5 Considerações Finais

Este capítulo tem como objetivo discutir e apresentar as principais conclusões do estudo, além de sugerir trabalhos futuros.

5.1 Discussão e Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo principal responder a seguinte pergunta de pesquisa: na percepção do indivíduo, quais são as principais barreiras e principais facilitadores do comprometimento com a mudança organizacional em uma empresa pública brasileira?

Assim, com o objetivo de responder a essa pergunta final, oito suposições foram propostas e colocadas em campo para verificar a sua maior ou menor robustez.

O objetivo da primeira suposição era o de revelar o significado da mudança para o entrevistado e se ele se considerava comprometido com a mudança proposta pela organização. Caso ele se sentisse comprometido, haveria que se verificar se no seu discurso há alguma forma de resistência, pois como proposto pela suposição 1, alguns empregados se declarariam comprometidos com a mudança, ainda que fosse possível perceber em seus discursos formas de resistência.

Quanto ao significado da mudança da organização X, muitos funcionários destacaram que ela significa crescimento e fortalecimento, estando em consonância com o discurso de Oswick et al (2005), que coloca que os alvos da mudança no discurso atual da mudança são os fenômenos intangíveis. Outro significado apontado pelos entrevistados foi a representação de uma necessidade, que, segundo Whelan-Berry, Gordon e Hinings (2003, p.951), isso é extremamente importante pois é preciso que a mudança seja, antes de tudo, realmente necessária; apesar de reconhecerem que pouco tem sido feito concretamente em termos de mudança na organização X.

Quanto ao comprometimento dos funcionários com a mudança, foi possível identificar um forte comprometimento afetivo e normativo por parte de muitos funcionários. Em muitos deles, realmente foi possível perceber esse vínculo, porém, alguns deles, quando indagados se realmente acreditam na

mudança, mudaram um pouco o discurso. Será possível estar comprometido com a mudança se o indivíduo não acredita nela?

Assim, foi possível encontrar respaldo para a suposição no campo estudado pois a suposição 1 se abriga na afirmação de Morrison e Milliken (2000), que diz que as pessoas tendem a manter silêncio diante de preocupações ou problemas, gerando uma falsa imagem de que elas estão a favor da mudança.

Em relação à segunda suposição, que tratou da resistência dos funcionários da empresa X, o objetivo era identificar se na organização X há resistência à mudança. Caso houvesse resistência, procurar-se-ia identificar que tipos de resistências são encontradas no caso estudado, já que a literatura aponta como barreiras à mudança o cinismo (que segundo Reichers; Wanous e Austin, 1997, se refere ao pessimismo diante às propostas de mudança), o stress no ambiente de trabalho (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) e até mesmo o silêncio organizacional.

Apesar de haver considerável literatura apontando a resistência à mudança, a Suposição 2 propunha que alguns empregados declararariam que não há resistência por parte dos funcionários da organização, devido ao silêncio organizacional.

A maioria dos entrevistados, ao contrário do esperado pela Suposição 2, acredita sim que há resistência na organização X. Sendo assim, não foi possível encontrar respaldo no campo estudado. Dentre os possíveis motivos para que essa suposição tenha sido negada e, portanto, os funcionários tenham falado abertamente da resistência na organização X estão: (1) por ser uma empresa pública e não haver riscos de demissão, então o medo de falar sobre os problemas da organização diminui; (2) pelo fato de os entrevistados não serem identificados; (3) por a resistência dos funcionários ser realmente um consenso entre eles, precisando ser tratada.

Essa resistência foi muito apontada como sendo mais presente nas pessoas antigas, pois muitas delas já haviam participado de mudanças anteriores em que algum momento pararam, e não deram certo. Cabe ressaltar que 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 assim, apesar de a suposição 2 não ter ocorrido no caso estudado, a pesquisa de campo corrobora a teoria pois os funcionários afirmaram que a mudança traz sim consequências não intencionais, como stress, cinismo ou uma diminuição no comprometimento organizacional, conforme apontado por Armenakis e Bedeian (1999, p. 304).

Dentre os principais motivos destacados pelos funcionários para a resistência a mudança estavam: o cinismo, devido a história de insucessos anteriores, o comodismo, a falta de percepção de que mudar traria benefícios e, por fim, outros problemas relacionados à empresa, como a falha na Gestão de Pessoas e a linguagem utilizada no plano.

