



# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# GESTÃO DA MUDANÇA: UMA ALTERNATIVA PARA A AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

CHANGE MANAGEMENT: AN ALTERNATIVE FOR ASSESSING  
THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Renata Simões Guimarães e Borges  
Southern Illinois University

Antônio Luiz Marques  
Universidade Federal de Minas Gerais

---

**Data de submissão:** 04 jun. 2009 . **Data de aprovação:**  
01 dez. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos  
Carvalho de Mesquita.

---

## RESUMO

A importância de se avaliar até que ponto os processos de reestruturação afetam a integridade organizacional e a natureza do relacionamento interno é que motivou a realização desta pesquisa, no sentido de desenvolver uma metodologia de avaliação dos impactos desses processos, utilizando os indicadores de comprometimento e de satisfação no trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva, desenvolvida com base em um estudo de caso realizado em uma grande empresa que passou por recentes processos de mudança, cuja amostra obtida foi de 234 respondentes. Utilizando o PLS, ou *Partial Least Squares*, foram avaliados os impactos da mudança organizacional nos níveis de comprometimento e de satisfação do trabalhador. O resultado revela que, na empresa pesquisada, o processo de mudança foi

bem realizado, tendo alcançado altos índices de aprovação. O impacto das mudanças foi positivo, considerando os altos índices de funcionários que se dizem comprometidos e satisfeitos com o trabalho.

#### PALAVRAS-CHAVE

Mudança organizacional. Comprometimento com o trabalho. Satisfação no trabalho.

#### ABSTRACT

*The necessity to evaluate how the restructuring procedures affect the organizational integrity and the nature of the relationships inside the organizations motivated this study. The objective of this research is to develop an evaluation methodology of the organizational change outcomes based on organizational commitment and work satisfaction constructs. This case study was developed in a large Brazilian organization that went through recent changes. The sample size is 234. We used the partial least squares (PLS) to analyze the impact of the organizational change in the employees' level of commitment and work satisfaction. The result suggests that, in this case, the organizational change was well implemented resulting in high levels of approval. The impact of the changes is positive considering that most of the employees reported to be committed and satisfied with their work.*

#### KEYWORDS

*Organizational change. Organizational commitment. Work satisfaction.*

## INTRODUÇÃO

A necessidade de promover mudança organizacional e de assimilar sua consequente compreensão não constitui um fenômeno novo. As mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional são diferentes daquelas que ocorriam

no passado, em que predominava um confortável padrão de continuidade. Consumidores mais exigentes, novos competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho e muitos outros fatores vieram atormentar a vida tranquila das organizações (BECK; BRUDERL;

WOYMODE, 2008; ELIAS, 2007; WOOD Jr.; CURADO; CAMPOS, 1994).

No Brasil, o debate sobre o tema "Mudança organizacional" tem-se tornado obrigatório para executivos, consultores e pesquisadores, pois a inexistência de condições estruturais adequadas ensejou um ambiente excepcionalmente complexo. Além disso, pesquisas recentes revelam que ainda há uma limitada capacidade de introdução de mudanças significativas em situação de funcionamento organizacional bem-sucedido (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998).

A condução de um processo de mudança organizacional leva a uma situação que não é nem tranquila nem segura, com vista ao alcance dos resultados desejados. É muito mais complexa do que indicaria uma visão simplista de planejamento-ação. Muitas vezes, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo (MOTTA, 1997), e seria bem mais fácil realizar um trabalho de mudança se as pessoas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-la.

Quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao *status quo* da situação já organizada e segura da pessoa. Isso provoca um desequilíbrio interno, que, geralmente, deflagra reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000). Dessa forma, o gerenciamento da mudança envolve a compreensão do contexto organizacional, assim como a capacidade de agir e de mobilizar recursos para promovê-la. Mesmo quando reconhecidamente necessárias, as mudanças rápidas e de grande impacto dificilmente são consensuais e geram

pouco comprometimento. Ademais, por produzirem efeitos rápidos, são quase sempre traumáticas, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e, até mesmo, boicotes (FONSECA, 2000).

Este contexto sugere a importância desta pesquisa, cujo objetivo principal, ao lado de desenvolver uma metodologia de avaliação de resultados de projetos de reestruturação organizacional, é identificar até que ponto as mudanças têm interferido nos indicadores de comprometimento e satisfação no trabalho.

Este estudo pretende oferecer subsídios consistentes para uma melhor adequação das políticas, estratégias e procedimentos de gestão de recursos humanos em relação à condução dos processos de mudança organizacional. Nesse sentido, poderá contribuir sobremaneira para melhorar o moral, a motivação, o desempenho, a satisfação e o comprometimento em um cenário de incerteza e de insegurança.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, o referencial teórico centra-se em três áreas de conhecimento: Mudança organizacional, Comprometimento organizacional e Satisfação no trabalho. É importante ressaltar que o tema "Satisfação no trabalho" será explorado com base na metodologia da qualidade de vida no trabalho.

### Mudança organizacional

O tema "Mudança organizacional" tem sido largamente explorado nos últimos anos, constituindo-se em objeto de uma profusão de artigos e livros de enfoques diversos e qualidade bastante

heterogênea. Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito da mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar o desempenho de suas empresas (BECK; BRUDERL; WOYMODE, 2008).

As organizações de todos os setores têm-se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Por isso, têm buscado firmemente adaptar-se a esses novos ambientes. Gradativamente, vêm buscando uma postura proativa em relação às mudanças.

