

5 Resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados apresentados no capítulo anterior tendo em vista a revisão de literatura e serão apresentadas as implicações dos resultados para a prática e teoria.

5.1. Discussão

A primeira evidência apresentada nos resultados é de que, embora exista uma ligação positiva entre a idade dos indivíduos e o seu comprometimento instrumental com a mudança, a análise da regressão demonstra que as variáveis demográficas (idade, sexo e tempo na organização) não podem ser consideradas como antecedentes de nenhum dos componentes do comprometimento.

Como apresentado na revisão da literatura, o modelo genérico do comprometimento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001) pressupõe que os antecedentes dos componentes independem do alvo do comprometimento. Com base nisto, as hipóteses apresentadas no estudo buscaram compreender se um mesmo fator de desenvolvimento do comprometimento organizacional pode ser considerado como um preditor do comprometimento com a mudança.

A análise dos dados demonstra que a primeira hipótese do estudo é verdadeira.

Hipótese 01: A percepção do suporte organizacional (PSO) tem relação com os componentes do comprometimento com as mudanças organizacionais (afetivo, normativo e instrumental) (CAM, $\beta=0,44$, $p<0,001$, CNM, $\beta=0,27$, $p<0,01$ e CIM, $\beta=-0,30$, $p<0,01$).

Como esperado, a percepção de suporte organizacional que havia sido associada ao comprometimento organizacional afetivo (EISENBERGER et al., 1986, MEYER e ALLEN, 1991, MEYER et al, 2002), ao comprometimento

organizacional instrumental (EISENBERGER et al., 1986, MEYER et al, 2002) e ao comprometimento organizacional normativo, também é associada aos três componentes do comprometimento quando o alvo relevante é a implantação de uma mudança na organização. Esta análise dá suporte ao modelo genérico do comprometimento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001) e responde afirmativamente a primeira questão de pesquisa proposta no estudo, a percepção de suporte organizacional está relacionada com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a mudança organizacional?

Os resultados relativos ao comprometimento instrumental com a mudança sugerem que, conforme o estudo de Meyer et al. (2002) para o comprometimento organizacional, sua relação além de não ser fraca é inversa à percepção de suporte organizacional, ao contrário do reportado por Eisenberger et al. (1986).

A análise dos resultados do fator percepção de suporte organizacional políticas de ascensão, promoção e salários, cuja escala é do tipo quanto menor melhor revela que quanto maior a percepção deste fator maior é o comprometimento afetivo e normativo do indivíduo com a mudança promovida pela organização e que não há associação significativa com o componente instrumental. Sendo que, assim como reportado no estudo anterior (BORGES-ANDRADE, 2001) para o comprometimento afetivo, a inadequação de salários foi um dos itens mais relevantes. Desta maneira, a hipótese 2 foi parcialmente confirmada pela análise das correlações:

Hipótese 02: A relação do fator de suporte organizacional percepção de políticas de ascensão, promoção e salário (PSO-APS) tem relação com os três componentes do comprometimento com a mudança (CAM, $\beta=-0,17$ e $p<0,05$, CNM, $\beta=-0,25$, $p<0,01$, CIM, $\beta=0,14$, $p=não\ significativa$).

A hipótese 3 não foi confirmada pelo estudo, tendo em vista que o fator de percepção suporte material não foi associado com o componente normativo do comprometimento com a mudança. Contrariando a expectativa de que recompensas antecipadas pudessem gerar o sentimento de obrigação de reciprocidade no indivíduo.

Hipótese 03: A percepção do fator de suporte organizacional suporte material (PSO-SM) terá relação com o componente normativo com a mudança (CNM, $\beta=0,11$, $p=não\ significativo$).

Para a hipótese 4 os resultados demonstraram que o fator percepção de carga de trabalho também não está associado à nenhum dos componentes do comprometimento com a mudança, de maneira diferente ao estudo de Borge-Andrade (2001) que, embora modestamente, reporta associação inversa ao comprometimento afetivo.

Hipótese 04: A percepção do fator de suporte organizacional carga de trabalho (PSO-CT) tem relação com os três componentes do comprometimento com a mudança, entretanto sua relação é inversa e mais evidente com o comprometimento afetivo com a mudança (CAM, $\beta=0,08$, CNM, $\beta=0,01$ e CIM, $\beta=0,12$).