O objetivo da terceira suposição era saber se, na opinião do entrevistado, o papel dos gerentes no processo de mudança é fundamental e se na organização X, esse papel tem sido cumprido. Para Zorn, Page e Cheney (2000), os gerentes devem motivar os funcionários a adotar os valores da mudança. Assim, a Suposição 3 sugeriu que os gerentes seriam considerados como tendo um papel fundamental na implementação da mudança, uma vez que, é por meio deles que o significado da mudança é construído.

Para todos os funcionários, o papel dos gerentes foi visto como ‘fundamental’, ‘importantíssimo’ e ‘essencial’, e, dessa forma, está em conformidade com o proposto pela Suposição 3.

Assim, para os entrevistados, os principais papéis dos gerentes são: (a) Comunicar e informar sobre o plano de mudança; (b) Convencer os empregados a adotarem a mudança; (c) Motivá-los a participar; e (d) Envolver-se com a mudança para estimulá-los. Essa visão do papel do gerente é importante para a empresa X, uma vez que, segundo Empson (2004), é preciso que os líderes da mudança realmente se sintam líderes e apoiem a mudança.

Os gerentes ainda foram apontados como tendo um papel de responsabilidade no anúncio de novas regras, procedimentos e processos. Além disso, foi destacado pelos funcionários que o gerente, antes de tudo, deve acreditar realmente na mudança, para então convencer os funcionários a mudarem, em consonância com Empson (2004). Ainda assim, foi relatado por alguns funcionários que na organização X há descrédito por parte de alguns gerentes.

Portanto, há que se contrariar Jian (2007) quando ele generaliza dizendo que os que estão no topo vêem as mudanças como um mal necessário e o que estão

embaixo, as vêem como um mal necessário. Na organização X, foi possível perceber que, para algumas pessoas eu estou embaixo, a mudança é realmente algo bom, ao contrário de alguns que estão em cima, que nem acreditam nela.

O objetivo da quarta suposição era o de identificar de o papel da comunicação era essencial ao processo de mudança, pois, segundo Jian (2007), o diálogo no processo de mudança organizacional é essencial para o bom desenvolvimento do processo de mudança. Depois, procurar-se-ia identificar se na organização X as informações sobre a mudança têm sido passadas de forma clara. Isso porque, segundo a teoria estudada, as pessoas devem ser informadas constantemente sobre o processo de mudança através de vários canais e repetidamente (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997).

Para todos os entrevistados, a comunicação também tem um papel crucial no processo de mudança, assim como esperado pela Suposição 4, em consonância com Ford (1999) que defende que 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.

Assim, para os funcionários, a comunicação tem como principais papéis: (a) Mostrar os benefícios e o valor da mudança; (b) Alinhar as idéias das pessoas em relação à mudança; (c) Evitar fofocas e conversa de corredor; e (c) Motivar os funcionários a aderirem à mudança.

Já quando questionados se a comunicação tem sido feita de forma clara na organização X, muitos entrevistados disseram que sim, apesar de alguns deles destacarem que a nem sempre a linguagem utilizada no plano é compreendida por todos.

Em relação à suposição 5, que tratou do papel da identidade, o objetivo era observar se os indivíduos que se identificam com a organização tenderiam a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que pouco se identificam. Para Empson (2004), a identificação do indivíduo com a organização (que ocorre quando ele possui experiências extensas e positivas com ela) torna muito mais fácil a mudança na organização.

Na organização X, foi possível perceber que alguns empregados se identificam com a organização por terem um forte vínculo afetivo com ela. Outros, acreditam se identificar parcialmente, pois apontam que há muitas falhas na Empresa X, como a burocracia, a influência política, a hierarquia e a falta de

autonomia. Outros poucos, disseram que realmente não se identificam por considerarem a empresa muito autoritária.

A maioria dos entrevistados que se identificam com a organização X acredita que a identificação com a Empresa X influencia positivamente no comprometimento com a mudança, enquanto que os entrevistados que se identificam pouco com a organização ou que realmente não se identificam com ela, acreditam que essa falta de identidade influencia no comprometimento, fazendo com que elas se tornem menos comprometidas.

Assim, a Suposição 5 torna-se mais robusta, pois ela supunha que indivíduos que se identificam com a organização tenderiam a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que pouco se identificam com a organização, estando em consonância com Empson (2004).