Pereira e Fonseca (1997) advertem que a mudança provoca rupturas traumáticas, porque a aquisição e a manutenção da estabilidade são vitais para a sobrevivência institucional. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia que atinge a identidade do ser. Neste contexto instável e dinâmico, a mudança torna-se a única certeza nas organizações.

Nos primeiros estudos sobre mudança organizacional, o problema fundamental que ocupava os administradores prendia-se a como desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa, em relação às exigências do ambiente. Atualmente, as teorias sobre mudança organizacional são complexas e de difícil apreensão, devido à variedade de dimensões organizacionais e de perspectivas de análise (CHAVES; MARQUES; DIAS, 2005).

Motta (1997) formula modelos conceituais de organização e as

respectivas formas e instrumentos de mudança a eles associados. Essas formas e esses instrumentos são apresentados sob um conjunto de cinco perspectivas: estratégica, tecnológica, humana, política e cultural. Este estudo privilegia como foco de análise a perspectiva humana, pois a organização é entendida com um conjunto de indivíduos e grupos, por ser o centro primordial de atenção. Nesta perspectiva, mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar a forma e o grau de contribuição e de retribuição. Assume-se como padrão de inferência que, para se mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos.

A mudança organizacional traz consigo todas as cinco perspectivas de análise. Assim, adotar uma perspectiva de análise não exclui as demais, que deverão ser em maior ou menor grau, abordadas para maior completude de análise (CHAVES; MARQUES; DIAS, 2005). As perspectivas culturais e tecnológicas auxiliarão a compreender a mudança na organização pesquisada, considerando sua cultura paternalista durante o processo de mudança e as transformações na tecnologia empregada na produção.

A mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade com a qual foi gerenciada para minimizar a resistência. Motta (1997) afirma que se deve buscar a fonte de motivação individual para as alterações do cotidiano no trabalho. Elias (2007) acrescenta que é importante que o processo de mudança organizacional envolva psicologicamente o trabalhador, no sentido de minimizar a resistência e de garantir o comprometimento no trabalho.

Em décadas passadas, a resistência à mudança era explicada pela inadequação tecnológica ou pela ignorância. Tentava-se eliminá-la pela simples tentativa de submeter às pessoas a nova ordem. Guerreiro, Nakayama e Pilla (2002) explicam que, à medida que se assumiu a inovação como um fator de progresso, a resistência à mudança ganhou novas formas de tratamento. Passou-se a focalizar a resistência, primeiramente, por características pessoais e, posteriormente, em função dos interesses organizacionais.

Hoje, a resistência é percebida como fonte crítica de criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A resistência à mudança abarca tanto as organizações quanto os indivíduos. No âmbito organizacional, a resistência baseia-se na natureza conservadora das instituições. Chaves, Marques e Dias (2005) explicam que a resistência é um importante meio de preservação, o qual permite a continuidade de personalidades, instituições, civilizações e culturas. Assim, as principais fontes de resistência organizacional relacionam-se à inércia estrutural, ao foco limitado da mudança, à inércia do grupo, à ameaça à especialidade, às relações de poder estabelecidas e às alocações de recursos realizadas.

Chu (2003) alerta que a suposição de que resistência é um fenômeno intrinsecamente negativo e prejudicial deve ser reavaliada. Raramente, na literatura tradicional, a utilização da resistência e de seus aspectos positivos é incentivada. Comumente, é sugerido que as organizações se preparem e se organizem para lidar com a resistência, mas raramente são aconselhadas a fazer um diagnóstico da resistência com o

objetivo de descobrir fatores positivos e transformá-la em ferramenta benéfica.

Em síntese, a literatura mostra que os processos de mudança são inevitáveis. Além disso, o fenômeno da resistência é um fator potencial. Entretanto, as perspectivas de sucesso ou fracasso dessas iniciativas têm muito a ver com a forma como as mudanças são gerenciadas. Um fator chave neste caso contempla o grau de envolvimento das pessoas que irão sofrer os impactos da mudança e o tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito desse processo. Portanto, é de se esperar que trabalhadores comprometidos tendam a ver com otimismo as perspectivas de desenvolvimento do espírito de equipe e de melhoria das políticas de gestão, podendo contribuir para melhorar sua qualidade de vida no trabalho.

### **Comprometimento organizacional**

A partir dos anos de 1970 e início dos anos de 1980, o comprometimento do indivíduo com o trabalho não somente passou a ser foco de pesquisas e estudos acadêmicos como também conquistou espaço nas empresas. Desde então, é difícil encontrar na literatura um tema que tenha atraído mais a atenção do que "Comprometimento organizacional". Passou a ser um desafio para o Departamento de Recursos Humanos manter os funcionários comprometidos, ao mesmo tempo em que as organizações passavam por profundas mudanças. Um mal-estar tomou conta das empresas. Os trabalhadores que não foram demitidos começaram a sofrer com a falta de estabilidade e com o medo de perder o emprego (LOVE; KRAATZ, 2009).

Não há um consenso entre os autores a respeito da definição do construto comprometimento, embora todos concordem que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que reduz a possibilidade de ser abandonada por ele. Walton (1973) já afirmava que o funcionário comprometido contribui para: aumentar a qualidade dentro da empresa, diminuir os custos com o desperdício, aumentar a utilização de máquinas em fábricas, diminuir o pessoal operacional e de suporte e, principalmente, reduzir a rotatividade de pessoal e o absenteísmo e acelerar a implementação de mudanças.

