



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**CLEOCIMAR AIGNER PALUDO**

**COMPROMETIMENTO DE TRABALHADORES DE EQUIPES  
AUTOGERENCIADAS COM A ORGANIZAÇÃO E COM A EQUIPE:  
UM ESTUDO NO VALE DO ITAJAÍ**

**FLORIANÓPOLIS  
2005**

**Cleocimar Aigner Paludo**

**COMPROMETIMENTO DE TRABALHADORES DE EQUIPES  
AUTOGERENCIADAS COM A ORGANIZAÇÃO E COM A EQUIPE:  
UM ESTUDO NO VALE DO ITAJAÍ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Prof. Dr. José Carlos Zanelli.

**FLORIANÓPOLIS  
2005**

***Dedico esta dissertação à minha família,  
Valdir, Orlando, Hedwig, Cleomar e Martin (em memória)  
pelo incentivo e apoio ao meu crescimento pessoal e profissional.***

## **AGRADECIMENTOS**

Aos organizadores e coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC, em especial ao Prof. Dr. Sílvio Botomé, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Olga M. Kubo, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria Juracy T. Siqueira e Prof. Dr. José Carlos Zanelli pela proposta inovadora que transformou o ensinar e o aprender num processo de interação e cooperação entre mestrandos e docentes.

Ao Prof. Dr. José Carlos Zanelli, que pela forma como orientou, possibilitou ao grupo ser um grupo de aprendizagem, por meio do auto-conhecimento e da mudança de comportamento de cada membro. Os momentos de orientação promoveram não somente o aprendizado do processo de pesquisar, mas da postura, da ética e do papel do pesquisador como orientador, como profissional e como pessoa.

As colegas e amigas do grupo de trabalho, Adriana Rovani, Leila Chiodi, Rosângela Zoldan, Tainara Nesi e Taisa Trombetta pela vivência de emoções, pensamentos, sentimentos e conhecimentos compartilhados, durante esse período de mestrado, que possibilitou o crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas e amigos da turma do mestrado pela interação, respeito, apoio e pelo interesse em auxiliar um ao outro no processo de ensinar e aprender do curso. A companheira de viagem e amiga Sonia Alberici, pelos momentos de alegria e de aprendizagem que caracterizaram nossas viagens e nossos estudos.

À Prof. Dra. Maria Tereza Ceron Trevisol da UNOESC, *campus* de Joaçaba, por seu interesse, disponibilidade e agilidade em oferecer as condições necessárias para que o processo de ensinar e aprender ocorresse.

As pessoas que contribuíram, de uma forma ou de outra, para a realização desta pesquisa, meu agradecimento.

## RESUMO

No contexto atual, os impactos das mudanças econômicas, culturais e tecnológicas que ocorreram na sociedade atingiram todas as esferas, inclusive as organizações. Estratégias de gestão e de estilos gerenciais são almejadas, na busca de maior flexibilização organizacional e maior desempenho dos trabalhadores. O comprometimento passou a ser o requisito fundamental para o sucesso das mudanças nas organizações. Sem profissionais comprometidos, é difícil alcançar agilidade e criatividade na produção de bens de consumo e prestação de serviços e excelência mediante a qualidade e competitividade no mercado. O trabalho desenvolvido por meio de equipes autogerenciadas é um dos processos utilizados pelas organizações, como estratégia para enfrentar seus desafios de sobrevivência e competitividade. Ao gerenciar sua própria produção, os trabalhadores podem se tornar comprometidos com o processo produtivo e podem ter maior produtividade, mais agilidade e eficiência e maior eficácia no trabalho. Diante disso, essa pesquisa teve por objetivo verificar o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe. Foi desenvolvida com trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas de uma organização do estado de Santa Catarina, Brasil, que utilizava as equipes autogerenciadas como estratégia de gestão. Os dados foram coletados por meio de questionário elaborado a partir das variáveis constituintes do fenômeno investigado. Dos 99 trabalhadores que responderam o questionário, 89,95% apresentaram um grau alto e médio alto de comprometimento com a organização. A forma de comprometimento dos trabalhadores com a organização foi afetivo-attitudinal para 77,44%, normativa para 51,11% e instrumental para 49,49%. A maior concentração de trabalhadores apresentou um grau alto e médio alto de comprometimento com a equipe (87,15%). Esse percentual revela que os trabalhadores apresentaram maior comprometimento com a organização (89,95%) do que com a equipe de trabalho (87,15%). A pesquisa também apresenta os percentuais de frequência dos indicadores de comprometimento com a equipe de trabalho: responsabilidade, cooperação, *feedback* e autonomia. A responsabilidade dos trabalhadores pelas atividades realizadas na equipe de trabalho é o indicador que apareceu com maior ocorrência (46,61%), seguido do indicador cooperação (40,40%), autonomia (29,87%) e *feedback* (20,88%) dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Comprometimento com a equipe. Equipe autogerenciada.

## ABSTRACT

In present context, the impacts of economical, cultural and technological changes that occurred in society reached all spheres, including the organizations. Strategies of administration and management styles are longed for searching a bigger organizational relaxation and a bigger perform of workers. The commitment is now the fundamental requirement for the success in changes of organizations. It is difficult to reach creativity and agility in production of consumer goods, services rendered and excellence through quality and competitiveness in the market without engaged professionals. The work developed through self-managed team is one of the process used by organizations as a strategy to face their competitiveness and survival challenges. When workers manage their own production, they can become engaged with the productive process, they are able to have a bigger productivity, more agility and efficiency, and a bigger efficiency at work. In the face of this, the aim of this work was to verify the commitment and the form degree of workers of self-managed teams in an organization in Santa Catarina state/Brazil that used the self managed team as a management strategy. The data were collected through a quiz done from the constituent variables of the phenomenon. From the 99 workers who answered the quiz 89,95% presented a medium and high degree of commitment with the organization. The commitment form of workers with the organization was affective-attitudinal to 77,44%, normative to 51,11% and instrumental to 49,9 %. The biggest concentration of workers presented a high and a medium high degree of commitment with the team (87,15%). This percentual reveals that the workers showed a bigger commitment with the organization (89,95%) than with the team (87,15%). The research presents too the percentuals of frequency of indicators of commitment with the team: responsibility, cooperation, feedback and autonomy. The workers responsibility to the activities performed in the team work is the indicator that appeared with a bigger occurrence (46,61%). Followed by the indicator of cooperation (40,40%), autonomy (29,87%) and feedback (20,88%) of the workers.

**Key-words:** Organizational commitment. Commitment with the team. Self-managed team.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por área em que atuam.....	52
<b>Tabela 2</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por cargo em que atua nesta organização.....	53
<b>Tabela 3</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por tempo de serviço nas organizações.....	54
<b>Tabela 4</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por sexo.....	55
<b>Tabela 5</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por estado civil .....	55
<b>Tabela 6</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por faixa etária.....	56
<b>Tabela 7</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por escolaridade.....	57
<b>Tabela 8</b>	– Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização que têm responsabilidade financeira por outras pessoas.....	57
<b>Tabela 9</b>	– Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre grau de comprometimento com a organização feita por trabalhadores de equipes autogerenciadas da organização.....	60
<b>Tabela 10</b>	– Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre a forma afetivo-attitudinal de comprometimento com a organização feita por trabalhadores de equipes autogerenciadas da organização.....	68
<b>Tabela 11</b>	– Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre forma instrumental de comprometimento com a organização feita por trabalhadores de equipes autogerenciadas da organização.....	70
<b>Tabela 12</b>	– Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre forma normativa de comprometimento com a organização feita por trabalhadores de equipes autogerenciadas da organização.....	77

<b>Tabela 13</b> – Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a equipe de trabalho da organização.....	84
<b>Tabela 14</b> – Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre responsabilidade de trabalhadores com sua equipe na organização.....	90
<b>Tabela 15</b> – Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre cooperação de trabalhadores com sua equipe na organização.....	95
<b>Tabela 16</b> – Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre <i>feedback</i> de trabalhadores com sua equipe na organização.....	98
<b>Tabela 17</b> – Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre autonomia de trabalhadores com sua equipe na organização.....	103



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	– Distribuição percentual do grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização.....	59
<b>Figura 2</b>	– Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo-atitudinal de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização.....	69
<b>Figura 3</b>	– Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização.....	74
<b>Figura 4</b>	– Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização.....	78
<b>Figura 5</b>	– Distribuição percentual comparativa das formas de comprometimento: afetivo-atitudinal, instrumental e normativo de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização.....	80
<b>Figura 6</b>	– Distribuição percentual do grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a equipe.....	83
<b>Figura 7</b>	– Distribuição percentual de ocorrência da responsabilidade dos trabalhadores nas equipes da organização.....	92
<b>Figura 8</b>	– Distribuição percentual de ocorrência da cooperação dos trabalhadores nas equipes da organização.....	97
<b>Figura 9</b>	– Distribuição percentual de ocorrência de <i>feedback</i> dos trabalhadores nas equipes da organização.....	99
<b>Figura 10</b>	– Distribuição percentual de ocorrência da autonomia dos trabalhadores nas equipes da organização.....	106
<b>Figura 11</b>	– Distribuição percentual comparativa das ocorrências de indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe .....	108
<b>Figura 12</b>	– Distribuição percentual comparativa do grau de comprometimento de trabalhadores de equipes com a organização e com a equipe da organização.....	110

## SUMÁRIO

RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTA DE TABELAS .....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	viii
1 EQUIPES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA RELAÇÃO QUE PRECISA SER RECONHECIDA .....	01
1.1 Equipres de trabalho autogerenciadas como uma das estratégias de gestão .....	01
1.2 Vantagem competitiva na implantação da gestão por meio de equipres autogerenciadas .....	10
1.2.1 Equipres de trabalho.....	13
1.3 Comprometimento dos trabalhadores em organizações de trabalho .....	19
1.3.1. O vínculo entre o indivíduo e a organização .....	19
1.3.2. O estudo de comprometimento nas organizações.....	23
2 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E ESTUDO DO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES DE EQUIPES AUTOGERENCIADAS COM A ORGANIZAÇÃO E COM A EQUIPE.....	29
2.1 Sujeitos .....	29
2.2 Outras fontes de informação.....	29
2.3 Situação e Ambiente .....	29
2.4 Material .....	31
2.5 Procedimentos .....	31
2.5.1 Escolha dos sujeitos .....	31
2.5.2 Elaboração dos instrumentos utilizados .....	32
2.5.3 Contato com a direção da organização e com os sujeitos .....	34
2.5.4 Aplicação de teste do instrumento .....	35
2.5.5 Aplicação do questionário .....	36
2.5.6 Apresentação e análise dos dados.....	38
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	43
3.1 Histórico da organização.....	43
3.2 A unidade fabril em Santa Catarina.....	45
3.3 Política de gestão.....	46
4 COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES COM A ORGANIZAÇÃO ....	51
4.1 Os trabalhadores da organização pesquisada.....	51
4.2 Grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização.....	58
4.3 Forma de comprometimento dos trabalhadores com a organização.....	66
5 COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES COM A EQUIPE.....	82
5.1 Frequência dos indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe .....	89

6	COMPARAÇÃO DO GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES COM A EQUIPE E COM A ORGANIZAÇÃO.....	110
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICES.....	130
	Apêndice 1. Questionário.....	131
	Apêndice 2. Autorização da pesquisa.....	134

## **EQUIPES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: uma relação que precisa ser reconhecida**

Muitas vezes as pessoas precisam umas das outras para agir nas organizações. As evoluções tecnológica e organizacional tornaram o processo de produção complexo de tal modo que as pessoas não conseguem mais produzir individualmente. Elas precisam umas das outras para produzir. Além disso, o comprometimento passou a ser uma exigência de muitas organizações. O processo em que cada pessoa faz uma atividade individual nas organizações está sendo substituído pelo trabalho em equipe pela crença de que as pessoas que trabalham por meio de equipe ficam mais comprometidas com a equipe e com a organização. Ao gerenciar sua própria produção, os trabalhadores podem se tornar comprometidos com o processo produtivo e podem ter maior produtividade mais agilidade e eficiência e maior eficácia no trabalho. Essa afirmação conduz ao questionamento: qual é o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe?

