘dinossauro’:

“Ah! A empresa hoje é um enorme dinossauro, bem pesado. Qualquer coisa é difícil para arrastar essa estrutura... Ela é uma empresa muito pesada, uma estrutura muito antiga.” (Entrevistado 4)

Como segundo objetivo desse item, foi perguntado aos entrevistados se eles acreditam que a imagem da organização influencia ou não no comprometimento com a mudança. Os entrevistados que possuem uma imagem positiva da organização ou que vêem a empresa como algo que está se fortalecendo acreditam que a imagem positiva realmente influencia no comprometimento com a mudança, conforme mostrado nos discursos abaixo:

“Ah, lógico! Com certeza. Eu tenho muito orgulho de ver o nome da Empresa X no esporte, a propaganda na televisão. Então, para mim, eu tenho orgulho sim da minha empresa.” (Entrevistado 2)

“Eu já estou a favor da empresa, da mudança. Então, o que for para melhorar, eu estou apoiando. Claro que se agente puder colaborar inclusive criticamente, construtivamente... A gente está aí para ajudar. Mas sou totalmente favorável e engajado.” (Entrevistado 6)

“Com certeza. Quem não quer trabalhar numa empresa líder? Ainda mais nacional, não é? Estatal, com história, você se sente fazendo parte de alguma coisa. Eu sou um cara meio anti-capitalista. Sei que aqui também existe um capitalismo, porque todo mundo hoje em dia tem que estar inserido nesse meio. Mas aqui, não me sinto dando lucro para uma pessoa. Trabalhar para dar lucro para alguém, não! Estou trabalhando para que meu país fique melhor. Estou trabalhando para mim mesmo. Então, isso me motiva. (...) Levar luz para todo mundo porque tem muitos lugares que eles não sabem nem o que é isso. Então, eu quero ajudar não só para a minha vida, mas para a vida de todo mundo também.” (Entrevistado 8)

“A imagem positiva influencia, porque eu não quero que ela se afunde. Eu estou aqui e não quero voltar para o mercado de trabalho para trabalhar doze, dez horas por dia para dar um resultado, com medo de ser mandada embora daqui para frente. Com medo de fazer um investimento, um financiamento de vinte anos, se eu posso ser mandada embora amanhã. Então eu estou comprometida. Quero que ela cresça, e que ela se fortaleça cada vez mais.” (Entrevistado 9)

“Sim. Motiva. Porque é legal você fazer parte de uma empresa que está querendo conquistar alguma coisa lá fora. Conquistar mercado, melhorar a imagem dela e você trabalhar nessa empresa. Você faz parte dessa mudança.” (Entrevistado 10)

“Eu, enquanto estiver aqui, vou trabalhar para ajudar. Aí, quando sair, falarei com os meus filhos: `Eu trabalhei em uma empresa, olha lá a empresa que eu trabalhei`. Sentirei orgulho da empresa que eu trabalhei: `Saí, dediquei meus trinta e três, trinta e quatro anos lá, saí e a empresa continua lá e agora ela está mais forte`. Quer dizer, é aquele negócio. Você vê uma empresa que evoluiu, que você ajudou a construir, e vê-la ainda em destaque. Isso é legal!” (Entrevistado 13)

Outro entrevistado reconhece que a imagem negativa influencia negativamente em seu comprometimento:

“É um dos pontos que atrapalha. Porque apesar de eu estar aqui há um pouco mais de um ano só, de estar de alguma forma empolgada, de estar atuando na minha área de formação, de estar trabalhando em um ambiente agradável, sem muita pressão... Apesar disso, desses 30% que eu falei dos defeitos da companhia, esse [a imagem] é um deles. Porque atrapalha sim, atrapalha porque eu poderia ter um comprometimento de 100%.” (Entrevistado 1)

Assim, os depoimentos acima estão de acordo com Empson (2004). O autor sugere que a imagem organizacional é um fator substancial no processo de mudança, pois a imagem organizacional positiva facilita o alinhamento junto às mudanças. Da mesma forma, uma imagem considerada negativa atrapalha nesse processo de identificação com a mudança.

Porém, ao contrário do que Empson (2004) sugere, outro entrevistado, que possui uma imagem mais negativa da organização, acredita que isso não influencia em seu comprometimento:

“Enquanto eu estiver trabalhando na empresa, pelo menos eu tenho esse perfil, eu jamais vou deixar de fazer qualquer coisa em função de outra. É um perfil pessoal. Eu não consigo ser assim nem na minha vida pessoal. Sempre que está ruim, eu sei que está ruim, mas sei que pode melhorar. Então, se você aceitar o ruim, você está indo para o poço. Agora, se você acha que está ruim e acha que vai melhorar de alguma forma, você consegue alguma mudança. Eu geralmente sou uma pessoa motivada nas coisas que eu faço, independente da imagem.” (Entrevistado 14)

Já para outro entrevistado, a imagem da empresa é positiva desde que o plano de mudança obtenha sucesso. Assim, ela acredita que a imagem influencia no comprometimento com a mudança, mas que também a própria falta de comprometimento com a mudança influencia negativamente na imagem da empresa, como uma via de mão dupla:

“Ela [a empresa] está se fortalecendo. Eu estou levando fé de que vai dar certo. Então, assim, (...) eu acredito na empresa, acredito que vai dar certo. Só tem esse porém, não é? Porque as pessoas ao mesmo tempo em que acreditam muito, que gostam da empresa, no caso dos antigos, ao mesmo tempo acham que não dá para ficar melhor do que está. Então afeta um pouco a imagem, não é?” (Entrevistado 7)