Vários são os enfoques do comprometimento organizacional em diversas vertentes da pesquisa, contribuindo para a compreensão do assunto. Na literatura, são apontados os enfoques afetivo, normativo, instrumental, comportamental e sociológico como os principais. Embora vários modelos sejam identificáveis, o mais generalizado abrange os componentes afetivo (grau em que o trabalhador se sente emocionalmente envolvido com a organização), instrumental (grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento de custos associados com sua saída da empresa) e normativo (grau em que o trabalhador possui o sentimento de obrigação ou o dever moral de permanecer na organização).

Com base nesses componentes, diversos modelos sobre o comprometimento foram desenvolvidos. O caminho mais adotado tem sido o de formular uma tipologia de comprometimentos em cada enfoque teórico sendo tomado como uma modalidade de comprometimento, como fazem Meyer e Allen (1997). O

modelo das três dimensões – afetivo, instrumental, e normativo –, de Meyer e Allen (1997), apresenta-se bastante completo e abrangente.

Os autores salientam que as três dimensões podem ser mais bem compreendidas quando tratadas como componentes distintos. No entanto, os trabalhadores podem perceber os três estados simultaneamente, só que em níveis diferentes. Alguns trabalhadores, por exemplo, podem sentir grande vontade de permanecer na organização, aliada à necessidade e à obrigação de ficar, ao passo que outros podem sentir grande vontade de permanecer na organização, mas não têm necessidade e nem se sentem obrigados a tal.

Indivíduos afetivamente comprometidos estão motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com desempenho mais elevado. Trabalhadores instrumentalmente comprometidos não possuem tendências que demonstrem desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Indivíduos normativamente associados à organização tendem a contribuir positivamente para ela. No entanto, os sentimentos de obrigação não suscitam o mesmo entusiasmo e envolvimento afetivo (REGO; SOUTO, 2004).

Apesar da diversidade, todas as definições e todos os instrumentos de medida do comprometimento organizacional convergem para um ponto comum: identificar como e em que grau o indivíduo se vincula à organização. O indivíduo poderá estabelecer seu comprometimento de forma afetiva, instrumental e normativa segundo sua socialização e expectativa de comportamento. Portanto, dada a

diversidade de formas de vínculos do indivíduo com a organização, torna-se bastante difícil definir políticas e procedimentos de gestão de pessoas mais abrangentes que, simultaneamente, atendam às expectativas e valores da maioria dos trabalhadores (ELIAS, 2007).

Isso se torna ainda mais difícil quando as organizações se submetem a programas de mudança estratégica, tendo em vista que esses programas podem interferir na cultura, nos códigos de comportamento estabelecidos, nas políticas e procedimentos de gestão, na estrutura organizacional e de poder e na estrutura dos grupos de trabalho. Os projetos de reestruturação têm sempre culminado na redução de pessoal, no aumento da carga diária de trabalho, na redução da renda, no aumento da responsabilidade e na deterioração das políticas de recursos humanos. De acordo com Love e Kraatz (2009), essas estratégias podem impactar significativamente os frágeis vínculos já estabelecidos entre o indivíduo e a organização. A literatura tem sido quase unânime em apontar que o trabalho em si e as condições em que ele é realizado interferem profundamente nesse vínculo, afetando os níveis de comprometimento no trabalho.

### **Satisfação no trabalho**

O tema "Satisfação no trabalho", apesar de bastante explorado, está longe de ser esgotado e ainda representa desafios para a administração de pessoal, principalmente no que tange ao temor dos grupos em face das mudanças desconhecidas, uma das principais barreiras com que se deparam os programas de qualidade de vida no trabalho (QVT).

A QVT, para Nadler e Lawler (1983), é uma maneira de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações. Caracteriza-se por sua preocupação tanto com o impacto do trabalho nas pessoas e na eficiência organizacional quanto com a participação do trabalhador na solução de problemas e na tomada de decisões organizacionais. Werther e Davis (1983) definem a QVT como o conjunto de esforços que, na reformulação dos cargos, busca alcançar maior produtividade e satisfação, por meio da participação dos trabalhadores. Estes autores consideram que a QVT é afetada por muitos fatores, tais como: supervisão, condições de trabalho, remuneração, benefícios e plano de carreira.

O foco da concepção de Walton (1973) está no equilíbrio entre trabalho e espaço total de vida do trabalhador. Segundo essa abordagem, a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família. Este autor apresenta oito variáveis inter-relacionadas que afetam a QVT: compensação justa e adequada; segurança e saúde no trabalho; oportunidade imediata de uso e desenvolvimento das capacidades humanas; oportunidade futura de crescimento profissional e garantia de trabalho; integração social na organização; constitucionalismo; equilíbrio trabalho e espaço total da vida; e relevância social do trabalho. Embora este seja um dos mais abrangentes modelos de QVT, razão pela qual embasará grande parte desta pesquisa, Walton (1973) não considera aspectos como participação e influência do ambiente econômico, político ou social.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) relaciona o conteúdo do cargo à motivação do indivíduo. Este modelo parte do princípio de que a QVT está ancorada nas características básicas da tarefa e considera três estados psicológicos críticos experimentados pelo indivíduo em sua relação com o trabalho, os quais são determinantes da satisfação e da motivação nessa relação, podendo resultar na realização pessoal e profissional. Para este trabalho, utilizou-se somente o bloco do modelo que trata das satisfações contextuais, razão pela qual somente esta parte será explicada a seguir.

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram seu modelo considerando um conjunto importante de variáveis, denominado "satisfações contextuais". Este bloco reconhece a importância do contexto em relação à satisfação do trabalhador: satisfação com a possibilidade de crescimento; satisfação com a segurança; satisfação com o ambiente social; e satisfação com a supervisão.