A suposição 6 tinha como objetivo saber qual a imagem que os funcionários possuem da organização X e descobrir se os indivíduos que possuem uma imagem positiva da organização tenderiam a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que daqueles que possuem uma imagem negativa da organização. Para Empson (2004), a imagem organizacional é um fator substancial no processo de mudança na medida em que uma imagem organizacional positiva pode permitir que o alinhamento junto às mudanças seja mais rápido.

Alguns funcionários consideram que possuem uma imagem positiva da organização, apesar de reconhecerem que há falhas na Gestão de Pessoas e que há no excesso de influência política na empresa. Outras pessoas vêem a organização como tendo uma imagem antiga fraca, mas acreditam que essa imagem vem se fortalecendo ao longo dos anos. Ainda para outros, a imagem é de incerteza em relação à existência dela.

Para os entrevistados que possuem uma imagem positiva da organização, eles acreditam que a imagem influencia positivamente no comprometimento com a mudança. Já os indivíduos que possuem uma imagem negativa acreditam que esse fator realmente prejudica o comprometimento com a mudança.

Portanto, a Suposição 6 também encontra forte respaldo, pois ela sugeriu que indivíduos que possuem uma imagem positiva da organização tenderiam a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança

do que aqueles que possuem uma imagem negativa da organização. Há que se acrescentar que foi possível observar uma inter-relação entre os dois conceitos, que, de um lado, está a imagem influenciando no comprometimento, e, por outro, está o comprometimento influenciando na imagem da organização.

A suposição 7, que tratou do contrato psicológico dos indivíduos, teve como principal função entender como os indivíduos percebem seus contratos psicológicos (se relacionais ou transacionais). E, a partir disso, perceber se o tipo de contrato psicológico que possuem afeta ou não o comprometimento com a mudança.

De acordo com a teoria estudada (Meyer; Allen; Topolnytsky, 1998 e McInnis; Meyer; Feldman 2009), o comprometimento é forte “quando os empregados vêem o contrato como abrangente, confiável, justo, negociável, tangível e de longo prazo”, e fraco “quando são vistos como injustos, impostos, e de curto prazo” (MCINNIS; MEYER; FELDMAN, 2009, p. 165).

Todos os entrevistados acreditam que pensar o contrato como sendo de longo prazo e de confiança influencia positivamente no comprometimento com a mudança. Porém, os que consideram o contrato como sendo médio ou curto prazo acreditam que esse fato não influencia o comprometimento com a mudança, pois eles percebem a mudança como sendo extremamente importante e necessária, independente do contrato psicológico.

Assim, a Suposição 7 torna-se menos robusta, pois ela sugeria que os indivíduos que percebessem seus contratos psicológicos como sendo relacionais (de longo prazo, negociáveis, justos) tenderiam a se descrever como sendo mais comprometidos com a mudança do que aqueles que percebessem seus contratos como transacionais (monetários, de curto prazo, impostos).

A última suposição, objetivou identificar se a pessoa considera que o seu comprometimento com a mudança influencia seu comportamento, pois segundo Elias (2009), a pessoa que se considera comprometida com a mudança, tenderá a ter comportamentos que suportam e facilitam a implementação da iniciativa de mudança. Ao contrário, se ela não é comprometida, ela tenderá a ter comportamentos de resistência.

Para Herscovitch e Meyer (2002), Christensen (2006) e Elias (2009), todos os tipos de comprometimento levam para comportamentos de conformidade com a mudança, mas somente alguns tipos de comprometimento com a mudança (o

afetivo e o normativo) estão relacionados a comportamentos discricionários extras como a cooperação ou *championing*.

No campo estudado foi possível observar que os indivíduos que ‘realmente vestem a camisa da empresa’, ou que se consideram comprometidos com a empresa se descreveram como tendo comportamentos discricionários (fazem mais do que lhes é solicitado). E os funcionários que disseram não acreditar na mudança ou que assumiram não serem comprometidos, se descreveram como tendo comportamento focal.

Portanto, o campo está em consonância com o proposto pela Suposição 8, que sugeriu que os indivíduos que realmente desejam realizar a mudança ou que a consideram como algo necessário tendem a se descrever como verdadeiros cooperadores da mudança, fazendo esforços extras a favor da mudança, apresentando um comportamento discricionário. Por outro lado, aqueles que consideram a mudança como a opção menos custosa tendem a se descrever como pessoas que estão somente em conformidade com a mudança.