Outros funcionários destacam que, ainda que tenham uma imagem de incerteza, de incógnita em relação à organização X ou até uma imagem mais negativa, o plano de mudanças atua para tornar a imagem da organização X positiva:

“Eu acho que sim. Está dentro do conceito de ‘Oh, não está legal, mas a gente está fazendo algo para melhorar’. Então, à medida que ela faça isso em todos os aspectos, a tendência do meu comprometimento é só aumentar. Hoje, eu tenho um ano de casa, eu ainda não me vi desinteressada por algo e eu tenho diagnosticado isso como falta de comprometimento. Eu ainda estou com gás, no jargão simples. Porém, obviamente, há coisas que precisam mudar e que estão propostas no plano. Elas mudando, meu gás tende a se manter.” (Entrevistado 3)

“Vejo a mudança como algo positivo. Como um caminho bom a ser feito, não é um caminho ruim. Que seria bom até para melhorar a imagem que eu tenho.” (Entrevistado 5)

Há, portanto, assim como mostrado por EMPSON (2004), uma inter-relação entre os dois conceitos. De um lado, a imagem organizacional afeta o processo de construção do significado da mudança; do outro, a própria construção do significado afeta a imagem (EMPSON, 2004).

Assim, conclui-se que os indivíduos que possuem uma imagem positiva da organização realmente tendem a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que possuem uma imagem negativa da organização, conforme esperado pela Suposição 6. Mas, cabe ressaltar que, a suposição nem sempre é válida para todos. Há exceções, como demonstrado pelo entrevistado 14.

Além disso, há que se acrescentar que a relação entre o comprometimento com a mudança e a imagem é uma via de mão dupla. Pois, de um lado, a imagem positiva influencia para um maior comprometimento e a imagem negativa influencia para um menor comprometimento com a mudança; por outro, uma visão positiva do plano de mudança leva a uma imagem positiva e uma visão negativa do plano, leva a uma imagem negativa.

4.7

Contrato Psicológico e o Comprometimento com a Mudança

O objetivo desse item é entender de que maneira os indivíduos percebem seus contratos psicológicos; se é mais uma relação de longo prazo e de confiança com a empresa (contratos relacionais) ou se é uma relação de curto prazo e formal (contratos transacionais). Assim, será identificado, por intermédio das respostas dos entrevistados, se o tipo de contrato psicológico que eles têm influencia ou não no comprometimento com a mudança.

Portanto, será testada a suposição 7, que pressupõe que os indivíduos que percebem seus contratos psicológicos como sendo relacionais tenderão a se descrever como sendo mais comprometidos com a mudança do que aqueles que percebem seus contratos como transacionais.

O 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). 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*).

A avaliação utilizada no estudo de caso foi a orientada para as características, assim como o estudo feito por McInnis; Meyer e Feldman (2009). Assim, o estudo baseou nas características gerais de contratos, como o tempo da relação com a empresa (se é de curto ou longo prazo), a negociação (se é negociável ou por imposição) e a formalidade (se é formal ou baseado em confiança).

Baseado nessas características, os contratos podem ser classificados como transacionais, que é quando “são tipicamente descritos como de curto prazo, tangíveis, explícitos” ou relacionais, quando “são descritos como contratos de longo prazo, intangíveis e implícitos” (MCINNIS; MEYER; FELDMAN, 2009, p.176).

Assim, em alguns entrevistados, foi possível perceber que seus contratos psicológicos são relacionais, por serem baseado na confiança na organização e na relação de longo prazo. Nesses funcionários é possível observar também um forte comprometimento afetivo com a organização:

“(…) Eu nunca tive vontade de ir embora daqui. (…) Momentos que eu já passei aqui nessa empresa, de ficar até tarde fazendo isso, fazendo aquilo, sem nem expectativa: ‘Ah, vou ganhar ticket, vou ganhar hora extra’, não foi nada disso. Foi pelo amor de botar tudo em ordem. E eu até depois recebi uns elogios. (…) Já tenho 20 anos, pena que não são mais, porque eu vim de outra empresa, vim de empresa privada. E vou ser muito sincera a você, eu acho sim a Empresa X uma mãe para mim, porque aqui eu não tinha nível superior, aí, através da empresa (...), eu consegui fazer meu curso superior, fiz minha pós-graduação, ganhei um marido, casei. (risos) Meu segundo casamento foi aqui. E tudo o que eu tenho hoje: meu carro, meu apartamento, eu tenho pelo meu emprego. (...) Agradeço mesmo de estar aqui.” (Entrevistado 2)

“Nossa! Totalmente de longo prazo e de confiança!”(Entrevistado 6)

“Eu costumo falar pro pessoal o seguinte: se eu tivesse uma coisa melhor, eu teria saído. Então, por isso que eu estou aqui até hoje. Eu acho que o ambiente é legal. Nunca tive problema com isso. Sempre trabalhei no mesmo departamento, eu nunca saí. (...) Nunca saí para lugar nenhum. (...) Isso aí é uma forma de você mostrar que gosta do que faz.” (Entrevistado 13)

Para esses mesmos funcionários, que vêem o contrato como relacional, o comprometimento com a mudança é fundamental:

“Acho que eu já repeti, vou até ser repetitiva: É importante esse meu amor por ela pro meu compromisso de eu ir até o fim, fazendo aquilo o que eu devo que fazer e ajudando a mudança.” (Entrevistado 2)

“Eu tenho aí pela frente uns 10 anos para eu me aposentar, talvez um pouquinho menos, [mas] pretendo me aposentar com a empresa cada vez melhor. Quanto melhor a empresa estiver, melhor para os empregados, não é? E eu estou nesse barco aí. Então, estou para ajudar, para trabalhar, para propor. Então, eu faço qualquer coisa para ajudar a empresa.” (Entrevistado 6)

“Eu acho que sim [a relação de longo prazo influencia no comprometimento com a mudança]. Primeiro, porque eu conheço muita coisa da empresa, muita coisa do departamento. Eu conheço muita coisa, então eu ainda tenho uma contribuição a dar.” (Entrevistado 13)

“Eu sou comprometida com a empresa. Mesmo se não tivesse esse plano de mudança, eu continuaria comprometida com a empresa. É claro que eu vendo que o governo quer que a empresa se fortaleça, eu fico mais animada, mais pró-ativa, fico mais disponível, mais ligada de fazer e acontecer. Isso com certeza. Isso influencia, meu carinho aumenta. É como se fosse um filho: ‘Eu gosto dele, mas por mais que eu faça, não adianta, ele não quer.’ Aí depois: ‘Opa! Ele quer!’ Então, já que ele quer, opa! Vou dar isso, oferecer aquilo. (...) Eu me animo mais. (...) Eu vendo a empresa crescer e indo por caminhos melhores, eu fico muito mais animada.” (Entrevistado 14)

Para outros funcionários, o contrato psicológico também é percebido como sendo relacional. Porém, para eles, essa relação só continuará sendo de longo prazo caso haja realmente a implementação do plano de mudanças:

“Hoje, eu diria que é de longo prazo. Até por desejo. Eu resolvi fazer concurso público para buscar uma relação de mais longo prazo. É meu desejo. Se as expectativas não forem correspondidas pelos próximos anos, se ela de fato não mudar, se ela, de fato, no que eu não me identifico muito em relação à autonomia não melhorar um pouco mais, ou eu perceber que de fato isso não vai acontecer... Não é o que eu estou imaginando, percebo que vai melhorar um pouco, talvez em um nível onde eu possa tolerar... Mas é de longo prazo, porém com essas premissas. Se elas de fato não se concretizarem, pode ser que eu mude. Até hoje, eu não vi motivos para decidir mudar a minha relação.” (Entrevistado 3)

“É uma relação de longo prazo porque a empresa propicia isso. Não é uma empresa que tem rotatividade alta, por parte da empresa. A empresa não é como muitas que tem por política mandar os funcionários... fazer rotatividade com o mercado. Não. A empresa investe no longo prazo. Ela quer que o funcionário fique por muito tempo. Por enquanto sim. É aquilo... você não sabe o que vai acontecer, mas se tudo continuar nesse caminho, sim.” (Entrevistado 5)

“Olha, para mim, sendo bem sincero, quando eu entrei aqui, eu disse que eu queria aposentar aqui. Só que agora, se isso vai acontecer, não depende de mim, não é? Só existe uma coisa aqui que eu tenho medo, que é a privatização. Por isso que eu acredito que eu faça parte mesmo dessa mudança, desse fortalecimento e tudo, porque é o maior medo que eu tenho hoje em dia. Foi muito difícil para eu entrar aqui, e eu não quero sair. Então, o que eu mais quero é que essa empresa fique forte mesmo, para nunca mais ter nenhum tipo de perigo nesse sentido, até mesmo porque para o país entregar uma empresa dessa para o mercado privado, para mim, é entregar uma estratégia, um bem estratégico na mão do inimigo. Então, para mim, a princípio é a longo prazo, mas é uma coisa que não depende de mim.” (Entrevistado 8)

“Bom, hoje eu vejo que é de longo prazo, de confiança. Como eu te disse, eu tenho segurança aqui, é meio que meu porto-seguro. Mas eu não sei assim, se amanhã, a médio ou longo prazo, se realmente eu vou conseguir ficar. Eu não sei se eu vou conseguir desenvolver profissionalmente aqui, se não vou ficar no mesmo patamar. (...) Então, hoje eu vejo que a minha relação é de longo prazo sim, de confiança, porque eu estou satisfeita com o que eu tenho aqui, estou motivada. Mas amanhã eu não sei... eu estou pretendendo construir família, ter filho. Eu não sei se o que eu ganho aqui é suficiente para os meus gastos futuros.(...) Eu vejo que com esse plano de cargos e salários, tem uma esperança que tudo possa melhorar. (...) Agora, se daqui há cinco, dez anos, eu continuar na mesma coisa, que muitas pessoas falaram que antigamente era assim, achatamento, é lógico que eu não vou me aposentar aqui. O Plano de Mudança pode alterar positiva ou negativamente. Esse plano de transformação eu vejo que ele veio para mudar a empresa como um todo, pensando na empresa, porque os funcionários é que fazem a empresa, não é? (...) Eu vejo que esse plano de transformação pode afetar positivamente, se eu conseguir desenvolver a minha carreira com isso. Aí eu vou continuar aqui, motivada. (...) Mas ele pode afetar negativamente, se ele esquecer das pessoas, se ele só focar no crescimento da empresa e deixar as pessoas de lado. (...) Aí sim, ele pode afetar negativamente com que eu não fique comprometida, saia da empresa e procure algo melhor.” (Entrevistado 9)