Para facilitar os cálculos, Hackman e Oldham (1975) construíram o Job Diagnostic Survey (JDS), instrumento de coleta de dados intensamente utilizado em pesquisas de QVT, o qual será parcialmente utilizado nesta pesquisa. O JDS possibilita a realização do diagnóstico de determinada tarefa, bem como a verificação da necessidade de alterações no trabalho, a fim de propiciar maior produtividade e motivação por parte do indivíduo. Permite, também, a avaliação tanto dos efeitos de mudanças no trabalho como das influências exercidas pelas inovações tecnológicas sobre a motivação do indivíduo.

Ogata (2004) ressalta em seus estudos que, em face do avanço da informática e da tecnologia, da incerteza e da instabilidade do cenário atual e da valorização do individualismo, tem-se buscado resgatar o lado humano, ou seja, valorizar o capital humano das organizações. Ele destaca a importância de ações de saúde e de bem-estar, na vida profissional, familiar e social, como meio de obter mudanças no comportamento dos trabalhadores. Segundo ele, tais ações contribuem para a reduzir os custos com assistência médica, os afastamentos, aposentadorias precoces e a perda da produtividade. No entanto, o autor observa que incluir a QVT como ferramenta de gestão nas organizações, diante do cenário econômico atual, constitui-se em um desafio para a área de Recursos Humanos das empresas, embora aponte grandes empresas que têm-se dedicado a programas de QVT, tais como Serasa, BankBoston, DuPont, Unilever e DPaschoal. O BankBoston, por exemplo, após a implantação de programa de QVT, identificou considerável melhoria do vínculo entre os funcionários e a empresa, aumento na participação e melhoria no clima interno, no bem-estar e nos resultados da organização. Já a Unilever utiliza como indicadores dos resultados das ações de QVT o absenteísmo, o quantitativo de acidentes no trabalho, os custos de assistência médica e a satisfação dos empregados.

Em pesquisas recentes, Borges e Marques (2005) sugerem que existe forte relação entre satisfação no trabalho e comprometimento, revelando que os funcionários satisfeitos com a organização estão também comprometidos em todos os aspectos. Outros estudos relacionam satisfação no trabalho com resultados

organizacionais, tais como desempenho, produtividade, absenteísmo e rotatividade. As perdas de produtividade decorrentes do absenteísmo e da rotatividade são reportadas por Hauskennecht, Hiller e Vance (2008) e Lee, Gerhart, Weller e Trevor (2008). Os autores encontraram que a satisfação no trabalho é indicada como um antecedente do absenteísmo, resultando em sérios problemas, como o aumento do custo organizacional. Em relação à rotatividade, os autores apontam a insatisfação no trabalho como principal causa. Droege e Hoobler (2003) acrescentam que os custos de perder um funcionário podem ser particularmente altos porque também envolve a perda de conhecimento tácito.

Com base nas pesquisas em questão, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho deve ser considerada durante um processo de mudança organizacional, devido a seu direto relacionamento com os resultados organizacionais. Da mesma forma, o comprometimento no trabalho deve ser monitorado no sentido de minimizar a resistência à mudança, com o objetivo de garantir o resultado esperado.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Foi desenvolvida por meio de estudo de caso realizado em uma grande empresa mineradora, que passou recentemente por importantes processos de mudança. A amostra foi aleatória e calculada em 234 respondentes, o que representou 30% da população. O método estatístico utilizado foi o PLS. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados consistiram em: análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os profissionais da área de Recursos Humanos da empresa pesquisada, visando proporcionar melhor entendimento das atividades do setor de cada empresa. Posteriormente, procedeu-se à aplicação dos questionários estruturados. Realizou-se, também, um pré-teste, para identificar possíveis falhas: inconsistência ou complexidade das questões, ambiguidade ou linguagem inacessível. Ocorreram a reformulação de alguns itens e a eliminação de outros. Foi utilizada a escala do tipo LIKERT de cinco pontos.

A primeira parte do questionário é constituída por questões pessoais e dados funcionais dos participantes. Na segunda, investigam-se as variáveis de qualidade de vida no trabalho – natureza da tarefa e satisfações contextuais – tal como percebido pelo trabalhador. Esta seção tomou como base os oito critérios definidos por Walton (1973) e o modelo das dimensões básicas da tarefa, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). O instrumento de diagnóstico utilizado foi o Job Diagnostic Survey (JDS), também desenvolvido pelos autores. Na terceira parte do questionário, trata-se das variáveis de comprometimento organizacional. Esta seção foi elaborada com base no modelo das três dimensões, de Meyer e Allen (1997), adaptado à realidade brasileira por Bandeira, Marques e Veiga (1999), e nas entrevistas feitas. Nesses itens, avalia-se o grau de comprometimento instrumental, afetivo e normativo. A quarta e última parte compõe-se de questões que contemplam a mudança organizacional ocorrida nos últimos anos envolvendo experiência negativa com a

mudança, aceitação e apoio declarado, aceitação moderada e ameaça ao convívio social, com base no modelo testado por Chaves, Marques e Dias (2005).

A análise quantitativa dos dados deu-se em várias etapas seguidas. Primeiramente, realizou-se a análise dos dados ausentes e dos valores extremos, com o objetivo de melhor conhecer os dados e, assim, trabalhá-los de forma a assegurar que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis (HAIR; BLACK; BABIN *et al.*, 2006). Na sequência, avaliam-se alguns pressupostos, como o de normalidade e o da linearidade.