Por fim, por intermédio das perguntas realizadas para respaldar as suposições acima, pode-se destacar, nos discursos dos entrevistados, a resposta para o objetivo final do presente trabalho: identificar as principais barreiras e principais facilitadores do comprometimento com a mudança organizacional em uma empresa pública brasileira.

Foram arroladas, então, as seguintes barreiras ao comprometimento com a mudança organizacional na Empresa X: a descontinuidade dos planos de mudança, por motivos políticos; grande influência política na organização; a burocracia e a hierarquia; a disseminação da descrença entre os funcionários; cinismo (pessimismo em relação à mudança), observado principalmente nas pessoas antigas, devido a uma história de insucessos anteriores; descrédito e falta de motivação por parte de alguns gerentes; a falta de uma visão de que a empresa possui possíveis concorrentes; a falta de cobrança das atividades; comodismo, pois as pessoas não querem sair da ‘zona de conforto’; o comportamento focal de muitos funcionários, que se descrevem como fazendo somente o que é pedido; falhas na Gestão de Pessoas; falta de percepção de alguns de que a mudança poderá trazer benefícios; a comunicação, que, para alguns, não tem sido feito de forma clara; linguagem do plano de mudanças, que muitas vezes, não alcança todos as pessoas; a comunicação, vista por alguns como reativa, por não

incentivar a participação dos funcionários; e a imagem da organização que, para alguns, é de incerteza em relação à existência dela.

Foram também encontrados os principais facilitadores ao comprometimento com a mudança na Empresa X: a necessidade de mudança, que está bem disseminada na organização; o significado da mudança disseminado de forma positiva, significando fortalecimento e crescimento da organização, fortalecimento do papel de *holding* e esperança de melhoria; alguns gerentes que têm cumprido o papel de informar e, além disso, se demonstram motivados com o plano de mudança; a comunicação, que para alguns funcionários, tem sido sim feita de forma clara, utilizando informativos e a Intranet; a identificação de muitos funcionários com a organização X, ou por possuírem um forte vínculo afetivo com ela ou por estarem há bastante tempo na organização; o bom ambiente de trabalho, que ajuda na colaboração dos funcionários com a mudança; a imagem positiva de alguns funcionários, que vêem a mudança como a chave para o fortalecimento da imagem; o comprometimento de alguns funcionários com a própria organização, que faz com que eles se comprometam com a mudança; o contrato psicológico de longo prazo e de confiança, ainda que a continuidade dessa relação de longo prazo dependa unicamente do sucesso da mudança; e o comportamento discricionário de muitos funcionários, que se descrevem como fazendo a mais do que lhes é solicitado, como o *championing* e a cooperação.

5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se a realização de:

- Estudos transversais em uma mesma organização, procurando entender o comprometimento com a mudança desde o início do processo até a sua implantação final, pois, segundo Armenakis e Bedeian (1999, p.311), a sequência temporal de eventos “poderia prover um profundo entendimento da dinâmica da mudança”;

- Estudos longitudinais com várias organizações públicas, buscando compreender como o comprometimento com a mudança se desenvolve em diferentes contextos;
- Mais estudos qualitativos na área, pois muitos estudos foram feitos de forma quantitativa, e, o ser humano, por ter natureza complexa, dificilmente é compreendido em seu todo através de números e estatísticas;
- Estudos que busquem compreender melhor o silêncio organizacional em contexto de organizações públicas, já que a teoria, para esse caso, não foi possível observar;
- Estudos que busquem aprofundar a relação entre o contrato psicológico e o comprometimento com a mudança, já que também, no estudo de caso, muitas das pessoas que se consideram como tendo relação de curto prazo com a empresa, se consideram comprometidas com a mudança. Será que não está havendo uma mudança de mentalidade entre os mais novos, em que as pessoas, ao invés de se comprometerem com a organização, são comprometidas mais com as suas carreiras e se comprometem com aquele momento, mesmo que não desejem ficar ali a vida toda?

Futuras pesquisas são necessárias para conseguir compreender e acrescentar às pesquisas já realizadas sobre o comprometimento no contexto de mudança.