### **1.1 Equipes de trabalho autogerenciadas como uma das estratégias de gestão**

De acordo com Senge (1998, p.263), “nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto à de hoje”. A gestão por meio de equipes de trabalho passou a ser uma das estratégias a ser empregada pelos dirigentes nas organizações no início do século XXI. O trabalho em equipe pode envolver desde o estabelecimento ao cumprimento de metas, do planejamento estratégico aos objetivos, às políticas, aos sistemas e às estratégias de gestão a serem adotados pela organização. A participação das equipes de trabalho também se faz importante para implementar as diretrizes estabelecidas pela organização. O envolvimento dos trabalhadores no processo poderá torná-los mais comprometidos com a organização e com a equipe devido ao grau de participação na tomada de decisões.

As equipes de trabalho autogerenciadas são uma das estratégias de gestão utilizadas pelas organizações no empreendimento de modelos organizacionais para manter os trabalhadores mais comprometidos com a organização. Elas podem ser implantadas pelos dirigentes das organizações como estratégia de gestão, por ser “um conjunto de ações e decisões coerentes a serem executadas para gerir as pessoas, determinando os rumos a serem seguidos, consubstanciados num plano estratégico” (LACOMBE, 2004, p 138), com a finalidade de alcançar as metas de longo prazo ou os objetivos que dizem respeito à segurança, ao desenvolvimento, a lucratividade e ao tipo de negócio a ser feito.

As equipes são também uma das formas de organizar as atividades de trabalho. “Quando a administração utiliza as equipes como seu meio básico de coordenação, é formada uma estrutura de equipe, ou seja, a utilização das equipes como meio básico de coordenação das atividades de trabalho” (ROBBINS, 2002, p. 413). Por isso, a gestão por meio de equipes de trabalho é considerada um modelo organizacional. É uma opção de estrutura organizacional – “que define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas” (ROBBINS, 2002, p 401) e que ajuda as empresas a competir mais eficazmente, contando com trabalhadores comprometidos.

As mudanças econômicas, culturais e tecnológicas que ocorreram na sociedade na última década e o advento da globalização do mercado promoveram um processo global de reestruturação produtiva. A reestruturação produtiva é compreendida com a definição de Bowditch e Buono (2002, p. 231) como “qualquer conjunto de atividades que envolvem a alteração de cargos específicos ou sistemas independentes de cargos, no intuito de melhorar a qualidade da experiência e a produtividade do trabalhador no cargo”. Para as organizações se manterem vivas nesse cenário (de mercado globalizado, maior competitividade, adaptação às mudanças rápidas e de informação em tempo real), os dirigentes das organizações tiveram que repensar a estrutura política, administrativa e de produção. Estratégias de gestão e de estilos gerenciais foram almejados nas organizações na busca de maior flexibilização organizacional e maior desempenho dos trabalhadores.

A flexibilidade é alcançada quando as organizações são “capazes de se reposicionarem no mercado, mudar as regras de seu jogo, refazer suas estratégias atuais, movimentar-se com velocidade, reempregar rapidamente seus recursos para aproveitar uma oportunidade e se livrarem de antigos comprometerimentos”

(ROBBINS, 2002, p. 426). A flexibilização organizacional é o grau em que uma organização “é capaz de absorver, causar ou responder a mudanças estratégicas” para manter sua competitividade no mercado (ROBBINS, 2002, p. 426). Algumas abordagens procuraram delinear modelos organizacionais visando, basicamente, ajudar as organizações a enfrentar os seus desafios de sobrevivência e de competitividade. Hoje, o alinhamento de novas estratégias é essencial para qualquer organização, dando-lhe dinamicidade no contexto sociopolítico e econômico. Nesse aspecto, a formação de equipes pode facilitar a tomada de decisão e auxiliar o sucesso de qualquer empreendimento.

Para Fleury e Fleury (1997, p.59), a gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas é um dos modelos organizacionais que objetiva “romper com o paradigma taylorista-fordista<sup>1</sup> e organizar o trabalho em equipes autônomas,” o que torna a organização mais ágil e flexível. Esse modelo de gestão rompe com os procedimentos tradicionais e a conseqüente mentalidade dos trabalhadores nas organizações administradas de forma tradicional. Ele compreende o ser humano como um ser complexo, diferente da ótica empresarial e gerencial empregada pelos enfoques administrativos, cuja simplicidade mecanicista ainda é dominante. Essa ótica foca o comportamento humano como se o homem fosse uma máquina. Define procedimentos para garantir resultados, elabora rotinas de trabalho com regras rígidas, delimita em sua estrutura uma escala hierárquica vertical, em que as decisões são tomadas no topo da pirâmide e as informações centradas nesse nível. É um tipo de organização cuja “estrutura é caracterizada por extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informações e centralização (ROBBINS, 2002, p. 417).

A visão mecanicista e reducionista associada à vontade de assegurar um sistema de controle de inspiração taylorista ou burocrática produzem alguns impactos sobre as pessoas que começam a ser vistas como recursos substituíveis e

---

<sup>1</sup> Paradigma Taylorista-Fordista: é o sistema de produção industrial taylorista-fordista adotado pela organização como um conjunto de premissas que estabelece limites e proporciona orientação para tomar decisões e resolver problemas dentro desses limites, bem como para julgar, perceber e interpretar os fatos. O sistema taylorista está baseado na organização racional do trabalho e na remuneração das pessoas em função da produção alcançada. O objetivo é estimular as pessoas para obter o máximo de produção, com alta qualidade e com o mínimo de tempo e custo. Em concomitância, são utilizados os métodos de racionalização da produção elaborados por Henry Ford, com ênfase na especialização e na divisão do trabalho para aumentar a produtividade (LACOMBE, 2004).

manipuláveis, incapazes de pensar e participar da concepção do trabalho. A realização das tarefas é mais importante para a organização do que as idéias, a visão e a maneira de pensar das pessoas como contribuição para o crescimento da organização. A eficácia é alcançada por meio do treinamento operacional, das condições de trabalho agradáveis e de conforto para reduzir a fadiga, dos planos de incentivo salariais e dos prêmios de produção. Subjacente a esses princípios, está a crença no gerenciamento e no exercício das funções administrativas para dirigir com o máximo de eficácia e obter o melhor rendimento na produção alcançada por meio da “hierarquia, especialização, obediência a regras e procedimentos, formalização, impessoalidade e competência técnica” (LACOMBE, 2004, p. 47). Tais modelos foram eficazes e auxiliaram no desenvolvimento da indústria durante um grande período da história. Ainda se encontram presentes na visão de mundo e na base conceitual de empresários, de profissionais e de organizações, como modelo dominante, mas não atendem com eficiência às necessidades da sociedade atual.

A gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas é um dos modelos organizacionais criados com o propósito de atender às mudanças da sociedade atual. As equipes autogerenciadas compreendem a cooperação como essência para o crescimento da organização e a participação dos seus membros na tomada de decisões (BOOG, 1999). Com elas, é possível empreender a estrutura da organização baseada nas pessoas, em que a centralização do poder, das decisões e das informações e a burocracia dão lugar à descentralização, a participação e a agilidade do processo de trabalho, entendido como o “conjunto de atividades realizadas numa seqüência lógica que gera um resultado que tem valor para os clientes” (LACOMBE, 2004, p. 254-5). O organograma é organizado com poucos níveis hierarquizados verticalmente para que a comunicação entre os trabalhadores ocorra em todos sentidos e promova a sua participação na elaboração e na implantação das estratégias e metas da organização. A cooperação promovida pelas equipes é fruto de um trabalho conjunto dos trabalhadores. Para alcançar a lucratividade, a qualidade, a flexibilização, as oportunidades, o equilíbrio, a responsabilidade, as mudanças, as estratégias, as decisões, entre outras, o processo de trabalho é desenvolvido de uma forma coletiva e cooperativa, o que pode possibilitar maior comprometimento dos trabalhadores envolvidos com a organização e com a equipe.

Qual é o papel da gestão por meio de equipes de trabalho no contexto organizacional? As equipes serão o meio pelo qual as organizações poderão atuar, de acordo com os modelos organizacionais, para permanecerem vivas e atingir seus objetivos. As equipes foram utilizadas para a realização das transformações organizacionais no final da década de 60 e início dos anos 70, com as fortes movimentações operárias em alguns Países da Europa, nos Estados Unidos e nos Países escandinavos (SALERNO, 1999). Com a reestruturação produtiva dos anos 1980 e 1990, o trabalho por meio de equipes passou a ser novamente um dos meios de gestão em destaque a ser empreendido nas organizações. No Brasil, como em Países europeus, Japão e Estados Unidos, o desenvolvimento de equipes ou grupos de trabalho nas organizações se difundiu rapidamente. Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria em conjunto com o BNDES e o SEBRAE, em 1996, nas indústrias brasileiras, aponta esta difusão. Das indústrias que responderam a um questionário enviado pelo correio, 52% demonstraram desenvolver alguma forma de trabalho em grupo, contra 25% em 1992 (BNDES, CNI e SEBRAE 1996, *apud* SALERNO 1999, p.122). Os dados revelam que a gestão por meio de equipes de trabalho está sendo recebida pelos dirigentes das organizações como um novo modelo de gestão, que tende a propor mudanças no sistema organizacional – forma de organização do trabalho – como meio das organizações manterem sua competitividade no mercado.

As equipes autogerenciadas são um modelo que tem no comprometimento organizacional a sua condição para ser efetivada. Ao implantar a gestão por meio de equipes autogerenciadas, as organizações modificam o seu sistema de administrar. As hierarquias funcionais (com ênfase em controle) são substituídas por equipes multifuncionais, com um trabalho mais rápido e horizontal. Essa mudança gera “uma necessidade no sistema de mensuração de desempenho baseado em resultado para onde as equipes desenvolvem seus próprios indicadores e têm condição de recolher informações para melhoria de seu desempenho” (MEYER, 2000, p.27). A responsabilidade e o comprometimento em relação ao trabalho passaram a ser necessários porque a equipe autogerencia o processo de trabalho (do planejamento das metas à avaliação da equipe quanto aos resultados obtidos).