Após o tratamento dos dados, a análise fatorial exploratória foi utilizada para indicar se realmente os dados foram agrupados em três fatores, isto é, nos três construtos propostos nesta pesquisa. Com o resultado afirmativo, prosseguiu-se a análise dos dados.

Ao avaliar os impactos da mudança organizacional na satisfação do trabalhador e no comprometimento com o trabalho, torna-se interessante, também, indicar o grau de interação, se houver, entre satisfação e comprometimento. Cada um desses construtos pode ser medido por meio de suas variáveis específicas.

O construto mudança organizacional possui as seguintes variáveis: experiência negativa com a mudança, aceitação e apoio declarado, aceitação moderada e ameaça ao convívio social. O construto comprometimento com o trabalho possui como variáveis: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. E, finalmente, o construto satisfação no trabalho possui as variáveis: satisfação com a segurança, satisfação com a compensação, satisfação com a

supervisão, satisfação com a possibilidade de crescimento e satisfação com o ambiente social.

Adotou-se como técnica estatística multivariada o Partial Least Squares (PLS) para analisar as relações entre mudança organizacional, comprometimento com o e satisfação no trabalho, definidas teoricamente. O PLS é apropriado quando contrastado com modelagem de equações estruturais, porque o objetivo deste estudo é examinar a validade do relacionamento entre os construtos por meio de percepções, julgamento e intenções (MOORES; CHANG, 2006). Com essa técnica, permite-se ainda o uso de testes estatísticos de adequação do modelo para a solução confirmatória proposta, o que não é possível na análise fatorial.

A escolha do método PLS deveu-se também, principalmente, à ausência de normalidade multivariada na distribuição da amostra. O software SPSS for Windows versão 11.5 foi utilizado para as análises descritivas, a identificação de dados ausentes e de dados extremos e a verificação da linearidade e normalidade. Para a análise do modelo proposto, foi utilizado o software LVPLS, desenvolvido por Lohmöller (1984), que utiliza o método PLS para a estimação dos parâmetros.

## ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, compreendendo: caracterização da amostra; exposição dos resultados dos construtos *mudança organizacional*, *comprometimento com o trabalho* e *satisfação no trabalho*; análise do modelo proposto; e discussão dos

impactos da mudança na satisfação e no comprometimento do trabalhador.

### Perfil da amostra

Dos respondentes, 87% são do sexo masculino; 55% têm idade superior a 40 anos; e 65% são casados, o que justifica os índices de comprometimento, principalmente os de comprometimento instrumental, pois os custos associados a deixar a empresa agem como um estado psicológico refletindo na relação do funcionário com a organização.

Constatou-se que 42% dos funcionários possuem o ensino médio completo, ou 2º grau completo; 3%, o ensino fundamental completo; 23%, o superior incompleto; 13%, o superior completo; 03%, pós-graduação. Isso demonstra um nível de escolaridade elevado.

Dos respondentes, 60% possuem entre 6 e 20 anos de trabalho nas organizações, indicativos de baixo *turnover*; e 16%, menos de um ano de empresa. Confirma-se confirmando que as empresas pesquisadas estão em plena expansão. Pode-se afirmar também que a segurança no emprego é alta, porque 24% dos trabalhadores estão na empresa há mais de 20 anos.

Ocupam cargos de gerência ou chefia apenas 12% dos respondentes; 12%, cargos de nível superior, a maioria composta por engenheiros; e 76%, são técnicos ou trabalham como apoio administrativo ou operacional.

Apenas 03% dos funcionários recebem remuneração superior a 10 salários mínimos; e 51%, até três salários mínimos, indicando baixos salários. Considerando o tempo de empresa e o cargo ocupado, pode-se afirmar que,

além da remuneração baixa, há poucas chances de progredir na carreira.

### Mudança Organizacional

Em relação ao construto *mudança organizacional*, 69% dos respondentes consideram que as mudanças ocorridas na organização pesquisada nos últimos anos foram benéficas para sua vida profissional. Apenas 4% perceberam que as mudanças prejudicaram sua vida profissional e 26% indicaram que não houve alteração após os processos de mudança.

Quando o tempo no mesmo cargo ou função é considerado, a percepção em relação à mudança organizacional ocorrida nos últimos anos sofre alterações significativas. Dos funcionários que estão, no máximo, até cinco anos no mesmo cargo ou função, 82% consideram que as mudanças foram benéficas para sua vida profissional; 1% indicou que as mudanças prejudicaram sua vida profissional; e 14% revelaram-se indiferentes.

O índice de satisfação com a mudança cai para 62% para os funcionários que estão há mais de cinco anos e há menos de 15 anos no mesmo cargo ou função: 29% são indiferentes à mudança; e 9% consideram que as mudanças prejudicaram sua vida profissional.

Para os trabalhadores que estão há mais de 15 anos no mesmo cargo ou função, apenas 41% perceberam que as mudanças foram positivas para sua carreira. Já 51% acham que as mudanças não alteraram sua vida profissional e 6% consideram que as mudanças prejudicaram sua vida profissional.

Conclui-se que há um bom índice de aceitação da mudança por parte dos funcionários. No entanto, essa

percepção diminui à medida que o indivíduo permanece muito tempo no mesmo cargo ou função, aumentando, inclusive, o índice de insatisfação com a mudança com o passar dos anos.

#### Comprometimento com o trabalho

A média obtida para este construto foi de 3,57, indicando que 71% dos funcionários responderam que estão comprometidos com as organizações. Em relação aos indicadores, os índices obtidos indicam que os funcionários estão comprometidos com as empresas mais por motivos afetivos e emocionais do que por obrigações e pressões normativas ou aspectos como salário, status e liberdade.

