

# 1

## Descrição do Problema

Este capítulo introduz o contexto do estudo proposto e aborda os conceitos centrais da pesquisa. A partir de então, são apresentados: as questões de pesquisa, os objetivos do estudo, sua relevância, delimitação e estrutura.

### 1.1. Introdução

O estudo do comprometimento organizacional com as mudanças tem recebido crescente atenção do meio acadêmico, tendo em vista sua provável influência nos resultados das estratégias de mudanças promovidas pelas organizações.

Embora o gerenciamento das mudanças organizacionais seja considerado um importante aspecto da teoria e das práticas organizacionais (ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999; BATEMAN e SNELL, 2009; ROBBINS, 2002; SILVA, 2001; STEVENSON, 2003), muitos dos esforços não atingem os resultados esperados (SEITJS e O'FARREL, 2003) por não considerar as relações sociais envolvidas em seu processo (STEVENSON, 2003).

“Um pequeno número de esforços de mudanças organizacionais tendem a ser um completo fracasso, mas da mesma forma um pequeno número tende a ser um completo sucesso. Muitos esforços encontram problemas: eles geralmente levam mais tempo do que o esperado e desejado, eles às vezes matam a moral, e eles geralmente custam muito em termos de tempo de gerenciamento ou perturbação emocional” (KOTTER e SCHLESINGER, 1979, p.107).

Muitas vezes as mudanças organizacionais são promovidas com a preocupação exclusiva nos impactos que ela causará em seu ambiente externo, ignorando o impacto sobre seus membros (WOOD, 1992; BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002), o que contraria a constatação de que: “As organizações não

mudam. São os indivíduos de uma organização que mudam seu comportamento” (SEITJS e O’FARREL, 2003).

“... dependendo do provável efeito, algumas mudanças são mais toleráveis do que outras. Por isso, embora seja concebível que o redirecionamento seja julgado como necessário, os indivíduos provavelmente resistirão à mudança se eles acreditarem que têm algo de valioso a perder com o resultado. Nestas situações, os indivíduos tendem à focar em seus próprios interesses e apenas incidentalmente no bem comum de sua organização” (ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999).

Dentre outros impactos negativos, a alteração no comprometimento com a organização ocasionada pelas mudanças pode desencadear altas taxas de rotatividade, cinismo, insatisfação e desmotivação (ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999). Além disto, quando vista como uma ameaça, a mudança pode gerar ansiedade em relação à instabilidade no emprego, à capacidade de desempenho, ao salário, à função, ao *status* e aos relacionamentos de trabalho e por consequência afetar o resultado das mudanças (GROUARD e MESTON, 2001 apud MOTA et al., 2007).

Estes tipos de reações podem ser utilizadas como critério de análise de predisposição dos funcionários a exercerem os comportamentos necessários para execução das mudanças pretendidas. Armenakis e Bedeian (1999) identificaram modelos que possibilitam a medição dos efeitos das mudanças no comportamento dos indivíduos como negação, resistência, exploração e comprometimento com as mudanças.

Segundo Seitjs e O’ Farrel (2003) para liderar a mudança, é necessário ter habilidades para criar o comprometimento para novos cursos de ação.

“... há um pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso das transformações, já que a flexibilidade requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes” (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

Há uma crença de que mudanças geram reações de resistência, entretanto, estas reações podem variar de altamente positivas à fortemente negativas, passando pela indiferença.

As reações positivas podem, dentre outras coisas, produzir comportamentos de apoio e facilitação das mudanças. Para a organização é a atitude mais valiosa, pois em tempos de mudança ela é crucial para o sucesso dos esforços de

mudanças. As atitudes negativas podem gerar a manifestação de oposição à mudança: ridicularização da mudança, do processo e de suas premissas; boicote; comportamento de bloqueio e sabotagem; e nos extremos, o desligamento dos funcionários. Por último, a indiferença dos membros da organização pode levá-los a não exercer esforço extra para a implantação das mudanças e, por consequência, resultar na desistência por parte da organização de executar a mudança ou que os resultados pretendidos dela não se materializem (LINES, 2005).

Uma implicação importante da perspectiva atitudinal do gerenciamento da mudança é que os membros das organizações tendem a formar suas opiniões a respeito da mudança proposta em seu estágio inicial e dificilmente mudam de atitude no decorrer de seu processo. Desta maneira, a influência na formação das atitudes é muito maior do que na mudança de atitude (LINES, 2005).