“Ah, hoje em dia, pelas circunstâncias, eu diria até o meio termo. Diria que é a médio prazo. Porque, a curto prazo, eu não me sinto estimulado a sair para outra coisa, porque eu estou relativamente confortável. Mas a longo prazo, tem isso que eu te falei, da gente não ter certeza de como é que vai ser a empresa daqui a dez, quinze anos. Então, a curto prazo, eu não me vejo saindo daqui. Não adianta eu querer contar que a longo prazo eu vou estar aqui. Eu acho que eu tenho que estar sempre pronto para, se precisar, correr atrás de mudança para mim. (...) Mudança de empresa mesmo. Isso é tudo questão também de situação da economia, do governo, tudo muito macro.” (Entrevistado 11)

Assim, como Guest (2004, p.545) afirma, os contratos psicológicos podem “(...) ser renegociados ou modificados durante o tempo”, podem ser influenciados “por uma gama de fatores contextuais, e pode[m] ter uma variedade de consequências”. Assim, se por um lado, esses funcionários consideram o contrato como sendo de longo prazo, por outro, se a mudança não ocorrer, essa percepção pode mudar, tendo várias consequências para a organização, como, por exemplo, que os funcionários saiam “da empresa e procure[m] algo melhor” (Entrevistado 9).

Apesar disso, todos eles acreditam que pensar o contrato como sendo de longo prazo (que para ele significa a mudança, de fato, ser implementada) influencia no comprometimento com a mudança:

“Sim, porque eu não tô aqui de passagem. Então, quando você sente que você não quer estar de passagem, você quer participar disso, porque você tem interesse que a empresa se transforme, que a empresa mude de postura, que a empresa galgue rentabilidade nas posições no mercado, que ela tenha destaque. Porque você quer.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que sim. O fato de você querer ficar aqui mais tempo, você realmente quer que ela ande num caminho melhor. Não só para você profissionalmente, não só para você pessoalmente, para a própria empresa, para todos os seus colegas.” (Entrevistado 5)

“Claro! Com certeza! Porque aqui não tenho o que reclamar. A gente aqui tem um bom ambiente de trabalho, bom salário, bons benefícios. Eles incentivam a educação, eu, por exemplo, estou fazendo um curso de inglês pago pela empresa. Quero fazer um mestrado também, espero que eles paguem. (...) Então, eu acho que contribuí bastante.” (Entrevistado 8)

“Sim, influencia porque, como eu falei, porque eu quero que a empresa não caia, não seja privatizada, não entre em falência. Eu quero que a empresa cresça e se fortaleça, se torne robusta. Então, influencia positivamente porque eu trabalho da melhor forma para que esse plano de transformação consiga atingir o objetivo dele, que é tornar a empresa forte, uma empresa grande, uma empresa que dê lucros, com seus funcionários comprometidos e motivados.” (Entrevistado 9)

“Ah sim, se a mudança realmente ocorresse para melhor e eu sentisse que a empresa é mais respeitada, mais levada a sério por quem dirige ela, certamente me motivaria mais para ficar.” (Entrevistado 11)

Essa influência positiva que o contrato relacional tem sobre o comprometimento com a mudança está de acordo com o sugerido por McInnis; Meyer e Feldman (2009, p.176), que considera que “entre aqueles que acreditam que o contrato é satisfatório (até o momento), a natureza do contrato contribui com o nível de comprometimento”.

Enquanto isso, outros funcionários, reconhecem a relação com a empresa como sendo transacional, de curto prazo:

“Então, como eu falei, de informações que eu tive há pouco tempo em relação à companhia, eu considero uma relação de curto prazo justamente por causa dessa insegurança que eu sinto aqui dentro. Eu estou no momento trabalhando a minha cabeça de tentar novos concursos, de ir para outros lugares, por essa falta de segurança que eu tenho. Então, a longo prazo, eu não tenho a certeza de que vou me aposentar aqui, porque eu acho que essas questões políticas, a cada governo que muda... Eu tenho muito medo de daqui há uns cinco anos, ou até agora, nas próximas eleições... Quem garante que se entrar um Aécio Neves ou outro político que não seja da cúpula do governo, o que acontecerá? Hoje eu não sinto uma segurança 100% de que vai continuar a mesma coisa, que não vai privatizar. Portanto eu não considero uma relação de longo prazo não.” (Entrevistado 1)

“Eu não sei... (...) Mas se, por exemplo, eu tivesse que falar hoje: ‘Você quer ficar na Empresa X por um longo tempo? Não’. Mas, ao mesmo tempo, durante o tempo em que eu estiver aqui, é de confiança, é de credibilidade na empresa, é de empenho. Não significa que é porque eu quero ficar por um prazo curto, que eu vou detonar a empresa. Não! É uma boa empresa para se trabalhar. Mas hoje em dia, todo mundo está mudando. Então, é muito difícil um novo ficar vinte anos numa mesma empresa. Não é nem questão de a empresa ser boa ou não, é porque o mercado vai mudando, a gente vai querendo mudar, a gente vai querendo ver coisas novas. Então também não sei se é só por causa da empresa, já que também é porque os valores estão mudando, não é? Antigamente, você ficar trinta anos numa empresa, era um orgulho. Hoje em dia você quer ver coisas novas, senão você fica obsoleto no mercado. Eu fiquei dez anos numa empresa, e quando eu saí... nossa! Foi assim bem estranho... Você fica meio fora, ainda mais que eu estava estudando para concurso. Então, você fica meio out mesmo, você fica fora do mercado, você fica obsoleto. Por isso que eu acho que ficar vinte, trinta anos numa empresa não vale mais a pena.” (Entrevistado 7)