As relações internas das organizações também são modificadas, assim como o processo desenvolvido pelos trabalhadores para a produção de bens de



consumo e prestação de serviços. As expectativas dos trabalhadores da organização se transformaram em conjunto com a sociedade. Os trabalhadores fazem parte de uma sociedade em que a busca de produtividade e a qualidade dos produtos e serviços definem as relações de trabalho. Para alcançar a excelência dos produtos e se manterem competitivas no mercado, as organizações dispõem, em seu quadro funcional, profissionais competentes, criativos e comprometidos para que possam desenvolver a produção com eficiência e eficácia. A gestão de pessoas é a condição essencial para garantir a competitividade das organizações.

O foco da gestão das pessoas está no comprometimento organizacional. O comprometimento passou a ser o requisito fundamental para o sucesso das mudanças em organizações e no trabalho. Sem profissionais comprometidos é difícil alcançar agilidade e criatividade na produção de bens de consumo e na prestação de serviços, e excelência mediante a qualidade e a competitividade no mercado. Os trabalhadores, nesse novo cenário, não estão mais dispostos a trabalhar como máquinas, executando somente as tarefas que lhe são delegadas. Para esse fim, foram criadas as máquinas. Os trabalhadores buscam no trabalho uma fonte de realização profissional. Por meio dele, querem se realizar, produzir, serem desafiados constantemente para poder crescer como pessoas e como profissionais, interagir com colegas, pertencer a um grupo de pessoas e dentro dele ser importante. Além disso, a rotina de desenvolver a mesma atividade todo dia pode tornar os trabalhadores acomodados.

O processo de trabalho e o ambiente em que o trabalhador está inserido apresentam uma relação intrínseca com o comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe. Fonseca e Bastos (2002, p. 09) realizaram um estudo sobre criatividade e comprometimento organizacional. No estudo, verificaram que “ao se associar padrões do ambiente criativo com grau de comprometimento organizacional, há uma associação significativa entre percepção do ambiente e comprometimento afetivo”. Quanto maior é o reforço que as pessoas recebem no ambiente de trabalho pela expressão de comportamentos criativos, maior é o comprometimento delas com a organização. Na gestão por meio de equipes autogerenciadas, em que os próprios membros decidem em conjunto sobre o gerenciamento do processo de trabalho, a criatividade é condição fundamental para o funcionamento. Por meio da tomada de decisões em conjunto entre seus

membros, do autogerenciamento da equipe e do seu grau de interdependência, há um incentivo à busca de soluções novas pelos integrantes da equipe aos problemas.

Para os trabalhadores estabelecerem comprometimento com a organização, além do incentivo à criatividade, é necessário um procedimento de gestão de pessoas que o desenvolva, pois o comprometimento organizacional tem uma implicação direta sobre o desempenho no trabalho e na produtividade. Em estudos desenvolvidos sobre a relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho Glomb e Hulin (*apud* FONSECA E BASTOS, 2002) observaram que o comprometimento é uma resposta cognitiva que tem implicação direta sobre o desempenho, além do suporte organizacional (salário, oportunidades de treinamento e benefícios) recebido pelas pessoas nas organizações. Por esse motivo, os dirigentes estão preocupados em desenvolver processos de gestão que propiciem o comprometimento organizacional dos trabalhadores, já que pesquisas (MEYER e ALLEN, 1991) comprovam que trabalhadores com um forte comprometimento têm um desempenho melhor em seus trabalhos do que aqueles com um fraco comprometimento.

A relação entre comprometimento e desempenho no trabalho também é verificada por Randall (1987, *apud* BASTOS, 1993) ao sistematizar a contribuição de diferentes teóricos e pesquisadores acerca das conseqüências positivas e negativas de baixo, moderado e alto grau de comprometimento para o indivíduo e para a organização. Para a autora, a relação entre comprometimento e desempenho não é simplista como é abordada na maioria dos estudos sobre comprometimento. Grau alto de comprometimento pode trazer mais prejuízos do que benefícios à organização e ao trabalhador. Quanto mais alto for o grau de comprometimento do trabalhador com a organização, aumenta a probabilidade de doenças do trabalhador e de baixo grau de criatividade e produtividade.

Steil e Sanches (1998) acreditam que altos índices de desempenho e de produtividade são alcançados a partir de altos graus de comprometimento de trabalhadores com a organização. Esse é o pressuposto que levam dirigentes e gestores das organizações a se preocuparem com modelos de gestão que possibilitem o seu desenvolvimento. O interesse é utilizar o comprometimento como um dos mecanismos para controlar a força de trabalho e direcionar os esforços para

a consecução dos objetivos da organização. É utilizado como “estratégia de controle dos dirigentes nas organizações para moldar e fortalecer comportamentos desejáveis segundo os interesses das organizações” (STEIL e SANCHES, 1998, p. 6). Os dirigentes e gerentes utilizam o desenvolvimento de programas de treinamento comportamental, o processo de socialização dos ingressantes à organização, o recrutamento e a seleção de pessoas e os programas de desenvolvimento de pessoal para que os trabalhadores internalizem os valores, objetivos e maneiras de desenvolver as atividades nas organizações.

“O alto comprometimento organizacional dos trabalhadores também pode ser decorrente da sua identificação com os valores e objetivos da coalizão dominante da cúpula gerencial”. É o que comprovou Reichers (1986, p.508-514), ao desenvolver uma pesquisa com profissionais de um serviço de saúde mental para identificar a relação do comprometimento com os valores e objetivos da organização. É possível notar nesse estudo que o significado atribuído ao comprometimento organizacional está relacionado ao modelo de gestão adotado pela organização. Quando os dirigentes adotam o processo de trabalho clássico, o comprometimento organizacional é visto como resultante da adoção dos objetivos e dos valores estabelecidos pela cúpula. O processo de trabalho clássico é entendido como o processo de trabalho individualizado, em que cada trabalhador é responsável por um conjunto de objetivos, mas não existe uma meta maior pela qual todos os trabalhadores de um setor, área ou grupo tenham uma responsabilidade mútua. Não existe um produto ou um serviço conjunto pelo qual todo o grupo seja responsável. Geralmente o processo de trabalho individualizado é adotado por organizações hierárquicas tradicionais que não utilizam a participação dos trabalhadores em todos os níveis para administrar (PARKER, 1995).

O comprometimento tem o significado de adoção dos objetivos e dos valores estabelecidos pela cúpula, porque o processo de trabalho é formado por um chefe e seus subordinados diretos em que a direção e a alta cúpula da organização definem e determinam as políticas, as estratégias e os sistemas administrativos. As decisões são tomadas de cima para baixo e as informações não circulam em todos os níveis. Os níveis intermediários são utilizados para controlar a força de trabalho. Nos demais níveis hierárquicos, a participação dos trabalhadores está na execução das metas e objetivos estabelecidos pela direção. O organograma dessas organizações

ainda tem a forma de uma pirâmide, ainda que seja de forma achatada. O comprometimento organizacional dos trabalhadores inseridos no processo de trabalho clássico pode ser utilizado como um dos mecanismos para controlar a força de trabalho.

Na gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas o comprometimento organizacional pode ter uma outra conotação no processo de trabalho. As equipes diferem do processo de trabalho clássico porque constituem um “grupo íntegro de trabalhadores, com alto grau de interdependência, responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho coletivo que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo” (PARKER, 1995, p.35). Os membros da equipe compartilham a responsabilidade por uma determinada unidade de produção, em que todos possuem as habilidades e aptidões técnicas necessárias para cumprir todas as tarefas designadas. A equipe tem interdependência para poder planejar, implementar, controlar e melhorar o processo de trabalho. As estratégias, os objetivos e as metas são decididos em conjunto por todos trabalhadores inseridos em equipes. Eles participam de todo processo, desde a implantação até a avaliação, porque a administração participativa e o comprometimento organizacional e com a equipe são as condições necessárias para a viabilização desse processo de trabalho. Na administração participativa, “o método de administrar envolve os trabalhadores nas decisões mais importantes da organização”. Em alguns casos, também participam todas as “pessoas que diretamente ou indiretamente são afetadas pelas atividades da organização e que exercem sobre ela alguma influência” (LACOMBE, 2004, p. 9 e 291).

Há algumas equipes de trabalho autogerenciadas que contam com o suporte da organização para tomar decisões e gerenciar os seus recursos. Conforme a característica da tarefa da equipe, pode ser necessário o controle externo mínimo do trabalho. Para que as equipes autogerenciadas sejam bem sucedidas em seus propósitos, elas precisam contar com independência, liberdade e confiança para agir. É o poder outorgado aos trabalhadores inseridos em equipes que promovem a responsabilidade pelos resultados, o controle sobre o desempenho e o comprometimento com a equipe e com a organização. As equipes que não apresentam o suporte social para tomar decisões “têm grandes possibilidades de fracassar, talvez não na realização da tarefa, mas certamente na satisfação dos membros, no tempo gasto ou na qualidade dos resultados” (ALBUQUERQUE e

PUENTE-PALACIOS, 2004, p.25). Sem o suporte da organização, a gestão por meio de equipes autogerenciadas deixa de ser uma vantagem competitiva às organizações.

## **1.2 Vantagem competitiva na implantação da gestão por meio de equipes autogerenciadas**

Implantar a gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas é uma das estratégias das organizações para competir no mercado, tendo maior velocidade na produção e na resolução de problemas complexos por meio da qualidade do produto, da criatividade e do aprendizado em conjunto com os trabalhadores. Essas são as principais vantagens das organizações, apontadas por Parker (1995), ao empregar equipes de trabalho como estratégia de gestão.

A velocidade é uma das vantagens que as equipes proporcionam às organizações. É fundamental na diferenciação do desenvolvimento dos produtos e sistemas, porque o trabalho em equipes permite que muitas partes do processo de desenvolvimento sejam executadas simultaneamente. Com o processo de trabalho desenvolvido em equipes, as organizações passam a ser velozes e, conseqüentemente, mais competitivas (ROBBINS, 2002).

Outra vantagem da gestão por meio de equipes, apresentada por Parker (1995), são as melhores condições que as equipes têm de resolver problemas complexos do que um grupo de pessoas que trabalham individualmente num setor. As equipes de trabalho também propiciam abertura, por parte dos membros da equipe, a novas idéias que contribuem não somente para resolução de problemas, mas para criação de processos nas organizações.

Um dos principais responsáveis pela ascensão da gestão por meio de equipes nas organizações foi a incorporação da qualidade do produto à cultura das organizações. Na busca da qualidade, o cliente passou a ser o foco principal, porque a qualidade passou a ser definida como a satisfação do cliente. Salerno (1999) demonstra que o trabalho desenvolvido por meio de equipes é necessário para as

organizações alcançarem melhorias da qualidade de seus produtos e serviços, já que o enfoque das equipes está voltado ao cliente.

A criatividade também é um dos quesitos observados pelos clientes na aquisição de produtos e serviços. É possível destacar a criatividade como vantagem na implantação da gestão por meio de equipes de trabalho. As equipes possibilitam o desenvolvimento do processo criativo no processo de produção de bens de consumo e prestação de serviços. De acordo com Parker (1995), as equipes de trabalho são um veículo de estímulo à criatividade. Proporcionam a base para a reunião de trabalhadores com diferentes perfis, orientações, valores e estilos com a liberdade e o incentivo em desenvolver novas maneiras de realizar negócios e de solucionar problemas complexos.