Uma das consequências esperadas da atitude dos indivíduos é o seu comprometimento com as mudanças organizacionais. Como será abordado adiante, o comprometimento com a mudança organizacional pode ser definido dentre outras formas como:

“... modelo mental que vincula o indivíduo a um curso de ação considerado necessário para implantação bem sucedida de uma iniciativa de mudança” (HERSCOVITCH e MEYER, 2002, p.475).

Dessa maneira, o comprometimento dos funcionários com as iniciativas de mudança da organização pode determinar seu sucesso.

A literatura sugere que uma das maneiras de desenvolver o comprometimento está na percepção do suporte organizacional dos indivíduos. Os empregados desenvolvem crenças a respeito de como sua organização valoriza sua contribuição e em contra partida, seguindo as normas da reciprocidade, podem corresponder com seu comprometimento que, quando afetivo, pode resultar em esforços adicionais ao perseguir metas e objetivos da organização (EISENBERGER et al., 1990).

Podemos resumir que as mudanças são uma constante no ambiente das organizações que devem se adaptar para sobreviver. Muitos dos programas de mudanças não atingem os resultados desejados, muitas vezes, pela inabilidade dos gestores ao lidar com as redes sociais que cercam as mudanças. Entretanto, a literatura sugere que uma das possibilidades do desenvolvimento do

comprometimento dos funcionários com iniciativas de mudanças organizacionais está em sua percepção de suporte organizacional.

## **1.2. Objetivo da Pesquisa**

O contexto descrito anteriormente nos remete à importância de se compreender o papel dos empregados nos processos de mudanças organizacionais. Por esta razão, esta pesquisa propõe analisar se há relação entre a percepção do suporte organizacional dos empregados e seu comprometimento com as mudanças organizacionais.

Embora a percepção de recompensas econômicas e afetivas afete o comprometimento com a organização (EISENBERGER et al., 1986), esta relação pode não ser verdadeira quando o comprometimento deve ser direcionado ao um alvo como um processo de mudança.

O comprometimento com as mudanças organizacionais pode ser vivenciado de maneira diferente por cada indivíduo que agirá influenciado por um desejo de colaboração, um sentimento de obrigação ou por necessidade (HERSCOVITCH e MEYER, 2002) e o entendimento dos fatores que desenvolvem cada componente do comprometimento pode trazer importantes implicações para o estudo do comprometimento e para o gerenciamento das mudanças.

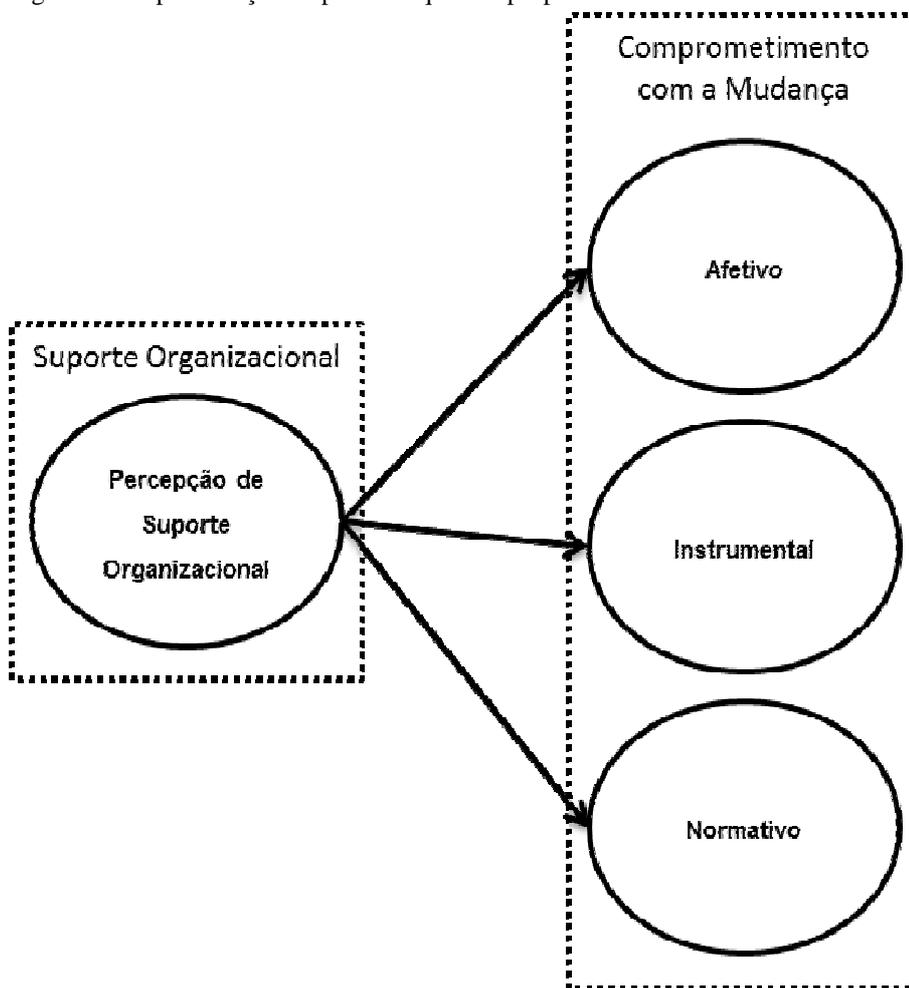
Como mencionado anteriormente, há indícios de que a influência das atitudes dos indivíduos em relação à mudança no início destes processos pode determinar seu sucesso à medida que os envolvidos tomem uma atitude positiva em relação à mudança organizacional (LINES, 2005).