A última análise apresenta que o fator suporte organizacional gestão de desempenho, medido por um único item, é significativamente ligado a dois componentes do comprometimento com a mudança confirmando parcialmente a hipótese 5, sendo que a valorização de novas ideias, item medido no estudo, pode aumentar o comprometimento afetivo com a mudança enquanto que este item pode diminuir o comprometimento instrumental. Estes resultados corroboram com Borges-Andrade (2001) que relataram que para o comprometimento afetivo, o fator é o mais importante para seu desenvolvimento, e em seu estudo, os itens que mais relevantes além da valorização de novas ideias, inclui a coerência entre as diretrizes e metas, a existência para sanar dificuldades, a falta de comunicação nos processos de implantação de mudanças e falta de dinamização dos trabalhos.

Hipótese 05: A percepção do fator de suporte organizacional gestão de desempenho tem relação com o componente afetivo do comprometimento com a mudança (CAM $\beta=0,27$, $p<0,01$, CNM $r=0,03$, não significante, e CIM $\beta=-0,26$, $p<0,01$).

Dos resultados reportados para os quatro fatores de percepção de suporte organizacional, não é possível afirmar que todas as variáveis estão relacionadas aos três componentes do comprometimento com a mudança, segunda questão de pesquisa proposta no presente estudo.

Isto porque, além das variáveis suporte material e carga de trabalho não terem sido associadas ao comprometimento com a mudança, as variáveis que apresentaram associação não estão associadas aos três componentes concomitantemente.

Retornando ao modelo genérico de comprometimento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001), os resultados apoiam parcialmente ao pressuposto de que preditor de um comprometimento possa desenvolver um comprometimento direcionado para um diferente alvo, uma vez que no estudo de Borges-Andrade (2001), ainda que discretamente, o comprometimento afetivo foi associado à carga de trabalho, o que não aconteceu no presente estudo.

Integrando as análises relativas à percepção de suporte organizacional em fator único e multifatorial verifica-se que o comprometimento afetivo com a mudança pode ser desenvolvido por uma maior gama de opções da percepção de suporte, o que é de grande interesse para os agentes de mudança dado que esta base do comprometimento, quando há comprometimento, pode levar o indivíduo a exercer além do comportamento focal necessário para o atingimento do alvo específico, neste caso a mudança organizacional, mas também a exercer esforços extras para que os objetivos da companhia sejam atingidos com sucesso (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Além disto, apesar dos demais componentes, de acordo com os resultados do presente estudo, terem um número menor de preditores, é importante lembrar que os componentes não atuam de forma excludente, pelo contrário, eles interagem entre si (MEYER e ALLEN, 1991) e esta interação leva a diferentes probabilidades de manifestação do comportamento focal e discricionário (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Desta maneira, alguns dos antecedentes estudados podem ser utilizados como parte da estratégia para desenvolver um estado mental que o ligará ao processo da mudança levando-o a acreditar nos benefícios da mudança e por consequência a apoiá-la, ou a reconhecer que não fazê-lo poderá lhe resultar em prejuízos, ou simplesmente o levará a apoiar a mudança por sentir que é o correto a ser feito.

5.2. Implicações do estudo

Os resultados deste estudo têm importantes implicações para a prática e para a teoria. Em primeiro lugar, serve de evidência de que os gestores que podem administrar sua estrutura de forma a desenvolver atitudes favoráveis aos processos

de mudança, o que pode resultar no atingimento das metas estabelecidas ou até mesmo em resultados superiores ao esperado.

Como mencionado na revisão de literatura, as mudanças são uma realidade para as organizações e qualquer coisa que interfira em seu ambiente pode afetar suas atividades (SILVA, 2001), desta maneira, para as organizações sobreviverem e se manterem competitivas, necessitam estar preparadas para promover mudanças planejadas e estabelecer um novo curso de ação, ao invés de reagir às forças de mudanças (SILVA, 2001, BATEMAN e SNELL, 2009).

Para isto, é necessário que os gestores mudem a maneira de gerenciar sua rede social e reconheçam sua importância no sucesso dos processos de mudança (WOOD, 1992), preocupando-se não só com os aspectos externos da mudança, mas também com os aspectos internos (WOOD, 1992, BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

A resistência à mudança proveniente do indivíduo, por ser dada quase como certa, parece ser um objeto de atenção natural dos gestores em um processo de mudança. Porém, diminuir a resistência dos indivíduos pode não resultar em esforços favoráveis aos resultados da mudança. O que coloca em evidência a necessidade de compreender as atitudes dos indivíduos neste processo. O presente estudo propôs uma modesta contribuição para o entendimento de como atitudes como o comprometimento podem se desenvolver num contexto de mudança organizacional.