A gestão por meio de equipes de trabalho dá suporte necessário às pessoas na organização no desenvolvimento da inovação de produtos e serviços, uma vez que as equipes são, para essa estratégia de gestão, fundamentais para o futuro da organização. Assim, a cultura passa a apoiar a solução informal de problemas e o risco é incentivado e reconhecido pela organização, o que traz crescimento a todos os envolvidos no processo pelo desenvolvimento da habilidade criativa e pela resolução de problemas ser tomada por todos os trabalhadores.

O trabalho desenvolvido por meio de equipes propicia uma visão compartilhada e um compromisso com os projetos a serem criados e desenvolvidos, o que deixa as pessoas mais partícipes, envolvidas e, talvez, mais comprometidas com a organização e com a equipe (PARKER, 1995). A aprendizagem que os dirigentes propiciarão aos seus membros, ao ser implantada a gestão por meio de equipes de trabalho, fará com que a organização venha a desenvolver-se na busca do sucesso. A aprendizagem ocorre porque as equipes podem se tornar uma comunidade de aprendizes e professores que se autogerencia, com todos desempenhando os dois papéis. Também oferece aos seus membros a aprendizagem interpessoal ao envolver o desenvolvimento de habilidades interpessoais para interagir num grupo de pessoas heterogêneas, compreender suas necessidades, valores e estilos de trabalho.

Outro benefício da implantação da gestão por meio de equipes apresentada por Parker (1995) é a flexibilidade organizacional. A ação das equipes está mais voltada para os processos do que para as funções. Elas incentivam os trabalhadores a expandir suas habilidades ao desenvolverem diversos tipos de atividades diferentes no processo de trabalho. Essa expansão de habilidades aumenta a flexibilidade organizacional à medida que o processo de trabalho é organizado e trabalhadores são alocados, conforme a necessidade para atender às condições de trabalho em mutação.

Descritas as vantagens do trabalho por meio de equipes autogerenciadas, é importante salientar que nem sempre as organizações que optam por esse tipo de gestão alcançam essas vantagens, pois existem fatores condicionais que influenciam a aceitação e o sucesso das equipes como estratégias de gestão. Alguns exemplos dessas condições nas organizações são a existência de relações de trabalho em que se tem uma base forte de confiança entre trabalhador e direção da organização, a existência de habilidades para desenvolver as tarefas, a existência de avaliação e de experiência múltiplas e de trabalhadores que valorizam a aprendizagem contínua e gostam de tarefas complexas e, também, a existência de prêmios por melhoria de qualidade ou inovação dos produtos e de serviços, entre outras. Robbins (2002) demonstra que as equipes autogerenciadas são implantadas pela direção da organização com o objetivo de beneficiar ao trabalhador e a própria organização, mas não, necessariamente, contribuem para a satisfação e para o desempenho das pessoas na organização ou para a eficácia organizacional. Elas são, às vezes, implantadas para “camuflar coerção sob pretexto de manter coesão; converter condescendência em aparente criatividade, esconder conflito sob o disfarce de consenso e legitimar a falta de liderança, entre outros” (ROBBINS, 2002, p. 255).

A gestão por meio de equipes autogerenciadas é uma potencialidade como estratégia de gestão, que depende da estrutura da organização, dos objetivos da sua implantação como estratégia de gestão, do suporte da administração e da ação cotidiana dos trabalhadores, para transformá-la num meio eficaz à organização. Portanto, o propósito desse estudo é verificar o grau e as formas de comprometimento organizacional dos trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe, fato que é de suma

importância para que uma organização alcance o sucesso. Para tanto, é necessário demonstrar algumas definições e tipos de trabalho em equipe para tornar mais claro a gestão por meio de equipes autogerenciadas.

### **1.2.1 Equipes de trabalho**

As organizações conseguem desenvolver a gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas em que a competitividade individual entre os trabalhadores é abandonada para dar lugar ao aprendizado coletivo? A maioria dos dirigentes das organizações poderia dizer que sim e provavelmente responder que a sua organização desenvolve o trabalho por meio de equipes autogerenciadas. No meio administrativo, há a crença de que o processo em que os trabalhadores desenvolvem suas atividades individuais nas organizações, somado às demais atividades individuais desenvolvidas naquela área para atender a metas estabelecidas, é um trabalho em equipe. Apesar da denominação dada, não se caracteriza por um processo de trabalho em equipe, mas de um trabalho em grupo. Ainda não há clareza conceitual em relação aos termos utilizados. Círculo de qualidade, times, comitês de gestão e, principalmente, equipes e grupos de trabalho são tomados como sinônimos e utilizados como um mesmo processo, o que faz com que em algumas organizações sejam promovidos os trabalhos em grupo ao invés dos trabalhos em equipe e vice-versa. Por que desenvolver o trabalho em equipes nas organizações e não o trabalho em grupo? Qual é a importância para as organizações implantarem o trabalho em equipes autogerenciadas atualmente? Essas são algumas das perguntas que poderão ser respondidas a partir de uma definição precisa do que são as equipes de trabalho, qual sua caracterização e o processo de funcionamento.

As equipes não apresentam uma única definição. Numa organização a sua definição pode ser genérica e deixar margem a muitas configurações. Cada autor interessado no seu estudo enfatiza alguns aspectos do trabalho em equipe que diverge dos aspectos apontados por outros estudiosos. Parker (1995, p.35) define a equipe como “um grupo de pessoas com alto grau de interdependência, voltada para a consecução de uma meta ou conclusão de uma tarefa.” Nela, os membros



estabelecem em conjunto uma meta e concordam que a única maneira de alcançá-la é trabalhando juntos. Na definição, o autor aponta a necessidade de interdependência dos seus membros para caracterizar a organização do trabalho por meio de equipe. Casado (2002, p. 240) define equipe de trabalho como “um conjunto de pessoas que buscam um objetivo em comum, claro e explicitamente formulado. Cada um usa suas habilidades e se esforça no cumprimento de sua tarefa de acordo com o objetivo maior.” O foco da definição de equipe não está no grau de interdependência, mas na responsabilidade pelo cumprimento das atribuições que levarão à consecução dos objetivos comuns pelos membros da equipe.

A partir das definições apresentadas de equipes de trabalho é possível notar que os termos equipe e grupo de trabalho são tomados como sinônimo quando usados para descrever o processo de trabalho na organização. Salerno (1999) define como grupo de trabalho o que outros autores definem como equipe (PARKER 1995; ROBBINS 2002; e ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS 2004). Apesar de apresentarem semelhanças, o trabalho de grupo e de equipe possui estruturas diferentes. As diferenças estão no esforço, no objetivo de trabalho, na responsabilidade e na relação com a organização (GRENBERG e BARON 1995, *apud* ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004). Nos grupos de trabalho, “o grupo interage para, principalmente, partilhar informações e para tomar decisões que ajudem cada membro a desempenhar dentro de sua área de responsabilidade” (ROBBINS, 2002, p. 250). O esforço de cada membro é individual porque o grupo não tem a necessidade ou a oportunidade de se ocupar de trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. O desempenho do grupo é resultado da soma das contribuições individuais de cada membro. Já nas equipes de trabalho, do qual as equipes autogerenciadas fazem parte, o conjunto de pessoas precisa juntar seus esforços e interagir com a finalidade de atingir um objetivo comum alcançado por meio do esforço coletivo e coordenado entre seus membros.

Outra diferença está no objetivo do trabalho. No processo de trabalho em equipe, o objetivo é compartilhado pelos seus membros (PARKER, 1995, p.34). No grupo de trabalho, a relação entre o objetivo individual e do grupo não é tão próxima, clara e consonante como na equipe. Cada membro tem um conjunto de objetivos sob sua responsabilidade, mas não existe uma meta maior pela qual todos os membros tenham uma responsabilidade mútua.

A responsabilidade pelas atividades de trabalho é outro fator diferencial entre as equipes e os grupos de trabalho. Nos grupos, a responsabilidade pelas tarefas e pelos resultados é individual, pois cada um tem a sua função. No processo de trabalho desenvolvido por meio de equipes, o objetivo só é atingido a partir do esforço coletivo e da responsabilidade compartilhada entre os membros. Os membros da equipe chegam a um consenso sobre uma meta e concordam que a única maneira de alcançá-la é por meio da responsabilidade conjunta.

Mais uma diferença está na interdependência dos membros com a organização. No trabalho em grupos, “os objetivos, as atividades individuais, as normas que regem comportamentos e desempenhos, as decisões e as etapas do processo de trabalho são definidas pela organização” (ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004, p.17). Há interdependência no trabalho entre os vários subconjuntos de líderes de grupos, mas não entre seus membros. No processo do trabalho por meio de equipes autogerenciadas, a organização possibilita maior independência e liberdade aos membros para a tomada de decisões e para o estabelecimento de mecanismos de ação da equipe.

As referências a equipes de trabalho e a grupos podem ser encontradas nos mais variados tipos de literatura. São abordadas em publicações sobre o “modelo japonês”, em estudos de comparação da cultura entre países, para analisar problemas verificados em esquemas de trabalho em grupo, ou, ainda, entre outros estudos, nos que se preocupam com a concepção e com a implantação do processo de trabalho por meio de equipes (SALERNO, 1999, p.123). Divergências podem ser encontradas entre os autores interessados no estudo do trabalho em equipes. A diferenciação, então, entre equipes e grupos é necessária para deixar claro o processo de trabalho desenvolvido por meio de equipes autogerenciadas e diferenciá-lo dos grupos.

A classificação dos tipos de equipes não é única, assim como a definição de equipe. As classificações propostas diferem a partir do ponto específico enfatizado. As classificações realizadas com base no objetivo da equipe são apresentadas por Robbins (2002), Parker (1995), Wellins, Byham e Wilson (1994) e por Salerno (1999). O último autor estabelece a mesma classificação, mas caracteriza o trabalho como de grupo.

As equipes autogerenciadas são também denominadas autônomas ou semi-autônomas. A característica que as distingue das demais equipes é a atividade direta de trabalho não ser planejada de forma externa ao executante. A uma equipe de trabalhadores é atribuído um objetivo, são oferecidas as condições (financeiras, equipamentos, suprimentos, entre outras), pela organização, para que consiga atingi-lo e os trabalhadores assumem a responsabilidade de planejar, executar e avaliar o trabalho, tomar decisões operacionais e ações em relação a problemas. Não há prescrição de como o trabalho deve ser feito, desde que cumpridas as normas técnicas relativas ao processo de produção de bens de consumo e prestação de serviços e as tarefas não são atribuídas individualmente. Há uma prescrição de objetivos e metas que a equipe deve atender quanto à quantidade, qualidade e prazos (WELLINS, BYHAM e WILSON, 1994, p.206). Abarca tanto aspectos relativos à execução do trabalho (divisão horizontal do trabalho) quanto a aspectos relativos ao controle, supervisão e gestão do método e do ritmo de trabalho (divisão vertical do trabalho). Segundo Robbins (2002, p.252):

As equipes de trabalho totalmente autogerenciadas selecionam seus próprios membros, avaliam os desempenhos uns dos outros, estabelecem seus próprios horários, fazem rotatividade de trabalho por conta própria, fixam metas de produção, determinam escalas de pagamento ligadas a habilidades e demitem colegas (ROBBINS, 2002, p.252).