Desta maneira, são propostas as questões:

- A percepção do suporte organizacional está relacionada com comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a mudança organizacional (Figura 1)?
- Os fatores de percepção do suporte organizacional (gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e políticas de ascensão, promoção e salário) estão relacionados com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a mudança organizacional (Figura 2)?

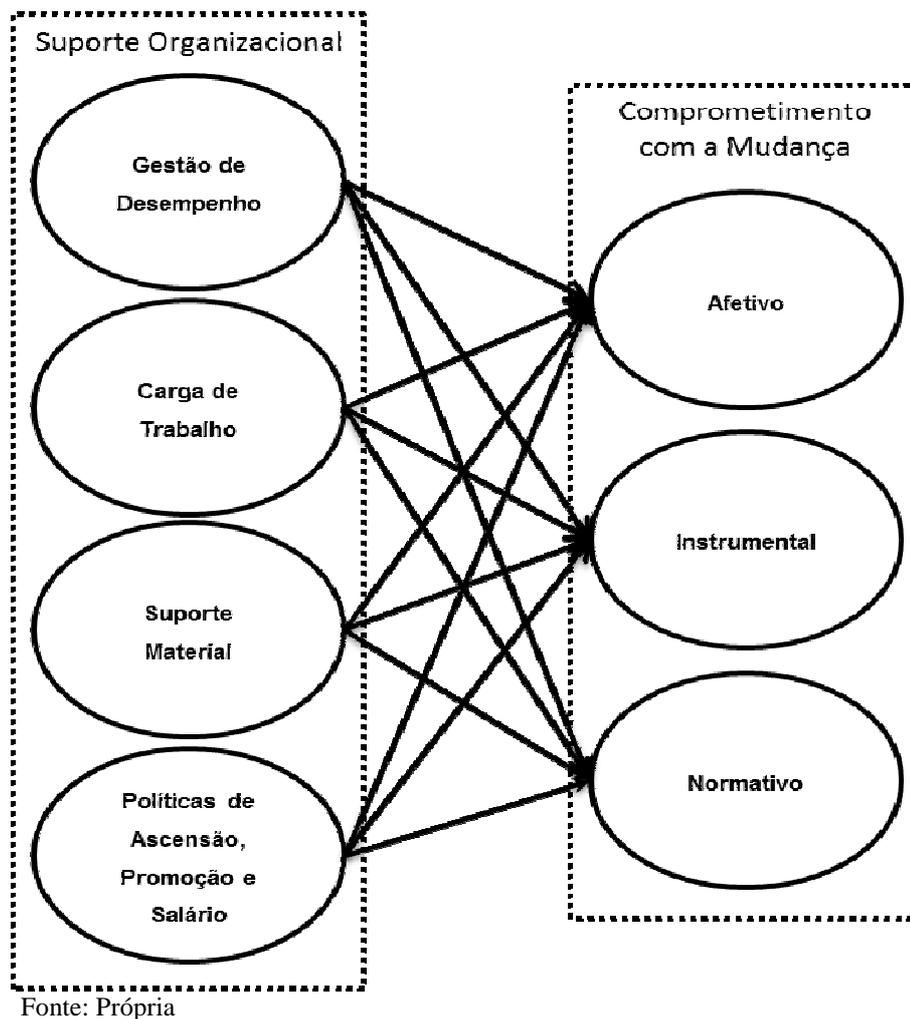
Para responder estas questões será apresentada a revisão de literatura dos constructos: comprometimento organizacional, comprometimento com a mudança organizacional e percepção do suporte organizacional. A partir disto, serão utilizados métodos quantitativos para analisar a relação da percepção dos funcionários do suporte organizacional no desenvolvimento de seu comprometimento com as mudanças em seu ambiente.