#### Satisfação no trabalho

A TAB. 1 mostra que quanto à satisfação com a remuneração, obteve-se a média de 3.47, refletindo o fato de 51% dos funcionários receberem até três salários mínimos. Na satisfação com a possibilidade de crescimento, curiosamente, atingiu-se a média de 3.88, indicando uma incoerência com as possibilidades reais de progresso. Obtiveram médias similares, 3.81 e 3.79, respectivamente, os indicadores satisfação com a segurança e satisfação com a chefia. A satisfação com o ambiente social obteve a média mais alta: 4.18.

**TABELA 1**  
**Indicadores de satisfações contextuais**

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>
Satisfação com segurança (estabilidade)	3.81
Satisfação com a remuneração	3.47
Satisfação com ambiente social	4.18
Satisfação com a chefia	3.79
Satisfação com a possibilidade de crescimento	3.88

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados sobre índices gerais de satisfação no trabalho, 61% demonstraram que estão satisfeitos; 17%, extremamente satisfeitos; 6%, alguma insatisfação; e 15%, nem satisfeitos e nem

insatisfeitos. Em síntese, os funcionários consideram-se satisfeitos com o trabalho e a organização, considerando o impacto das mudanças ocorridas nos últimos anos na empresa pesquisada.

Relações entre mudança organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho

O método PLS foi utilizado com o objetivo de estabelecer as relações entre *mudança organizacional*, comprometimento *com o trabalho* e *satisfação no trabalho*. O modelo proposto foi inicialmente analisado. Com os índices obtidos – a menor carga é 0.41 –, não foi necessário realizar reajustes nas variáveis, pois fatores com cargas inferiores a 0.40 ou variância abaixo de 50% (HAIR; BLACK; BABIN *et al.*, 2006) devem ser eliminados.

Para o construto *mudança organizacional*, as variáveis possuem cargas que variam entre 0.90 e 0.92, com variância explicada entre 80% e 85%. Ou seja, as variáveis são apropriadas para medir o construto em questão, conforme se verifica na TAB.2.

Para o construto *comprometimento com o trabalho*, os componentes afetivos

e normativos possuem carga de 0.92 e 0.89, com variância explicada de 84% e 80%, respectivamente. Entretanto, a variável comprometimento instrumental possui variância explicada de apenas 17%. Optou-se por não retirá-la da pesquisa porque a carga para este fator é de 0.41, superior ao limite mínimo permitido de 0.40.

As quatro variáveis – satisfação com a segurança, satisfação com a compensação, satisfação com o ambiente social, satisfação com a supervisão e satisfação com a possibilidade de crescimento – do construto *satisfação no trabalho* têm 57%, 38%, 48%, 72% e 69% da variância associada à variável em questão, respectivamente. Apresentam cargas com os seguintes valores: 0.76, 0.62, 0.69, 0.85 e 0.83. Nesse caso, o construto é fortemente explicado pelas variáveis relacionadas. Esses dados podem ser visualizados também na TAB. 2.

**TABELA 2**  
**Resultado do modelo proposto**

Construtos	Variáveis	Cargas padronizadas	Variância extraída	Confiabilidade composta
Mudança Organizacional	Experiência negativa	0.91	0.833	0.952
	Acaitação e apoio declarado	0.91		
	Aceitação moderada	0.92		
	Ameaça ao convívio social	0.91		
Satisfação no Trabalho	Segurança	0.76	0.570	0.867
	Remuneração	0.62		
	Ambiente social	0.69		
	Supervisão	0.85		
	Possibilidade de crescimento	0.83		
Comprometimento no trabalho	Afetivo	0.92	0.602	0.805
	Instrumental	0.41		
	Normativo	0.89		

Fonte: Dados da pesquisa.

Além de realizar a análise das cargas e das variâncias de cada fator, Hair, Black, Babin *et al.* (2006) sugerem outra medida, pela qual se verificam a adequação do modelo à amostra, a confiabilidade composta para cada construto. Segundo Hair, Black, Babin *et al.* (2006), a confiabilidade mede a consistência interna de cada construto e seus indicadores. Valores aceitáveis são superiores a 0.70. Os resultados podem ser observados na TAB.2.

Pelos resultados, verifica-se que os indicadores são consistentes em

sua medida, porque atingiram índices excelentes, superiores a 0.80.

Outra forma de medir a qualidade e a relevância do modelo, conforme afirma Lohmöller (1984), considera a utilização da técnica *blindfolding*, que, de acordo com o autor, consiste em omitir parte dos dados enquanto os parâmetros são estimados e, então, reconstruir a parte omitida utilizando os parâmetros estimados. Esse processo é repetido até que todos os dados sejam omitidos e reconstruídos. A técnica não requer pressupostos de distribuição, o que

a torna ideal para a utilização com o método de estimação de parâmetros PLS. Dois tipos de resultados são obtidos: a validação cruzada e o *jack-knife*.