Nessa estratégia de gestão, os trabalhadores trabalham com um mínimo de supervisão direta e têm a responsabilidade diária de gerenciar a si próprios.

Há equipes que não são totalmente autogerenciadas, apresentando alguns limites básicos com relação à autonomia. Elas têm responsabilidade sobre o desempenho do processo de trabalho em que atuam (volume, qualidade, prazos), mas não têm autonomia para decidir, ou mesmo influir mais diretamente, nas estratégias de negócios e nas estratégias de produção da organização porque são submetidas a uma estrutura organizacional dada (SALERNO, 1999). Não têm poder direto de modificação do projeto do produto e de suas especificações. Raramente têm autonomia para trocar a chefia direta ou aquela de departamentos adjacentes ou de apoio como as equipes que apresentam total autonomia. As equipes autogerenciadas são indicadas para organizações em início de atividades, para

aquelas que apresentam uma administração participativa como base de gestão ou para aquelas que desejam adotá-la.

O processo de trabalho por meio de equipes autogerenciadas é diferente do trabalho desenvolvido por equipes de funcionalidade cruzada. Também definidas como equipes interfuncionais. São formadas por trabalhadores de diversos níveis hierárquicos, de áreas de trabalho diferentes (administrativo, operacional e técnico) e membros de diferentes organizações (inclusive vendedores e clientes), cujos esforços conjuntos são necessários à consecução do objetivo da equipe (PARKER, 1995). São consideradas um meio eficaz para permitir que trabalhadores de diversas áreas dentro de uma organização ou entre organizações troquem informações, desenvolvam novas idéias, resolvam problemas e coordenem projetos complexos (ROBBINS, 2002). Como as equipes são veículos naturais para os trabalhadores partilharem idéias e implementarem melhoramentos, elas são usadas para lidar com problemas de qualidade que atravessam as linhas departamentais. As organizações que empregam a gestão da qualidade total, implantam as equipes interfuncionais para o aprimoramento do processo e para o envolvimento dos trabalhadores. Esse tipo de equipe pode ser eficaz em organizações que dão valor à adaptabilidade, à velocidade e à eficiência de atendimento das necessidades do cliente. Mas, diretamente elas interferem pouco no processo de trabalho diário dos envolvidos.

Outro tipo de equipe utilizada nas organizações são as equipes solucionadoras de problemas, grupos de projeto ou grupos-tarefa, que se diferenciam das equipes autogerenciadas ao se constituírem em uma atividade extra do cotidiano dos trabalhadores. Elas são geralmente compostas por trabalhadores efetivos do mesmo departamento que, “raramente, têm a autoridade para implementar, unilateralmente, qualquer de suas ações sugeridas” (ROBBINS, 2002, p.251-252). Diretamente, há pouca interferência no trabalho cotidiano dos envolvidos. Apesar disso, tais equipes são escolhidas como símbolos de uma nova organização por reunir e envolver trabalhadores em discussões até então a eles fechadas.

Sua existência é uma novidade ante o papel do trabalhador tradicional. Porém, Salerno (1999) alerta que é preciso verificar qual o seu alcance em cada caso: quem participa de quê, sobre o quê, quando e com que poder de decisão. O

objetivo está na discussão de melhorias da qualidade dos produtos e serviços, sugestões de processos, métodos e ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores. Os exemplos mais conhecidos são as equipes de melhoria contínua e os times de qualidade. Uma das vantagens das equipes de projeto e tarefa são os trabalhadores poderem introduzir alguns aspectos da dinâmica do trabalho em equipe por meio da ação cotidiana de um espaço de trocas, de criatividade e de comunicação. Mas, tudo isso depende da estruturação da organização e da ação diária dos gerentes para implantar tais espaços de fato.

Na gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas o grau de autonomia dos trabalhadores possibilita uma participação direta no processo de trabalho. Essa é a característica principal que a diferencia das outras equipes. É necessário demonstrar a diversidade que compreende a definição das equipes, as características, a classificação, sua diferença dos grupos de trabalho e utilizar a definição apresentada para identificar as organizações que adotam as equipes de trabalho autogerenciadas como estratégia de gestão.

O trabalho por meio de equipe autogerenciada é uma estratégia implantada pelas organizações que faz sentido no complexo mundo dos negócios da contemporaneidade. A sociedade vive num momento de acreditar no potencial das equipes devido à constatação das melhorias significativas que elas têm gerado nas organizações que as implantaram. Esse pode ser um dos motivos que têm levado as organizações a substituir o processo de trabalho clássico pelo trabalho em equipe autogerenciada. Também há a premissa de que os trabalhadores que fazem parte do processo de trabalho por meio de equipes são mais comprometidos com a equipe e menos comprometidos com a organização (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001). Então, qual é o grau e a forma de comprometimento organizacional dos trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe? Para isso, é necessário compreender qual é o papel do comprometimento dos trabalhadores no contexto das organizações.

### **1.3. O comprometimento dos trabalhadores em organizações de trabalho**

Os trabalhadores produzem de acordo com o seu grau de comprometimento com a organização. Quanto mais alto for o grau de comprometimento do trabalhador com a organização, maior é o resultado para ambos. Essa é uma crença que pode guiar pesquisas em comprometimento organizacional e intervenções realizadas nas organizações para gerenciar pessoas e aumentar sua produtividade (BASTOS, 1993). Bastos (1993) explica que é uma visão simplista que embasa muitos estudos de comprometimento organizacional e exclui a contribuição de diversos teóricos e pesquisadores sobre as conseqüências positivas e negativas de baixo, médio, moderado e alto grau de comprometimento para o trabalhador e a organização.

Um dos estudos que contrapõe a visão simplista de comprometimento (RANDALL, 1987 *apud* BASTOS 1993, p.53) argumenta que os custos associados a grau alto de comprometimento no processo de trabalho clássico sobrepõem às suas vantagens ao trazer impactos na relação família-trabalho, ao afetar a saúde do trabalhador e ao poder restringir a flexibilidade da organização. Quando o trabalho é produzido por meio de equipes de trabalho autogerenciadas, as pessoas apresentam maior autonomia para executarem o trabalho, a atividade direta de trabalho não é planejada de forma externa ao executante da mesma. Por isso, esse modelo de gestão pode ter mais possibilidades de conseguir elevados graus de comprometimento dos trabalhadores que fazem parte desse sistema de trabalho com a organização e a equipe.

#### **1.3.1 O vínculo entre o indivíduo e a organização**

Desde a década de setenta do século XX, houve interesse científico em desenvolver pesquisas de campo sobre comprometimento organizacional no contexto internacional. Com as mudanças da sociedade, cada vez mais rápidas e constantes, e com a exigência de transformações no ambiente de trabalho e nos modelos de gestão de pessoas nas organizações, o vínculo indivíduo-organização tornou-se foco de atenção de profissionais que atuam no nível de intervenção ou daqueles que atuam na construção de conhecimento novo. Isso porque as transformações provocaram modificações do vínculo indivíduo-organização. Como

argumentam Mowday, Porter e Steers (1982), o vínculo poderia enfraquecer com as organizações e trazer resultados negativos para elas e para seus membros.

A possibilidade de modificação do vínculo com as transformações sociais, econômicas, culturais e organizacionais colocou o comprometimento organizacional num lugar proeminente na literatura científica sobre comportamento organizacional<sup>2</sup> e nas preocupações de profissionais responsáveis pela formulação e implementação de práticas de gestão nas organizações. Ampliou o interesse pela compreensão de como ocorre o vínculo, pela relação que apresenta com os índices de produtividade e de desempenho dos trabalhadores. A parceria entre o indivíduo e a organização é o que possibilita à organização atingir ou não seus objetivos de manter sua competitividade no mercado, produzindo produtos com qualidade, visando atender às expectativas e às necessidades da sociedade atual.

No contexto de rápidas mudanças e de instabilidade do mercado em que as organizações se encontram, elas precisam ser ágeis, flexíveis, criativas, com tomada de decisões rápidas, com informações em todos os níveis, saber usar recursos tecnológicos e de informatização, entre outros aspectos. Isso exige dos indivíduos e das organizações habilidades e competências que vão além da competência técnica requerida anteriormente pelo mercado de trabalho. Os indivíduos, para agirem nas organizações, carecem de competência interpessoal (BASTOS e PEREIRA, 1997). Eles precisam desenvolver um processo contínuo de mudança de comportamento para se adequarem às situações que se apresentam no seu dia-a-dia. Essa mudança de comportamento está associada às expectativas dos indivíduos com a organização, com o trabalho, com a sua profissão, com a sua vida e com o significado de cada uma delas para si. Está relacionada aos desejos e às necessidades dos indivíduos e às ações que eles se propõem a fazer para querer atendê-las. Assim, no vínculo indivíduo-organização, são encontrados subjacentes os motivos que levam os indivíduos a agirem de determinadas formas nas organizações e vice-versa.

Para a compreensão do comportamento humano no trabalho, após a percepção da relação que o vínculo indivíduo-organização apresenta com a ação

dos indivíduos na dinâmica do trabalho e na produtividade, muitos estudos foram desenvolvidos. “A motivação no trabalho se transformou no eixo básico de investigação do comportamento do trabalhador na perspectiva psicológica, o que persistiu mesmo com a decadência da escola de relações humanas” (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001, p.87). O estudo da motivação dos indivíduos nas organizações objetivava explicar e prever o comportamento no trabalho a fim de adequá-lo aos valores e aos objetivos da organização. Mediante o conhecimento das necessidades que motivavam os trabalhadores a produzir, várias ações poderiam ser desenvolvidas na organização para influenciar o comportamento deles no trabalho. Com isso, a organização estaria promovendo a realização dos seus objetivos e, ao mesmo tempo, contribuindo para o atendimento dos objetivos dos trabalhadores. No trabalho desenvolvido por meio de equipes autogerenciadas, a autonomia para gerenciar a atividade direta de trabalho e a maior liberdade de expressão dos trabalhadores podem ser consideradas estratégias da organização para atender a seus objetivos, diante de um ambiente instável e de mudanças contínuas, e, ao mesmo tempo, para atender às expectativas dos trabalhadores em participar não somente da execução de atividades, mas do planejamento, do gerenciamento e da sua avaliação.

Além do estudo da motivação no trabalho com o objetivo de contribuir para o fortalecimento do vínculo entre o trabalhador e a organização, para esta manter sua competitividade, a satisfação e o comprometimento no trabalho surgiram e passaram a ser os constructos mais intensivamente estudados (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001, p.87). Para Borges-Andrade e Pilati (2001), o estudo do comprometimento apresenta vantagens para a compreensão do comportamento humano no trabalho sobre o de satisfação, porque ele é menos sujeito a flutuação e por isso poderá vir a ser um melhor preditor do comportamento humano no que se refere ao desempenho, à rotatividade e ao absenteísmo. O estudo do comprometimento organizacional visa contribuir com o fortalecimento do vínculo indivíduo-organização por meio da ressonância entre as expectativas e os objetivos das duas partes envolvidas no processo do trabalho.

---

<sup>2</sup> Comportamento organizacional é entendido como campo de estudo que visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar os comportamentos das pessoas dentro das organizações (LACOMBE, 2004).