O estudo do comprometimento tem vantagens em relação a constructos associados a ele como, por exemplo, a satisfação. Pois, o comprometimento é mais consistente por se desenvolver gradualmente, e seu estado psicológico pode levar o indivíduo a permanecer na organização ou a atuar em benefício da organização em determinadas situações (MODWAY et al., 1979).

Mas compreender simplesmente se os indivíduos estão ou não comprometidos pode não ser suficiente para obter os resultados pretendidos. Pois, embora haja aceitação de que o comprometimento seja um estado mental que liga o indivíduo a um curso de ação, este estado mental pode se desenvolver de diferentes maneiras e isto implica que suas consequências também serão diferentes (MEYE e HERSCOVITCH, 2001).

Também para o contexto da mudança, o comprometimento pode ter natureza emocional, obrigação ou de reconhecimento de custos. Do

comprometimento afetivo com a mudança com, base emocional, espera-se que o indivíduo além de exercer o comportamento focal relevante para a mudança, ou seja, preencha os requisitos determinados pela organização para atingir os resultados, que ele, por acreditar na mudança proposta e se sentir responsável por seus resultados, exerça atividades que não lhe foram formalmente requisitadas, mas que ele julgue necessário para o sucesso da mudança.

O indivíduo que vivencia o comprometimento normativo com a mudança agirá com base em seu sentimento de obrigação em resposta a algo que a organização lhe proporciona e não por acreditar na mudança, e dessa maneira, apesar de poder exercer comportamentos além dos requisitados formalmente, a probabilidade de que isto ocorra é menor do que para os indivíduos que vivenciam o comprometimento afetivo, entretanto é maior para os que vivenciam o comprometimento instrumental com a mudança.

O comprometimento instrumental, que tem natureza no reconhecimento de que possam existir perdas de benefícios em não apoiá-la, leva o indivíduo a atender minimamente aos requisitos da mudança, somente para não se prejudicar. Entretanto, o resultado esperado desta base de comprometimento é mais desejável para a organização do que o esperado de indivíduos não comprometidos.

Mudanças de primeira ordem, por não promoverem grandes alterações na forma em que os funcionários trabalham, podem não causar nem muita resistência nem necessitar de grandes esforços de seus envolvidos para atingir o resultado esperado. Porém, as cada vez mais frequentes transformações, tendem a causar rupturas no ambiente de trabalho e conseqüentemente estresse (MOTA et al., 2007) e atitudes negativas em relação às mudanças (LINES, 2005).

As percepções dos indivíduos a respeito da mudança tendem a ser formadas na fase inicial do processo e dificilmente se altera (LINES, 2005). Nesta fase de descongelamento a empresa deve prestar atenção na formação da percepção do valor da mudança para os indivíduos e na comunicação dos benefícios da mudança e das conseqüências de não promovê-las. Assim, para que as atitudes dos indivíduos sejam positivas eles precisam avaliar que a mudança está de acordo com seus valores.

Os resultados do presente estudo demonstra que o comprometimento dos indivíduos em relação às mudanças promovidas pode se influenciado por fatores

como a percepção de suporte organizacional, políticas de ascensão, promoção e salário e gestão de desempenho.

O comprometimento afetivo com a mudança é o mais vantajoso para a organização, tendo em vista que os indivíduos que vivenciam esta forma de comprometimento vestem a camisa em defesa dos objetivos organizacionais.

Para desenvolver esta base de comprometimento com a mudança, os resultados evidenciaram que a percepção de suporte organizacional conforme descrita por Eisenberger et al. (1986), e os fatores de percepção de suporte organizacional, políticas de ascensão e gestão de desempenho podem ser incluídos como seus preditores e portanto os gerentes devem se atentar se suas estratégias de mudanças são consistentes. Se além de prover benefícios financeiros compatíveis com as expectativas dos funcionários, também são utilizadas ferramentas que aumente sua participação no processo de mudança e seu vínculo com os resultados como o *empowerment* e treinamentos e a comunicação (HERSCOVITCH e MEYER, 2002).