“Aí, vem uma questão financeira. Depende. Surgindo oportunidades financeiras que valham a pena eu sair daqui, largar o bom ambiente de trabalho que eu tenho aqui, mas dinheiro compra um monte de coisa! Se acontecer alguma oportunidade financeira que valha a pena largar isso daqui, seria a curto prazo.” (Entrevistado 10)

“Eu não acho que é uma relação de curto prazo não. Eu gostaria que fosse de longo. Mas assim, hoje eu não tenho certeza disso. Por questões de indefinições dentro da própria empresa. Então, já busquei e continuo buscando coisas melhorar no mercado, mas não é uma coisa que é do meu perfil. Eu trabalhei nove anos em uma empresa, oito na outra e estou seis nessa. Então, eu gostaria que fosse uma coisa mais definitiva. Mas eu não tenho essa certeza. Indefinições em relação a própria Gestão de Pessoas. Por isso que ainda me sinto incomodada.” (Entrevistado 14)

McInnis; Meyer e Feldman (2009) explicam que, enquanto o contrato relacional está relacionado a características sócio-emocionais, como o apoio e desenvolvimento do funcionário, o contrato transacional está relacionado com termos monetários, econômicos, como o pagamento e os benefícios. E complementam (McInnis; Meyer; Feldman, 2009, p. 165) que:

“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, apesar dos entrevistados acima considerarem o contrato psicológico como sendo de curto ou médio prazo, todos eles acreditam que esse fato não influencia no comprometimento com a mudança. Para eles, eles devem continuar fortemente se comprometendo com a mudança mesmo assim, em oposição ao sugerido por McInnis; Meyer e Feldman (2009):

“Não afeta. (...) A de falta de confiança é o que mais me deixa um pouco desmotivada. Mas eu tento pensar e quero manter isso, que essas são questões políticas, que não estão assim no controle do meu chefe, no controle da minha gerência. Então, enquanto eu estiver aqui, quero ter um comprometimento o maior possível, para poder ajudar a empresa a poder caminhar. Então, esse fator não é o que me desmotiva a me comprometer com a empresa não. Em relação às questões políticas, eu não sei se eu vou conseguir colaborar para que essa insegurança deixe de existir, acredito que não. Mas é rezar e torcer para que isso não aconteça para eu possa me sentir mais segura aqui dentro. E, enquanto eu tiver aqui dentro, eu vou me comprometer da melhor forma possível a trabalhar, a fazer as coisas certas.” (Entrevistado 1)

“Eu acredito na empresa, independente de quanto tempo eu fique, o comprometimento é sério, mesmo que eu saísse no mês que vem... Mas se eu acredito na empresa, eu não vou abandonar todas as metas, o plano de transformação...” (Entrevistado 7)

“Não. (...) É uma questão profissional. Se você está aqui, você tem que se dedicar onde você está. É que nem jogador de futebol. Ele está num clube hoje, amanhã ele pode estar em outro, mas enquanto ele estiver nesse clube, ele tem que dar tudo dele. Qualquer empresa que eu estiver, eu vou ter que fazer o melhor.” (Entrevistado 10)

“Não. É o que eu falei para você. Eu não vou deixar de fazer nada e nem vou fazer diferente do que eu faço porque eu estou insatisfeita com esse lado. Não muda o jeito que eu faço as coisas, nem vou fazer melhor ou pior porque eu estou insatisfeita com isso não. Eu só vou buscar outra coisa.” (Entrevistado 14)

Os discursos acima, provavelmente demonstram um comprometimento normativo (ex: “vou ter que fazer o melhor”) ou um comprometimento de continuidade com a organização (ex: “enquanto eu tiver aqui dentro, eu vou me comprometer”, “independente de quanto tempo eu fique, o comprometimento é sério”).

Esse é um achado em consonância com as idéias de McInnis; Meyer e Feldman (2009), que acreditam que 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.

Meyer; Allen e Topolnytsky (1998, p.86) também acrescentam que “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. Porém, independentemente do tipo de comprometimento que eles tenham com a organização (se afetivo, normativo ou de continuidade), todos eles consideraram o comprometimento com a mudança sendo muito forte.

Por fim, uma pessoa que considera seu contrato como sendo transacional, acredita que isso realmente influencia em seu comprometimento com a mudança, tornando-a menos comprometida:

“Estou estudando para outros concursos... (...) E isso afeta sim, porque você acha que você está aqui por pouco tempo. Então, você faz só o que é necessário, você não faz realmente essa história de ‘vestir a camisa da empresa’, de brigar, não é?” (Entrevistado 4)

Assim, conclui-se que os indivíduos que percebem seus contratos psicológicos como sendo relacionais tendem a se descrever como sendo mais comprometidos com a mudança. Porém, nem sempre os que percebem seus contratos como transacionais se vêem menos comprometidos com a mudança, negando a Suposição 7. Para muitos deles, independente da relação que eles tenham com a organização, a mudança é realmente importante e precisa acontecer, até para que o contrato deles se confirme como sendo relacional e de longo prazo.