É no contrato psicológico estabelecido entre o indivíduo e a organização que estão às expectativas de cada indivíduo com relação à organização, o que ele espera e almeja alcançar mediante seu trabalho desde o primeiro contato entre ambos. A organização também tem suas expectativas com relação a cada indivíduo que vai fazer parte do seu quadro funcional. Uma delas é a prontidão de habilidades e de competências dos indivíduos para trabalhar, uma vez que o próprio contexto exige isso da organização. Os trabalhadores demandam mais e melhores retribuições por parte da organização e, para manter sua competitividade no mercado, ela deve corresponder com procedimentos ajustados ao compromisso dos trabalhadores.

O vínculo indivíduo-organização é caracterizado por uma relação de interação em que cada uma das partes, para atingir seus objetivos, precisa da outra para alcançá-los. A relação entre ambas define em que grau às expectativas do indivíduo e da organização estão sendo atendidas. Por isso, para que a parceria funcione, é fundamental que haja ressonância entre os propósitos das duas partes envolvidas no processo de contrato psicológico, que subjaz a todo contrato legal (ROUSSEAU e WADE-BENZONI, 1995). O contrato psicológico passou a ser considerado como objeto de estudo e de investimento organizacional, porque rege a parceria entre os trabalhadores e a organização. A pesquisa de comprometimento organizacional, por meio do estudo do vínculo indivíduo-organização, objetiva contribuir para a clareza no estabelecimento do contrato psicológico entre eles e, assim, diminuir a distância entre as expectativas de ambos e a realidade, para que possam atingir seus objetivos concomitantemente.

Quando o modelo de gestão implementado pela organização são as equipes de trabalho autogerenciadas, como se estabelece o vínculo indivíduo-organização? De acordo com Borges-Andrade e Pilati (2001, p.86), esse modelo de gestão trará efeitos na relação indivíduo-organização, pois “aumentará o comprometimento das pessoas com a organização do trabalho em equipes, às custas de uma limitação no comprometimento organizacional.” Se os trabalhadores forem mais participativos na estruturação do trabalho, tomarem decisões em conjunto para a elaboração e implantação de estratégias e metas da organização, que são alguns dos pontos principais que caracterizam a gestão por meio de equipes de trabalho

autogerenciadas, será que essa dinâmica de trabalho não aumentará o comprometimento também com a organização?

### **1.3.2 O estudo de comprometimento nas organizações**

A maioria das pesquisas desenvolvidas no Brasil sobre comprometimento estão voltadas para as variáveis preditoras de comprometimento como o sindicato, a carreira e a organização (BASTOS, 1994). No exterior, as variáveis preditoras mais relevantes envolvem “fatores pessoais relativos ao trabalhador, ao planejamento e manejo adequados de atividade e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes” (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001, p.89). Com relação à variável antecedente característica do trabalho, em pesquisas no exterior, foram observadas “correlações positivas significativas entre comprometimento e variedade, caráter não-rotineiro e escopo do trabalho, comportamentos de estruturação, comunicação e consideração do líder e estilo participativo”, conforme comprovam Borges-Andrade e Pilati (2001, p. 88). Esses dados demonstram que as características do trabalho influenciam o comportamento dos trabalhadores e atuam como preditoras do comprometimento dos mesmos com a organização.

No trabalho realizado por meio de equipes autogerenciáveis, o estilo de trabalho é participativo. Pode haver um líder específico para equipe, ou os membros da equipe exercem o papel de acordo com a estruturação das atividades de trabalho. A comunicação deve fluir em todas as direções para que ocorra o gerenciamento das atividades de trabalho. O caráter do trabalho não se torna rotineiro devido a cada membro da equipe não ter uma função específica e fixa para desempenhar no processo produtivo e, ainda mais, por não participar da criação e do planejamento das ações. Esses aspectos no processo do trabalho por meio de equipes autogerenciadas dão sustentação ao modelo de gestão que são utilizados pelas organizações como estratégias de mudança organizacional.

Bastos (1996) aponta a necessidade de desenvolver pesquisas no País que vinculem o estudo de comprometimento a novas estratégias de gestão, como um dos objetivos necessários para o domínio da pesquisa sobre comprometimento no Brasil. Além desse tema, demonstra outros dois temas centrais nas teorias

organizacionais: a cultura e os impactos tecnológicos. A importância em desenvolver a pesquisa sobre a relação da gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas e comprometimento organizacional e de equipe está no fato dela contribuir com o objetivo descrito por Bastos (1996). A pesquisa contempla o primeiro tema, ao relacionar o estudo de comprometimento com um dos modelos de gestão que as organizações estão implantando, com o desejo de provocar transformações nas organizações para a sua sobrevivência.

Entre eles, está o estudo de comprometimento relacionado ao suporte e à imagem nas organizações (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001), aos valores organizacionais (TAMAYO, 1998), à criatividade ( FONSECA e BASTOS, 2002), ao poder em tempo de mudança organizacional (MARTINS e DA PAZ, 2000), à mudanças organizacionais (BASTOS e PEREIRA, 1997) e ao estilo de liderança (SÁ e LEMOINE, 1998). No estudo de Bastos e Pereira (1997, p.02) sobre comprometimento e mudanças organizacionais, os autores enfatizam a importância da gestão por meio de equipes no contexto organizacional e reforçam o desenvolvimento de uma pesquisa que relacione o comprometimento organizacional à gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas. Referem-se às equipes como uma das estratégias de gestão que está sendo utilizada pelas organizações no processo de mudança organizacional para adaptá-las às crescentes transformações do mercado que traz modificações no vínculo indivíduo-organização.

A gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas tem sido implantada pelas organizações com o crescente uso das tecnologias de informação, com as atividades atualmente cada vez mais informatizadas, automatizadas e estruturadas que fazem com que o trabalho, além de complexo, exija demandas de conhecimento mais abstrato para executá-lo e o torne mais interconectado (porque ele envolve todas as áreas internas da organização e externas, desde os fornecedores aos clientes internos e externos e os colegas de trabalho que participarão do processo produtivo). Para desenvolver o trabalho por meio de equipes autogerenciadas, caracterizado por ambientes de maior incerteza, com supervisão hierárquica mínima e autogerenciamento das funções e das atividades diretas de trabalho em equipe, há a necessidade de trabalhadores com habilidades relacionais mais desenvolvidas como liderança, capacidade de influência, comunicação, responsabilidade, criatividade, negociação, competência interpessoal,

entre outras. Bastos e Pereira (1997, p.03) comprovam que “nesse momento é que os estudos sobre comprometimento organizacional parecem ganhar uma relevância renovada”, em que o contexto em que se vive demanda que as organizações sejam transformadas com sucesso para participarem do mercado e seus dirigentes tenham competência para produzir o aprendizado dos trabalhadores que farão parte desse processo, adquirindo competitividade e qualidade de seus produtos.

Outro aspecto apontado por Bastos (1996) para alcançar o domínio de pesquisa sobre comprometimento no Brasil, para o qual esse estudo pretende contribuir, é o de desenvolver o estudo por meio de múltiplas dimensões de comprometimento. Conforme o autor, tanto no Brasil, como no cenário internacional, é importante a consolidação do estudo de múltiplas formas de comprometimento, principalmente porque nesse País a maioria das pesquisas realizadas utilizaram apenas a forma afetivo-attitudinal ou comportamental de comprometimento organizacional.

As múltiplas dimensões de comprometimento iniciaram no País com a pesquisa de Medeiros e Enders (1997, p. 01) sobre “comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional”. Nela, os autores adaptaram e validaram para o contexto nacional a escala de múltiplas dimensões de comprometimento construída e aplicada originalmente por Meyer e Allen em 1991. Depois da pesquisa de Medeiros e Enders (1997), outras foram desenvolvidas sob esse enfoque, entre elas, é citado Bandeira, Marques e Veiga (2000), sobre as dimensões múltiplas do comprometimento organizacional na empresa de correio e telégrafos de Minas Gerais. Bastos no mesmo ano, realizou um estudo de caso no Banco do Brasil sobre comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança.

No modelo de gestão em que o trabalho é desenvolvido em equipes autogerenciadas e, também, em que os trabalhadores fazem parte de uma equipe que autogerencia suas atividades de trabalho, qual dimensão de comprometimento fortalece o vínculo indivíduo-organização? Em que grau as características que definem um trabalho em equipe autogerenciada possibilitam um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe e faz com

que valha à pena às organizações utilizarem esse modelo de gestão para melhorar o vínculo indivíduo-organização, além da flexibilidade e da agilidade requerida para a produção e para a qualidade do produto? Com o modelo de três dimensões de comprometimento organizacional é que se pretende responder a essas perguntas, porque o enfoque parte da premissa de que o indivíduo pode apresentar diferentes manifestações de seu envolvimento com a organização. Esse comprometimento pode corresponder às três dimensões, ou três formas de comprometimento organizacional.

Na dimensão afetivo-atitudinal, o vínculo que se estabelece entre o trabalhador e a organização é caracterizado por um sentimento de pertencer à organização de tal forma que o indivíduo vê os problemas dela como se fossem seus. Ele se sente bem no trabalho e apresenta uma forte ligação emocional com a organização, como explicam Meyer e Allen (1991), que corresponde ao desejo que o indivíduo tem de fazer parte dela.

A outra dimensão que pode estar na base do desenvolvimento do vínculo de comprometimento proposta pelos autores (Meyer e Allen, 1991), é a instrumental ou de continuação. O trabalhador permanece na organização porque sente que já fez um grande investimento nela e perderia muito se a deixasse. O sentimento de insegurança em não conseguir algo melhor que o trabalho que exerce e ao mesmo tempo precisar dele é outro aspecto que mantém o trabalhador vinculado à organização.

A última dimensão é o comprometimento normativo, caracterizado pelo sentimento que o indivíduo possui de permanecer na organização para retribuir o que ela fez ou faz por ele. É o sentimento de lealdade e obrigação com a organização que faz com que ele continue a trabalhar na organização. Para Meyer e Allen (1991), os principais precursores do estudo do comprometimento por meio de múltiplas dimensões, o vínculo indivíduo-organização não possui apenas uma única dimensão comportamental que justifique o comprometimento do trabalhador com a organização, mas três dimensões ou formas, que atuam como múltiplos processos psicológicos que estão na base do desenvolvimento do vínculo e que interagem um com o outro.

A definição do termo comprometimento mais utilizada pelos pesquisadores do tema é a definida por Mowday, Porter e Steers (1982), que se restringe à natureza afetiva ou atitudinal do fenômeno e distingue-se da forma instrumental, ou da normativa. Para os autores, comprometimento é a

(...) força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular, expressa em três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta e forte desejo de se manter como seu integrante (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982, p.27).