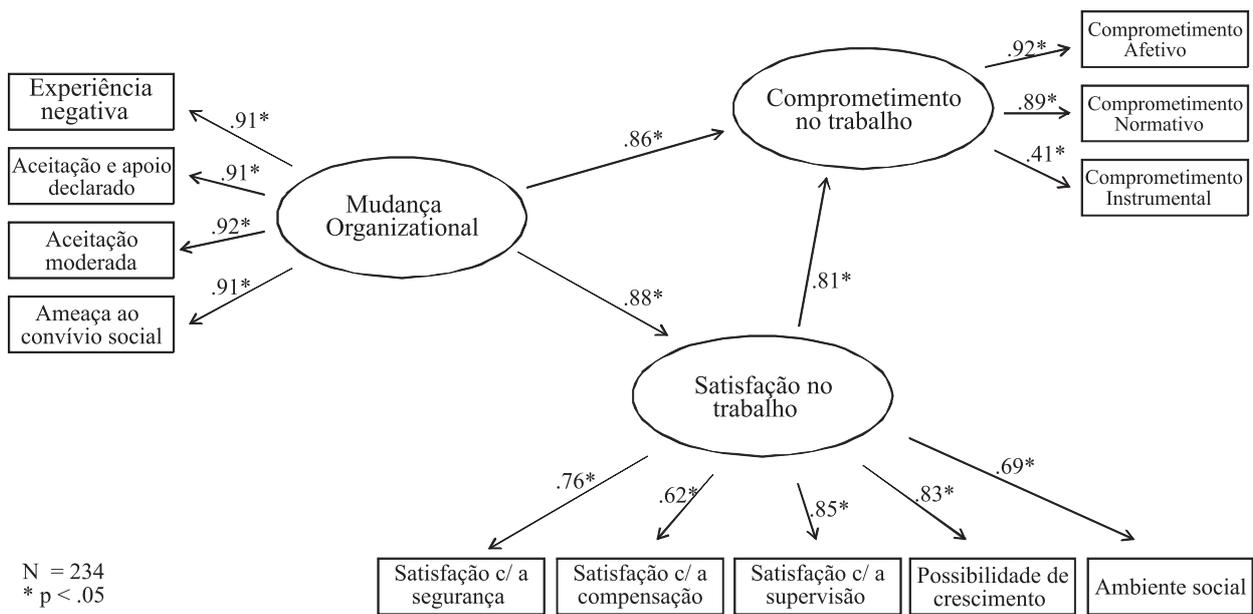
A técnica *jack-knife* consiste em estimar os parâmetros 234 vezes em uma base de dados com 234 observações, eliminando uma observação por vez. A média e o desvio-padrão e outras medidas de distribuição são obtidos graças às 234 estimações para um mesmo parâmetro. De posse desses dados, um teste de significância pode ser realizado para indicar o ajuste do modelo proposto.

As variáveis dos construtos *satisfação no trabalho* e *comprometimento com o trabalho* foram consideradas significantes, na medida em que comprovam a qualidade e a relevância do modelo proposto. Para o construto *mudança organizacional*, essa técnica não pode ser aplicada por se tratar de uma variável latente exógena; isto é, não sofre influência de nenhuma outra variável.

Já pela validação cruzada, mede-se quão bem um valor observado pode ser reconstruído pelo modelo e seus parâmetros. Esta técnica consiste em usar uma base de dados para estimar o parâmetro e outra para confirmar a validade da estimativa. O resultado obtido foi positivo, demonstrando que o modelo

pode ser reconstruído com base em seus parâmetros e confirmando a validade da estimativa.

Uma vez validado o modelo e definidos os construtos e suas variáveis, prossegue-se a análise do relacionamento entre os construtos; isto é, como *mudança organizacional* afeta ou influencia *satisfação no trabalho* e *comprometimento com o trabalho*. Como esperado, a estatística *Chi-square* para este modelo foi significativa, devido à sensibilidade ao tamanho da amostra ( $X^2 = 185.67$ ,  $DF = 32$ ,  $p < .01$ ). No geral, os índices de adequação do modelo são considerados bons, acima dos limites sugeridos por Hair, Black, Babin *et al.* (2006). O índice comparativo de adequação (Comparative Fit Index, CFI) é superior a 0.90 (CFI = 0.953) e o erro de aproximação (Root Mean-Square Error of Approximation, RMSEA) é inferior 0.05 (RMSEA = 0.046). O caminho (*path*) entre *mudança organizacional* e *satisfação no trabalho* é significativa ( $\lambda = 0.86$ ,  $p < .05$ ); o caminho entre *mudança organizacional* e *comprometimento com o trabalho* é significativo ( $\lambda = 0.88$ ,  $p < .05$ ); e o caminho entre *satisfação no trabalho* e *comprometimento com o trabalho* também é significativo ( $\lambda = 0.81$ ,  $p < .05$ ), como se verifica na FIG.1.



**FIGURA 1 - Modelo proposto**

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado sugere que *mudança organizacional* afeta os níveis de *satisfação no trabalho* e *comprometimento como trabalho*. Isso significa que se um processo de mudança é mal realizado na empresa pode reduzir os níveis de satisfação e de comprometimento do trabalhador. De outro lado, se o funcionário está comprometido e satisfeito com a organização há uma tendência comprovada de ele aceitar e apoiar efetivamente o processo de mudança. Pode-se afirmar que os níveis de *satisfação no trabalho* influenciam o grau de *comprometimento como trabalho*.

## CONCLUSÃO

A importância de se avaliar até que ponto os processos de reestruturação,

sejam eles desencadeados por fusões, aquisições ou necessidade de se adequar às exigências do mercado, afetam a integridade organizacional e a natureza do relacionamento interno motivou a realização desta pesquisa, no sentido de desenvolver uma metodologia de avaliação dos impactos desses processos, utilizando os indicadores de comprometimento e de satisfação no trabalho.

Além disso, pretende-se oferecer subsídios para as empresas e para a academia em relação à condução dos processos de mudança organizacional, identificando agentes de mudança e trabalhando para aumentar o grau de envolvimento das pessoas e para diminuir o impacto do processo, pois se sabe

que é mais fácil realizar um trabalho de mudança se as pessoas se manifestam favoráveis a aceitá-la, oferecendo menos resistência.