Por isso, é preciso ratificar que, assim como proposto por McInnis; Meyer e Feldman (2009), se a pessoa percebe o contrato como relacional, ela dirá que é comprometida com a mudança, já que possui um relacionamento de longo prazo com a organização. No entanto, é necessário retificar que, mesmo as pessoas que vejam o contrato como transacional, elas poderão se considerar como bastante comprometidas com a mudança.

4.8 Comportamento e Comprometimento

O objetivo deste item é analisar se, na percepção do entrevistado, o comprometimento com a mudança influencia no seu comportamento. Para isso, é discutida a Suposição 8, que sugere que 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).

Meyer e Herscovitch (2001), ao estudarem o comprometimento, explicam que há dois tipos de comportamento: o focal e o discricionário. Em relação ao comprometimento com a mudança, Herscovitch e Meyer (2002, p.475-476) os definem da seguinte maneira: “(...) o comportamento focal para o comprometimento com a mudança é o cumprimento das exigências explícitas da mudança” enquanto o “comportamento discricionário pode se dar de diferentes formas”, como o *championing* e a cooperação.

O *championing*, segundo Herscovitch e Meyer (2002, p.475-476), está relacionado a comportamentos que exigem consideráveis sacrifícios pessoais ou que são orientados para promover o valor da mudança para outras pessoas dentro ou fora da organização.

Assim, quando perguntado aos entrevistados se eles consideram que o comprometimento com a mudança influencia no comportamento, muitos responderam que não só acreditam que influencia no comportamento, como contam que passaram a fazer muito mais pela organização, representando *championing*:

“Sim, porque a pessoa quando ela está comprometida de alguma forma ela está motivada e ela passa isso para as pessoas, e ‘isso de alguma forma contagia positivamente. (...) Até o momento eu tenho influenciado positivamente, porque eu tenho estado comprometida. E, nesse caso, a empresa ganha com o meu comprometimento porque eu acabo exercendo uma influência positiva. Então, quando a gente está numa rodinha de amigos e a há amigas que reclamam da Empresa X (...), eu dando essa minha opinião, às vezes a pessoa

passa a olhar diferente. (...) Sempre eu tendo a fazer um pouco mais porque, primeiro, por uma questão de perfil profissional, caráter, talvez, algo assim. E também, por saber que a empresa no momento precisa disso. A empresa não me pediu para quando eu estivesse numa rodinha de amigos no almoço eu defendê-la. Mas é uma questão assim, ligada ao comprometimento e ao interesse de longo prazo que eu tenho com a empresa.” (Entrevistado 3)

“Influencia. (...) Eu acho que com esse plano de transformação, surgiram novas demandas, mais trabalhos e têm mais afazeres, mais metas para atingir. Então, influencia no meu comportamento porque eu estou sempre ocupada, estou sempre atarefada, não tenho tempo para mim, às vezes. Então, influencia nesse ponto. Às vezes tem que sair tarde, mas nada muito perturbador assim. Eu acho que eu faço mais do que é solicitado. Porque eu faço o que é pedido, e eu às vezes fico analisando, como se fosse um benchmarking. Fico analisando o que que está bom lá fora e a gente não implantou aqui no nosso departamento. Ah, um plano de treinamento, por exemplo, ‘vamos implantar isso’, eu levo para a gerência. Então eu não fico fazendo só aquilo que eles mandam. Eu estou sempre procurando coisas novas e apresentando para eles. Para ver se seria bom incluir. Fora estudando, lendo. Estou sempre pesquisando algo novo para implantar no nosso departamento.” (Entrevistado 9)

“Alterou. Eu voltei a ficar mais interessada nas coisas da empresa. Tanto que eu desisti de sair. Eu conheci a empresa mais, passei a ler mais sobre ela, de saber tudo o que está acontecendo. (...) e defendo sempre a empresa, mesmo. Não deixo falarem mal mesmo. Eu me vejo hoje bem mais acreditando na empresa do que há um tempo atrás. (...) A gente até faz a mais, mas quer reconhecimento. E a gente não tem esse reconhecimento. Eu estou sempre fazendo a mais. Mas eu percebo que se eu não fizesse ia dar tudo no mesmo. Mas eu continuo fazendo a mais.” (Entrevistado 15)

A idéia de *championing*, como sendo uma forma de comportamento discricionário, também é defendida por Gellatly et al (2006, p.333), que considera que o comportamento discricionário seria tudo aquilo o que “os empregados podem escolher fazer mais do que o que é solicitado”. Chen e Wang (2007, p.506) também reafirmam o conceito dizendo que “o 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)”.