O conceito de comprometimento está ligado à busca da identificação e compreensão dos fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, mas o próprio significado do termo comprometimento revela “redundância, imprecisão, ambigüidade e pulverização de conceitos” (BASTOS, 1994, p. 78). Bastos, preocupado com os problemas conceituais encontrados nas pesquisas sobre comprometimento, desenvolveu um estudo, em 1994, sobre o conceito de comprometimento, sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. Nele, o autor identifica os significados associados ao termo, na linguagem cotidiana e na produção científica, e demonstra que o seu significado está relacionado ao tipo de abordagem utilizada pelo pesquisador. Na linguagem cotidiana, o comprometimento aparece com o significado de “qualificar um vínculo do indivíduo com partes do seu ambiente de trabalho, limitando à vertente de significações que aproximam comprometimento de envolvimento e engajamento” (BASTOS, 1994, p.82). Na esfera científica, o comprometimento tem sido usado com o significado de uma “adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho” (BASTOS, 1994, p. 84). Conclui que a dimensão principal assumida na produção científica é o de “engajamento em um curso de ação” (BASTOS, 1994, p.84) e que este atua como um núcleo de significados que aproxima os termos mais utilizados: envolvimento, engajamento e identificação.

O conceito de comprometimento é usado para denotar um vínculo ou uma ligação forte entre duas pessoas, ou para denotar o vínculo indivíduo-organização. A relação incorpora elementos racionais, emocionais e comportamentais, que interagem entre si e com os atores do vínculo.

Embora, sejam múltiplas as definições e os modelos teóricos para apreensão do comprometimento dos indivíduos com a organização, há em comum a noção de comprometimento como um vínculo que une indivíduos a múltiplos aspectos ou partes do seu contexto de trabalho e que se manifesta na manutenção de uma linha consistente de ação (BASTOS e PEREIRA, 1997, p. 3).

O comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe é um dos aspectos do vínculo indivíduo-organização. De acordo com Fink (1992, *apud* BASTOS e PEREIRA, 1997, p. 03) “as chances de equipes de trabalho autogerenciadas e com autonomia para a execução de tarefas e solução de problemas são maiores para se tornarem equipes de elevados graus de comprometimento e desempenho”. Borges-Andrade e Pilati (2001, p. 86) argumentam que “a organização do trabalho em torno de equipes autônomas aumentará o comprometimento das pessoas com a organização do trabalho em equipes, às custas de uma limitação no comprometimento organizacional”.

Estudar o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe permite avançar o conhecimento sobre comprometimento organizacional e identificar se as organizações que desenvolvem a gestão por meio de equipes autogerenciadas possuem trabalhadores mais comprometidos. Esse conhecimento poderá contribuir para a melhoria do processo de trabalho desenvolvido nas organizações à medida que, ao conhecer as formas e o grau de comprometimento desses trabalhadores com a organização e com a equipe, os dirigentes e administradores terão subsídios para analisar os modelos organizacionais implantados nas organizações como estratégia para promover o comprometimento dos trabalhadores, aumentar o grau de rendimento dos mesmos e a competitividade das organizações para sua manutenção no mercado, além de propiciar a qualidade de vida no trabalho.

## **PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E ESTUDO DO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES DE EQUIPES AUTOGERENCIADAS COM A ORGANIZAÇÃO E COM A EQUIPE**

### **2.1 Sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa foram 99 trabalhadores inseridos em equipes de cinco minifábricas de uma organização do estado de Santa Catarina cuja gestão era por meio de equipes.

### **2.2 Outras fontes de informação**

Para a descrição da organização pesquisada foram utilizados como fontes de informação o relato do gerente de RH, o *site* da organização na internet e um CD Rom de divulgação dos produtos produzidos pela organização.

### **2.3 Situação e ambiente**

A entrevista com o supervisor de RH ocorreu numa sala de reuniões da organização pesquisada com aproximadamente quatro metros quadrados. Na sala, havia uma mesa redonda e quatro cadeiras. A pesquisadora e o supervisor ficaram lado a lado na mesa. A mesa serviu de apoio para fazer anotações das informações fornecidas pelo gerente sobre a organização. O ambiente era climatizado, com pouca iluminação natural e baixo nível de ruído e de fluxo de pessoas.

A consulta ao CD Rom e ao *site* da organização, via internet, foi realizada no escritório; ambiente com boa iluminação, baixo nível de ruído e de poucas interrupções. O CD Rom sobre a organização foi fornecido pelo supervisor de RH da organização.

A orientação dos gestores das cinco minifábricas da organização para aplicação do questionário com os trabalhadores de cada minifábrica ocorreu na sala



de treinamento da organização. A sala possuía aproximadamente, 25 metros quadrados, janelas com persianas numa das paredes laterais, aproximadamente, 30 carteiras e cadeiras e uma mesa maior, em frente ao quadro-negro. Estava equipada com TV, vídeo, DVD e retroprojeto. A temperatura era agradável, boa iluminação natural, baixo nível de ruído e de fluxo de pessoas, com algumas interrupções. Foi formada uma mesa retangular com oito carteiras no centro da sala para os participantes (cinco gestores, o gerente de RH e a pesquisadora) verem-se mutuamente e estar próximos uns dos outros na reunião. A mesa serviu de apoio para as cópias do questionário de cada participante da reunião, o roteiro de orientação do preenchimento do questionário e para papel e caneta para as anotações necessárias.

A orientação para o preenchimento do questionário pelos trabalhadores foi dada nas salas dos gestores de cada minifábrica. Cada gestor reuniu os respectivos trabalhadores de cada minifábrica, antes de iniciar o trabalho, na parte da manhã. As salas dos gestores assim como as cinco minifábricas estavam dispostas num pavilhão de, aproximadamente, mil metros quadrados (fábrica), com boa iluminação natural, ambientes climatizados, paredes com pintura branca, com janelões do chão ao teto em cada parede, com vista para o jardim externo, em ambiente limpo e organizado. Nesse pavilhão, a disposição de cada minifábrica estava de acordo com o processo de fabricação dos produtos: válvulas (Minifábrica 1), blocos (Minifábrica 2), bombas (Minifábrica 3), cilindros (Minifábrica 4) e unidades (Minifábrica 5). As minifábricas estavam separadas por corredores formados por uma linha pintada de vermelho no chão de piso de cor palha. Os corredores possibilitavam a passagem direta a cada trabalhador, máquina e sala do gestor de cada minifábrica e entre elas. Os corredores também delimitavam o espaço de cada minifábrica. Em cada minifábrica havia uma sala onde cada gestor trabalhava. Elas eram de, aproximadamente, 15 metros quadrados, fechadas e separadas dos ruídos das máquinas, por meio de divisórias de MDF, e janelões de vidro nas quatro paredes das salas. Dentro delas, havia duas a três mesas com cadeiras giratórias, uma cadeira em frente a cada uma das mesas e armários para armazenar documentações.

Os trabalhadores responderam ao questionário no local de trabalho, cujas características do ambiente foram descritas, na residência de cada trabalhador e

ainda em ambientes diversos não descritos. Foi solicitado aos trabalhadores que respondessem ao questionário individualmente, num ambiente de privacidade, sem interrupções e com baixo nível de ruído.

## **2.4 Material**

Para analisar a forma e o grau de comprometimento dos trabalhadores inseridos em equipes com a organização e com a equipe, foi feita a opção pela observação indireta do fenômeno, por meio de um questionário (Apêndice 1) com 61 sentenças, elaboradas a partir da análise das variáveis constituintes do fenômeno investigado e de itens que correspondem à escala de múltiplo comprometimento (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993 *apud* BASTOS, 2000b). Os itens elaborados para esta pesquisa foram uma adaptação dos itens que compreendem o questionário usado na pesquisa desenvolvida por Bastos em 2000b.

## **2.5 Procedimentos**

Para a obtenção de dados referentes à pergunta de pesquisa, foram adotados os seguintes procedimentos: escolha e obtenção das fontes de informação, elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados e registro dos dados.

### **2.5.1 Escolha dos sujeitos**

O critério para escolha dos trabalhadores, foi pertencer a uma organização que adota as equipes de trabalho autogerenciadas como estratégia de gestão e participar de uma dessas equipes. Todos os trabalhadores das cinco minifábricas da organização que desenvolviam o trabalho por intermédio de equipes autogerenciadas foram considerados sujeitos. A quantidade de trabalhadores pesquisados foi 99 trabalhadores. Não houve acesso a documentos que registravam a implantação, execução e avaliação das equipes de trabalho autogerenciadas na

organização, para se poder confirmar se o processo de trabalho desenvolvido pela organização pesquisada era por meio de equipes autogerenciadas. O critério para a seleção dos sujeitos da pesquisa foi analisado mediante contato com a organização que se definia como uma organização que desenvolvia o trabalho por intermédio de equipes autogerenciadas, em conversa com o gerente de RH da organização sobre o funcionamento das equipes e, ainda, em contato com gerentes de RH e consultores de várias organizações de Santa Catarina os quais indicaram essa organização como a única do estado que eles conheciam, que desenvolvia o trabalho por meio de equipes autogerenciadas.

### **2.5.2 Elaboração dos instrumentos utilizados**

Foram identificados os conjuntos de variáveis envolvidos no fenômeno de estudo e feita a sua decomposição. Dentre as variáveis constituintes do fenômeno, foi feita a opção por verificar o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores (inseridos em equipes autogerenciadas) com a organização e o grau de comprometimento com a equipe.

Os itens foram agrupados em seqüência. A primeira parte do instrumento (itens de número um a oito) foi composta por itens que caracterizaram os trabalhadores. A segunda parte (itens de número nove a dezesseis) foi composta por sentenças que verificaram o grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização. A terceira parte (itens de número 17 a 32) foi composta por sentenças que verificaram as formas de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Uma das variáveis que atendeu à forma de comprometimento dos trabalhadores com a organização foi o desejo do trabalhador de permanecer na organização, ou seja, os trabalhadores, nessa condição, permanecem na organização porque querem e desejam. A medida dessa variável foi o grau em que o trabalhador queria permanecer na organização. A variável desejo identificou a forma afetiva de comprometimento dos trabalhadores com a organização. A segunda variável que atendeu à forma de comprometimento organizacional foi o sentido de obrigação (ou dever moral) que o trabalhador possuía de permanecer na organização. A medida da variável foi o grau em que o trabalhador sente que deve

permanecer na organização. A variável obrigação ou dever moral possibilitou verificar a forma normativa de comprometimento. A terceira variável que possibilitou verificar a forma instrumental de comprometimento organizacional foi a necessidade que o trabalhador tem de continuar na organização. O grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associado com a sua saída foi a medida da variável. Na forma instrumental de comprometimento, os trabalhadores sentem que têm necessidade de permanecer na organização. Para mensurar a variável forma e grau de comprometimento dos trabalhadores das equipes autogerenciadas com a organização, foi usada a escala de múltiplo comprometimento com a organização de Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* BASTOS 2000b), composta por sentenças que correspondem às variáveis: forma afetiva, instrumental e normativa de comprometimento do trabalhador com a organização, usada na pesquisa desenvolvida por Bastos, em 2000 e adaptadas aos sujeitos da pesquisa.

A quarta parte do instrumento foi subdividida em duas: os itens 33 a 39 verificaram o grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe. Os itens 40 a 61 analisaram a frequência dos indicadores de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho: responsabilidade, cooperação, *feedback* e autonomia (anexo 1). Os itens que verificaram o grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho envolveram o desenvolvimento de sentenças contendo medidas da variável interação e satisfação em participar da equipe de trabalho do indicador relacionamento interpessoal. Essas variáveis foram investigadas por serem apontadas (ver revisão de literatura) como uma das características imprescindíveis para o desenvolvimento do trabalho por meio de equipe. Os itens 40 a 61 foram compostos por sentenças que verificaram os indicadores de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho autogerenciadas. Foram escolhidos os indicadores: responsabilidade, cooperação, *feedback* e autonomia por serem apontados como características essenciais para a implantação do trabalho por meio de equipe autogerenciadas.