Outra forma de comprometimento que a percepção de suporte organizacional e a percepção a respeito das políticas de promoção e ascensão e salários podem influenciar é o comprometimento normativo com a mudança, embora a consequência esperada desta forma de comprometimento seja o cumprimento dos requisitos básicos da mudança em resposta ao seu sentimento obrigação, é esperado que esta forma de comprometimento traga resultados mais benéficos do que a de um indivíduo não comprometido com a mudança (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Dado que a percepção de suporte organizacional atua por meio da regra de reciprocidade sua influência no comprometimento afetivo se dá pelo entendimento de que uma vez que a ligação do indivíduo com os objetivos da mudança é baseada em um vínculo emocional, o reconhecimento de que a organização se preocupa com seu bem tornaria este vínculo ainda mais forte, para o comprometimento normativo a reciprocidade reforçaria o sentimento de obrigação.

Por outro lado, a associação do comprometimento instrumental com a mudança com a percepção de suporte organizacional e com fator gestão de desempenho é inversa. Dado o resultado, é preciso indagar se o aumento da percepção do funcionário leva simplesmente à diminuição do comprometimento

instrumental com a mudança, ou o leva a vivenciar outras formas de comprometimento como o afetivo ou normativo?

Embora a primeira fase do processo de mudança seja fundamental para o seu resultado, os agentes de mudança devem ter em mente que as implicações do estudo não se limitam a este momento da implantação. Tanto no período da mudança, em si, como no período do *recongelamento*, se for o caso, os resultados servem de base para práticas de reconhecimento de comportamento favorável a mudança.

O estudo ressaltou a necessidade de mais pesquisas relacionados às medidas do comprometimento com a mudança (CUNNINGHAM, 2006), em especial, a do comprometimento normativo com a mudança, tendo em vista as críticas e discussões a respeito de sua definição (KO et al., 1997 apud COHEN, 2007) e o entendimento de que cada cultura pode compreendê-lo de maneira diferente (BONTEMPO et al., 1990 apud MEYER e PARFYNOVA, 2010).

5.3. Limitações do estudo

A escala de medição do fator gestão de desempenho da percepção do suporte, embora validada por estudos prévios (OLIVEIRA-ANDRADE, 1999), em razão da necessidade da adequação da extensão do questionário o critério utilizado para seleção dos itens levou à medição do fator através de um único item o que pode não ser representativo.

Embora o instrumento eletrônico seja recomendado em situações em que há necessidade de coletar rapidamente os dados, o método tem como limitação (COUPER, 2000):

- A necessidade dos respondentes saberem utilizar a ferramenta, o que pode reduzir o número usuários dispostos a responder;
- A possibilidade de erro de cobertura ocasionado pela resposta do questionário por indivíduos que não façam parte do público alvo, que responda mais de uma vez o mesmo questionário ou que tenha dificuldade de acessar a internet;

- A possibilidade de erro amostral uma vez que não é possível calcular o erro de amostragem, dificultando a avaliação da representatividade da amostra;
- A possibilidade de erros de não resposta e de mensuração em função do design do questionário, os respondentes podem ser influenciados pela apresentação do questionário o que pode não só reduzir o número de respondentes, mas também gerar um viés nas respostas.

Para reduzir a probabilidade do erro de cobertura, o questionário foi formatado para que o usuário não tivesse a possibilidade de respondê-lo mais de uma vez em um mesmo computador.

Apesar dos respondentes não serem identificados na coleta de dados eletrônica, os dados demográficos apresentam que a proporção de respondentes que trabalham em empresa de economia mista em relação aos demais pode representar mudanças no resultado da pesquisa caso o estudo seja replicado em uma amostra com diferente perfil.

Outra importante limitação foi o baixo índice de confiabilidade encontrado para a escala de medição de comprometimento normativo com a mudança (0,57). Para analisar se o índice de confiabilidade da escala estava sendo afetado por algum item em específico da escala, o coeficiente foi recalculado sem um dos itens cada vez. Como resultado, quando retirado do grupo o item 5 “Eu não me sentiria mal em me opor a esta mudança” o coeficiente teve a maior elevação (0,61). Entretanto, o resultado não provou a confiabilidade da escala proposta por Meyer e Herscovitch, (2002) para medir o comprometimento normativo com a mudança.

Como mencionado anteriormente, diferenças culturais podem influenciar a forma como a obrigação social é vivenciada pelos indivíduos (BONTEMPO et al., 1990 apud MEYER e PARFYNOVA, 2010), desta maneira é possível que tais diferenças tenham reduzido a confiabilidade do instrumento que originalmente foi aplicado em instituições do Canadá.