Outros entrevistados também possuem um comportamento discricionário com a mudança, mas representam mais a idéia de cooperação. Para Herscovitch e Meyer (2002, p.475-476), a cooperação está relacionada aos “comportamentos que envolvem seguir adiante com o espírito da mudança e que requerem sacrifícios mais modestos”:

“Sim, nesse aspecto eu me comprometo até mais. Porque todos os funcionários podem ajudar para que a coisa aconteça, para que essa mudança aconteça. Nesses aspectos, eu acredito que não está só nas mãos da alta cúpula da companhia. De uma forma bem intensa, está também nas mãos dos funcionários, colaborando, tentando entender o processo, agindo de forma que a coisa possa vir a acontecer, porque se existe um plano de transformação é porque a alta administração da companhia pode e quer que exista essa

mudança, senão eles não iam estar propondo essa mudança. (...) Então, se eles estão propondo, se eles estão engajados de haver uma mudança, uma transformação, com certeza, nesse aspectos, os empregados terão que ter uma grande participação e têm que colaborar. E eu tenho esse comprometimento para que a mudança aconteça. Estou me esforçando. Porque é muito difícil, no momento em que você tem o processo de mudança e está inserida nele e vê o seu próprio gerente chegando para você e falando que não acredita que aquilo vai acontecer, que está há vinte anos na empresa e que nunca deu certo, é difícil você estar 100% engajada. Então o meu comportamento é de ajudar a melhorar, mas me esforçando, porque você está ali no dia-a-dia vendo pessoas que não estão acreditando naquilo. Mas mesmo assim, eu mantenho um comportamento de ajuda, de auxílio para a coisa acontecer. Mas assim, esse comportamento favorável à mudança, está sendo assim, um pouco forçado. Estou forçando a barra para isso acontecer, porque se você deixar ser envolvida pelas pessoas que estão aqui há mais anos, fica todo mundo desiludido e aí, a coisa não acontece. Se dependesse de muitos que estão à volta eu não ia ter um comportamento que tenho. Tenho esse comportamento por mim, pelo esforço e pela crença de que pode dar certo dessa vez. Se você estivesse em um contexto em que todos estariam acreditando naquilo, ia ser mais fácil.” (Entrevistado 1)

“Eu acho que sim. Até porque, eu estar comprometido com uma coisa que eu acredito, me motiva a melhorar, a fazer por onde, a deixar algumas coisas mais eficientes. Se eu não tivesse um pensamento assim, de que a mudança é uma coisa boa, eu ia ficar naquela mesma rotina. ‘Ah, isso já é feito há muito tempo, então vou continuar assim’. Mas aquilo pode melhorar, pode deixar mais rápido, pode deixar mais seguro. Então, eu acredito que sim. Olha, eu acredito que faço o que eu acho que vai ser melhor, independente de me mandarem ou não. (...) Eu procuro fazer o que me pedem, mas procuro estar sempre pensando em formas de melhoria daquilo que é feito. (...) A busca é a melhoria, é deixar coisas que eu vejo que demandam mais tempo, tentar melhorar aquilo, deixar mais rápido.” (Entrevistado 8)

“A gente está fazendo mais coisas porque está existindo uma demanda maior. (...) Eu acho que a busca está sendo feita para melhorar. Eu estou conseguindo perceber melhoria, progresso. Então, a motivação para mim está sendo positiva. Eu estou motivada a participar e fazer. Eu aprendi que o mínimo que eu tenho que fazer é o que está sendo pedido. Se eu puder agregar alguma coisa, eu vou sempre agregar. Mas isso é uma cultura que eu trouxe lá de fora. Até porque eu sempre trabalhei com metas. Lá fora, não adianta fazer só o que pedem. Se não, você é igual a todo mundo. Você começa a se diferenciar, quando você faz o que se pede e colocando alguma coisa a mais.” (Entrevistado 14)

Tanto o *championing* quanto a cooperação são formas de comportamentos discricionários, em que os indivíduos fazem mais pela mudança do que lhes é solicitado. É provável que essas pessoas, conforme sugerem Herscovitch e Meyer (2002) tenham maior comprometimento afetivo e normativo, visto que essas formas de comprometimento são associadas com um alto grau de apoio à mudança.

Cunningham (2006, p.32) também considera 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.

Por outro lado, os que possuem mais comprometimento de continuidade, que vêem a mudança como algo menos custoso, tendem a ter comportamento focal, como sugerido por Herscovitch e Meyer (2002). Esse tipo de comportamento está relacionado ao “cumprimento das exigências explícitas da mudança” (HERSCOVITCH; MEYER, 2002, p.475-476). Como consideram Chen e Wang (2007, p.506), o comportamento focal implica apenas “em cooperar com a mudança”, sem fazer nenhum esforço extra. Como exemplo, muitos funcionários disseram também fazer somente o que lhes é solicitado, como exemplo de comportamento focal:

“A mais eu não faço mais não. Porque a gente faz mais do que é demandado e depois ainda acaba levando na cabeça. Então agora eu faço só a minha parte.” (Entrevistado 4)

“Eu faço a favor da mudança só o que é demandado. Porque é o que mandaram eu fazer (risos). Porque é o que eu acho que tem que fazer, o que eu tenho que cumprir.” (Entrevistado 10)

“Ah, acaba que quanto mais eventualmente estiver comprometido com a mudança, mais eu vou estar comprometido a participar das coisas e a motivar o pessoal a participar também. Certamente, é importante para fazer a partezinha da gente. (...) Eu faço, dentro do possível, o que é pedido. Mas é difícil, porque acaba que com essa quantidade de detalhes que o Comitê pede, acaba que a gente não tem condição de fazer algo a mais. A gente acaba meio que sendo atropelado pelas coisas. E eu já acabo ficando contente se conseguir fazer pelo menos o que está sendo pedido mesmo.” (Entrevistado 11)

“Olha! eu sempre estou pedindo: ‘Gente, o que que está acontecendo? Olha, ninguém está me pedindo nada!’. Aí, me reporto ao meu gerente, a gerente de projeto. Aí, depende do líder do projeto, porque o meu trabalho vai depender do produto dele, que depende também de outro. Então, é uma linha, um encadeamento. Quer dizer, ele só faz se alguém fizer, e eu também só vou fazer se ele fizer. (...) Mas também eu estou estudando, estou ocupando meu tempo com outra coisa. Voltei a estudar, estou fazendo Direito. Aí eu fico aqui estudando.” (Entrevistado 12)

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

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”. Assim, os empregados com comprometimento de continuidade, tendem a apenas a aceitar a mudança.