A amostra é caracterizada por funcionários que possuem bom nível de escolaridade quando comparados aos índices nacionais, baixa remuneração, e ocupam cargos de nível técnico ou trabalham no apoio administrativo ou técnico.

Em relação à mudança organizacional, 69% dos respondentes apoiam os processos de mudança, considerando que eles foram benéficos para sua vida profissional. Este índice decresce à medida que o funcionário vai ficando por muito tempo no mesmo cargo ou função, chegando, até mesmo, a considerar que as mudanças prejudicaram sua carreira. Contudo, 71% dos trabalhadores estão comprometidos com a organização e 61% garantem que estão satisfeitos com o trabalho e com a empresa após o período de reestruturação.

Pode-se afirmar que as mudanças realizadas influenciam o nível de comprometimento e o grau de satisfação do trabalhador. Ou seja, quando a mudança é bem elaborada e bem realizada suas chances de sucesso aumentam consideravelmente, pois traz consequências positivas em relação aos colaboradores, aumentando o nível de comprometimento e de satisfação. De outro lado, quando as mudanças não são bem sucedidas o resultado pode ser desastroso, reduzindo o índice de satisfação e, conseqüentemente, o de comprometimento.

Conclui-se que, nesta empresa, o processo de mudança foi bem realizado,

tendo alcançado altos índices de aprovação ao término do período de implantação. O impacto das mudanças é positivo, considerando os resultados: altos índices de funcionários que se dizem comprometidos e satisfeitos com o trabalho. Também, pode-se afirmar que os funcionários comprometidos e satisfeitos são aqueles que acreditam que a reestruturação melhorou sua vida profissional e suas condições de trabalho, revelando seu apoio declarado, passando a atuar como agente de mudança, atitude fundamental para garantir o sucesso do processo.

A questão que se coloca é: é possível afirmar que as pessoas aceitaram as mudanças porque estão comprometidas ou satisfeitas? Pode-se afirmar que existe uma correlação entre mudança, comprometimento e satisfação? Isso significa que os indivíduos satisfeitos e comprometidos com o trabalho afirmaram que a mudança organizacional melhorou sua vida profissional. Não se pode afirmar, no entanto, que somente a forma como as mudanças foram gerenciadas é que afeta o comprometimento e a satisfação.

Contudo, é um grande avanço demonstrar estatisticamente que os construtos mudança organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento com o trabalho estão correlacionados. Isso significa que funcionários satisfeitos e comprometidos tendem a apoiar mais os processos de mudança do que aqueles insatisfeitos e descompromissados. Na prática, o Departamento de Gestão de Pessoas deve identificar os trabalhadores satisfeitos e comprometidos como agentes da mudança. E, finalmente, deve-se considerar também que insatisfação e descompromisso não resultam unicamente

da mudança em si, mas também por outros fatores, podendo ser, até mesmo, externos à organização como escolha da carreira e problemas pessoais. ➤

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. 3. ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989. p. 559-596.
- BECK, N.; BRUDERL, J.; WOYMODE, M. Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. 413-435, 2008.
- BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; DIAS, A. T. Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CHEVALIER, A.; BONENFANT, S.; PICOT, M.C.; CHASTANG, J.F.; LUCE, D. Occupational factors of anxiety and depressive disorders in the French National Electricity and Gas Company. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [S. l.], v. 38, n. 11, p. 1098-1107, Nov. 1996.
- CHU, R. A. Resistência à mudança: aspectos positivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- DROEGE, S. B.; HOBLER, J. M. Employee turnover and tacit knowledge diffusion a network perspective. **Journal of Managerial Issues**, [S. l.], v. 15, p. 50-64, 2003.
- ELIAS, S. M. Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. **Journal of Management**, [S. l.], Oct. 2007.
- FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.
- GUERRERO, R. P.; NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S. As mudanças geradas com a implantação de sistemas de educação a distância em uma empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 60, n. 2, p.159-170, 1975.
- HAIR J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- HAUSKNECHT, J. P.; HILLER, N. J.; VANCE, R. J. Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 1223-1245, 2008.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1977. p. 185-213.

- HININGS, C.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.
- HUSSEY, D. Some thoughts on acquisition and merger. **Strategic Change**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 51-60, 1999.
- LEE, T. H.; GERHART, B.; WELLER, I.; TREVOR, C. O. Understanding voluntary turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 651-671, 2008.
- LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979, p. 358-407.
- LOHMÖLLER, J. B. The PLS program system: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation. *Multivariate Behavioral Research*, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 125-127, 1988.
- LOVE, E. G.; KRAATZ, M. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 52, n. 2, p. 314-335, 2009.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 38, n. 4, p. 46-56, out./dez. 1998.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.
- MOORES, T. T.; CHANG, J. C. Ethical decision making in software piracy: initial development and test of a four-component model. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 167-180, 2006.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, [S. l.], v. 1, n. 11, p. 20-30, winter 1983.
- OGATA, A. J. N. Qualidade de vida no trabalho como ferramenta de gestão nas organizações públicas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, 9., 2004, Madrid. **Anais... CLAD**: Madrid, 2000. 1 CD-ROM.
- OLIE, R. Shades of culture and institutions in international mergers. **Organization Studies**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 381-405, 1994.
- PEREIRA, M. J.L. B.; FONSECA, J, G.M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, jul./set. 2004.
- SILVA, J. G.; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 11-21, dez. 1973.
- WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WOOD Jr, Thomas; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.