Figura 1 – Representação da primeira questão proposta



Fonte: Própria

Figura 2 – Representação da segunda questão proposta



### 1.3. Relevância do Estudo

As organizações enfrentam constantes mudanças em seu ambiente e, além de se preocuparem com seus efeitos no desempenho da organização, é necessário que os gestores lidem com os efeitos das mudanças sobre as pessoas (PARISH et al., 2008).

Muitos estudos abordam às mudanças organizacionais, entretanto, eles são orientados para variáveis do nível macro da organização como pressões institucionais para mudança, fatores ambientais, orientação estratégica da empresa, dentre outras variáveis, e embora cada vez mais fique evidente a necessidade de envolvimento dos indivíduos nos processos de mudanças, poucas

pesquisas se dedicaram ao estudo do comprometimento com a mudança, seus antecedentes e implicações (CUNNINGHAM, 2006).

A diminuição da resistência à mudança, fator apontado como razão de insucesso de muitas iniciativas de mudança, muitas vezes não é suficiente para alcançar os resultados pretendidos. É necessário que os envolvidos exerçam um papel de apoio e promoção da mudança, e por isso, o comprometimento com a mudança pode ser fundamental no sucesso da estratégia.

O comprometimento foi incluído em modelos de implantação de mudança e em sistemas de prontidão de mudança, o que ressalta sua importância na mudança efetiva (KLEIN e SORRA, 1996, apud HERSCOVITCH e MEYER, 2002; ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999).

Para alcançar o comprometimento, a alta gerência deve entender os direcionadores do comprometimento com a mudança e seu papel crítico no sucesso da implantação de suas iniciativas estratégicas (PARISH et al., 2008).

Dessa maneira, entender se a percepção do suporte organizacional dos indivíduos está relacionada com seu comprometimento com a mudança pode servir de instrumento no planejamento e condução de processos de mudanças e resultar em um gerenciamento efetivo das pessoas neste período.

#### **1.4. Delimitação**

Para cumprir os objetivos propostos na pesquisa foram utilizadas definições estabelecidas na literatura que são mencionadas nesta seção. A percepção de suporte organizacional será apresentada de duas maneiras, em sua forma unifatorial e multifatorial. O conceito de percepção de suporte organizacional adotado foi estabelecido por Eisenberger (1986), que definiu que os funcionários desenvolvem crenças gerais a respeito do quanto a organização valoriza sua contribuição e se importa com seu bem estar. O conceito multifatorial da percepção do suporte organizacional, derivado do constructo estabelecido por Eisenberger (1986), direciona as crenças dos indivíduos para quatro fatores percebidos: política de ascensão, promoção e salário, suporte material, carga de trabalho e gestão de desempenho (OLIVEIRA-CASTRO, 1999).

Outro conceito central adotado no estudo é o do comprometimento com a mudança organizacional definido como: “uma força (modelo mental) que vincula um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para implantação bem sucedida de uma iniciativa de mudança” (HERSCOVITCH e MEYER, 2002, p.475). Esta força, de acordo com os autores, poder ter diferentes naturezas e desta forma o comprometimento com a mudança organizacional é composto por três componentes: o comprometimento afetivo com a mudança organizacional, que reflete o comprometimento do empregado ou apoio para as iniciativas de mudança com base em sua crença no valor da mudança, o comprometimento instrumental com a mudança organizacional reflete a percepção do empregado de que há custos envolvidos em não apoiar à mudança, e o comprometimento normativo com a mudança organizacional que reflete o sentimento de obrigação em dar apoio à mudança.

Podem ser encontradas diferentes definições para os constructos abordados, portanto, para o presente estudo foram adotados alguns dos mais citados pela literatura. Tal critério não pretende descartar a validade de estudos não mencionados e sim analisar se as relações sugeridas em estudos anteriores são válidas para a nova visão aqui proposta.

## **1.5. Estrutura da Dissertação**

No primeiro capítulo é apresentada a estrutura da pesquisa, seu contexto, objetivos e delimitação. No segundo, a revisão de literatura aborda os conceitos centrais: comprometimento organizacional; comprometimento com a mudança; e percepção do suporte organizacional. Em seguida, são apresentadas as hipóteses de pesquisa. No terceiro, o método utilizado para atingir os resultados propostos é detalhado. No quarto, são discutidos os resultados da pesquisa, suas implicações para a prática e a teoria e as limitações do estudo. No quinto, a conclusão do estudo e sugestões para estudos futuros.