Outro funcionário demonstra estar em um processo de transição. Assume que estava tendo um comportamento focal, de fazer só o que é solicitado, mas que está procurando agora agir com comportamento discricionário:

“Influencia. (...) Agora, no curso, eu estou trabalhando para ser mais inovadora, então isso melhora o comprometimento com a empresa. Você começa a olhar para os lados, não fica só no operacional. E claro que é melhor para mim, é melhor para empresa. Se eu estou satisfeita com as coisas que eu estou fazendo, a empresa vai ter o retorno. (...) Eu agora estou num momento de transição. Porque realmente o que eu estava fazendo era: ‘Me pede que eu faço’. Assim, da semana passada para cá eu estou abrindo os olhos, pois não é só isso que eu tenho a fazer. Eu tenho que fazer a diferença, eu tenho que fazer mais. Eu tenho que me empenhar mais. Eu estava vindo para cá, trabalhando as horas, o que dava para fazer, estava feito e sem muito empenho, sem muita inovação, sem pensar no que poderia ser melhor, como melhorar os processos, nada disso. Agora sim eu estou num processo de transição para mudar um pouco essa visão.” (Entrevistado 7)

Outros entrevistados, ao contrário do esperado pela Suposição 8, acreditam que o comprometimento com a mudança não influencia no comportamento. Uns porque percebem que eles já faziam as coisas à favor da empresa, independente do plano de mudanças:

“Não.. o meu comportamento? Eu não acho não. Eu tenho o comportamento de estar à favor da mudança, mas eu acho sim, que isso não afeta o meu comportamento. Já era o mesmo, à favor da empresa, para que ela cresça. E isso sempre foi. Então eu acho que não afeta não.” (Entrevistado 2)

“Não, não... É da mesma forma. Eu sempre contribuí com a empresa, pensando na evolução da empresa mesmo. Sempre pensei na empresa. Eu faço o que me pedem, faço também um pouco a mais e dou sugestões. Procuro ser pró-ativo e procuro ajudar também. Dar soluções, talvez nem sempre a mais adequada, mas que eu pudesse contribuir para ser a mais adequada.” (Entrevistado 13)

Outro, porque realmente não percebe mudança alguma em seu comportamento:

“Eu acho que não. Porque a questão da mudança é simplesmente uma questão técnica. É aquilo que a gente precisa fazer para entrar num caminho melhor. O problema nunca foi assim de comportamento, da forma com que eu trabalho. Eu acho que não. Não tenho porque sabotar, não é?” (Entrevistado 5)

A suposição 8 sugere que os indivíduos com maior comprometimento afetivo ou com maior comprometimento normativo tendem a se descrever como verdadeiros cooperadores da mudança, fazendo esforços extras a favor da

mudança (*championing*), representando comportamento discricionário. E, por outro lado, ela sugere que aqueles que possuem maior comprometimento de continuidade tendem a se descrever como pessoas que estão somente em conformidade com a mudança, representando comportamento focal.

Assim, para poder tornar a Suposição 8 mais robusta, é necessário que se faça ainda um paralelo entre as respostas dos entrevistados em relação ao comprometimento com a mudança (item 4.1.2 da pesquisa) e as repostas dos mesmos com relação ao comportamento, procurando comparar o tipo de comprometimento que eles possuem (se mais afetivo, normativo ou de continuidade) com o tipo de comportamento que eles descrevem ter (focal ou discricionário).

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, é muito interessante traçar um paralelo entre as duas respostas (comprometimento e comportamento), pois é possível perceber que:

- Os indivíduos que se descreveram como ‘vestindo a camisa da empresa’, representando um forte vínculo afetivo, ou possuem um comportamento discricionário de *championing* ou já contribuía com a organização, que acreditam que o plano de mudanças não influenciou;
- Todos os entrevistados que se colocaram como sendo comprometidos com a organização X, seja por amor ao país ou por atuarem à favor da mudança, se descreveram como tendo comportamentos discricionários, seja ele de cooperação ou *championing*;
- Alguns funcionários que se consideraram comprometidos, mas que disseram que não sabiam se acreditavam realmente na mudança ou que assumiram não serem comprometidos, se descreveram como só fazendo as atividades que lhe são pedidas, representando comportamento focal.

Conclui-se, portanto, que a suposição 8 é verdadeira para o estudo de caso, visto que os indivíduos com maior comprometimento afetivo ou normativo se descrevem como tendo comportamento discricionário. Enquanto que, os indivíduos que acreditam que a mudança é menos custosa, se descrevem como pessoas que estão somente em conformidade com a mudança, representando comportamento focal.

Assim, a conclusão está em consonância com os estudos de Herscovitch e Meyer (2002, p.483), que indicam que o comprometimento com a mudança influencia o comprometimento organizacional na previsão do comportamento dos empregados com relação ao apoio da mudança; e que todos os três componentes do comprometimento com a mudança possuem uma relação 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*.