### **2.5.3 Contato com a direção da organização e com os sujeitos**

A partir de julho a novembro de 2003, foi feito contato por telefone com gerentes de recursos humanos (RH) e com trabalhadores de organizações de várias áreas e portes do estado de Santa Catarina que poderiam adotar as equipes de trabalho autogerenciadas como estratégia de gestão. Após contato por telefone com o supervisor de RH da organização pesquisada, que confirmou desenvolver o trabalho por meio de equipes autogerenciadas, foi encaminhada, por correio, uma correspondência solicitando autorização para realização da pesquisa na organização (Apêndice 2). Na carta de apresentação foi feita uma justificativa do tema de pesquisa, apresentado o objetivo e algumas informações sobre o método. O supervisor informou que o processo de equipes autogerenciadas estava no quinto ano de implantação e que envolvia aproximadamente 190 pessoas. Acrescentou que, em 2002 e 2003, houve um crescimento nas atividades e no número de colaboradores e, por isso, nem todos os setores estavam desenvolvendo o trabalho por equipes autogerenciadas. A pesquisa possibilitaria diagnosticar o processo de trabalho por meio do autogerenciamento das equipes na organização.

Foram feitos mais alguns contatos por *e-mail* com o supervisor de RH, para agendar uma visita à organização, no dia 23 de março de 2004. Na visita às áreas que desenvolviam o trabalho por meio de equipes autogerenciadas (Minifábricas 1, 2, 3, 4 e 5), o supervisor de RH explicou como funcionava o processo de trabalho das equipes. Os dados observados na visita e do funcionamento das equipes autogerenciadas estão apresentados nesta dissertação.

Após concluir a elaboração do instrumento da pesquisa e aplicar o teste do instrumento, foi combinado com o supervisor de RH como seria a coleta de dados e foi agendado para os dias 19, 20, 21 e 22 de julho de 2004 a coleta de dados. Também foi enviado para ele o instrumento utilizado na pesquisa, para analisar se a linguagem utilizada no instrumento era apropriada aos trabalhadores da organização. Foram feitas as modificações de termos utilizados nas sentenças do instrumento que poderiam não ser entendidos pelos trabalhadores.

#### **2.5.4 Aplicação do teste do instrumento**

O teste do instrumento foi realizado numa organização da região Oeste de Santa Catarina que utilizava equipes solucionadoras de problemas para promover melhoria da qualidade dos produtos e serviços por intermédio de sugestões de processos, métodos, ambiente de trabalho e eficiência dos trabalhadores. Os critérios para a escolha da organização foram: desenvolver o trabalho por meio de equipe; pertencer à região Oeste para garantir rapidez no processo de aplicação do teste do instrumento; facilidade para autorização da realização do teste do instrumento na organização e, ainda, para contatar o gerente responsável pela área da organização em que foi aplicado o questionário. O objetivo do teste do instrumento foi analisar a compreensão dos enunciados e das sentenças do questionário pelos trabalhadores pertencentes ao nível operacional e com o mesmo grau de escolaridade (ensino médio) que os sujeitos da pesquisa. A finalidade do teste do instrumento também foi verificar se as sentenças do questionário possibilitavam observar as variáveis do fenômeno de estudo. Foi feito contato com o gerente da área da organização em que foi explicado o objetivo da pesquisa, os procedimentos, a duração aproximada e solicitada a possibilidade de aplicar o teste do instrumento. A realização do teste do instrumento foi autorizada, contanto que fosse aplicado o questionário por um profissional que trabalhasse na organização. Foram dadas as orientações ao gerente, que se colocou à disposição, para aplicar o teste do instrumento. O teste do instrumento foi aplicado no dia 09 de junho de 2004. Dentre os 85 trabalhadores pertencentes à área que o gerente coordena, foram escolhidos três trabalhadores de cada equipe.

Nessa área em que foi aplicado o teste do instrumento, havia seis grupos de círculo de qualidade (CQ) compostos por oito trabalhadores em cada equipe. A escolha dos três trabalhadores de cada equipe respeitou os critérios: membro atuante da equipe de CQ; priorizar trabalhadores com grau de escolaridade no ensino médio; facilidade em encontrar os trabalhadores na organização no dia da aplicação; e disponibilidade de tempo dos trabalhadores em receber a orientação do preenchimento do questionário, no horário de trabalho, no dia da aplicação do teste do instrumento. O gerente orientou, individualmente, em sua sala, cada trabalhador. Na orientação, ele explicou que o objetivo do teste do instrumento era analisar o questionário. Com a concordância do trabalhador em participar do teste do

instrumento, o gerente informou sobre o procedimento do teste do instrumento e sobre o sigilo das informações. Orientou para anotar, ao lado de cada sentença ou enunciado, o que não ficou claro, sublinhar palavras que os trabalhadores não entendiam o seu significado, observar tamanho da letra e sugerir, por escrito, modificações de palavras, sentenças ou enunciados, quando necessário. Os trabalhadores tiveram cinco dias para responder ao questionário e analisá-lo, individualmente, no horário de trabalho ou fora do horário de trabalho. Os questionários foram depositados até o dia 14 de junho de 2004, numa urna, no escritório. Os questionários foram retirados da urna por um trabalhador que não participou do teste do instrumento, colocados num envelope que foi entregue à pesquisadora. Dos 18 trabalhadores que participaram do teste do instrumento, 16 depositaram o questionário na urna; dois trabalhadores não devolveram o questionário porque não compareceram ao trabalho no dia em que foi recolhida a urna.

Após a realização do teste do instrumento, as informações contidas nos questionários foram analisadas e feitas algumas modificações no que se refere à reformulação de sentenças, enunciados e substituição de palavras por outras mais simples.

### **2.5.5 Aplicação do questionário**

No dia 19 de julho, foi dada a orientação aos gestores de cada minifábrica para aplicar o questionário e orientar os trabalhadores quanto ao preenchimento. A reunião foi coordenada pelo supervisor de RH que apresentou a pesquisadora aos gestores e explicou que o objetivo da realização da pesquisa para a organização era obter um diagnóstico das equipes autogerenciadas das minifábricas para poder aprimorá-las. Acrescentou que os gestores iriam aplicar o questionário aos operadores de cada minifábrica e orientariam sobre o preenchimento dele, no horário de trabalho, para os trabalhadores responderem em casa ou, no horário de trabalho, na organização. Com a concordância dos gestores em participar da pesquisa, foram fornecidas as informações necessárias que os gestores deveriam dar aos trabalhadores para responderem ao questionário e as condições

necessárias para isso. Para os trabalhadores se sentirem seguros em responder com sinceridade, os gestores foram orientados para informar aos trabalhadores sobre: a não-identificação dos sujeitos no questionário; os gestores não teriam acesso aos questionários; estes seriam depositados em urnas lacradas em cada minifábrica; a pesquisadora recolheria as urnas no dia 22 de Julho de 2004; somente ela teria acesso ao material; a pesquisadora não trabalhava na organização, era mestranda do programa de mestrado em Psicologia da UFSC; e, os gestores explicariam os objetivos da pesquisa.

Para os trabalhadores entenderem corretamente os enunciados e responderem adequadamente ao que foi solicitado no questionário, os gestores foram orientados a ler a primeira pergunta da parte dois do questionário (ver Apêndice 1), para explicar como os trabalhadores deveriam proceder. Os gestores comentaram que os trabalhadores não teriam dificuldades em responder porque eles haviam respondido a um questionário sobre clima organizacional em que o procedimento para o preenchimento era semelhante. Os gestores foram orientados a entregar para cada trabalhador um termo de consentimento de participação da pesquisa. No termo de consentimento, estavam descritas informações sobre a opção de participar ou não da pesquisa, sobre o sigilo das informações contidas no questionário, o objetivo da pesquisa, a relevância social, os procedimentos que seriam adotados para a coleta e o tratamento dos dados. Ao assinar o termo, o trabalhador estaria consentindo sua participação na pesquisa, assim como teria o endereço da pesquisadora para entrar em contato se quisesse obter informações sobre a pesquisa. Foi explicado aos gestores que o termo de consentimento deveria ser entregue em duas vias juntamente com o questionário. Cada termo de consentimento foi assinado pela pesquisadora em duas vias. O trabalhador deveria ser orientado pelos gestores para assinar uma via e depositar na urna; a outra via ficaria para ele. Outra informação que os gestores deveriam dar aos trabalhadores era do tempo de dois dias para responder ao questionário e como dobrar o questionário para depositar nas urnas.

No dia 22 de julho de 2004, pela parte da tarde, a pesquisadora, acompanhada de um dos gestores (delegado pelo supervisor de RH), passou pelas cinco minifábricas para retirar as cinco urnas. Foram solicitadas informações dos gestores sobre alguma intercorrência no processo de orientação do preenchimento



do questionário. Quatro deles afirmaram que o processo ocorreu de acordo com as orientações dadas e que os trabalhadores se mostraram interessados e dispostos a participar da pesquisa. O gestor que acompanhou a retirada das urnas e que não participou da reunião de orientação com os gestores falou que os trabalhadores da sua Minifábrica 3 não se sentiram à vontade para responder ao questionário com sinceridade. Acrescentou que nem ele se sentiria bem em responder a um questionário onde tivesse que colocar o nome, endereço e assinar o termo de consentimento. Foi explicado ao gestor que os trabalhadores não seriam identificados porque, de acordo com a orientação dada, primeiro era feito o depósito do questionário e, em seguida, do termo de consentimento na urna, ou vice-versa. Dentro da urna, questionários e termos de consentimento iriam misturar-se, impossibilitando reconhecer os trabalhadores que responderam cada questionário. O gestor falou que não recebeu essa orientação do colega que repassou as informações e que orientou os trabalhadores da sua área para depositar junto o termo de consentimento e o questionário. Foi a Minifábrica 3 com menor grau de devolução dos questionários (ver Tabela 1). De 68 trabalhadores dessa Minifábrica, 41 não depositaram os questionários na urna. Os demais gestores que participaram da reunião orientaram o depósito do questionário e do termo de consentimento na urna em separado. O grau de devolução dos questionários dos trabalhadores das Minifábricas 1, 2, 4 e 5 foi alto (ver Tabela 1).

### **2.5.6 Apresentação e análise dos dados**

A organização dos dados coletados foi feita por minifábrica. Na primeira parte do questionário (Apêndice 1), foram registradas as ocorrências de cada um dos itens que compõem a caracterização dos sujeitos da pesquisa. Foram somadas as repetições de ocorrências em cada item, e o total deu origem à quantidade de ocorrências. Foi calculada a quantidade de ocorrência e transformada em percentual. Em alguns itens, foram definidos intervalos entre as ocorrências para melhor apresentação dos dados. A quantidade e o percentual de ocorrências das cinco minifábricas foram somados e deram origem às características dos trabalhadores. Foi calculado o percentual comparativo dos trabalhadores que responderam ao questionário entre os trabalhadores das cinco minifábricas para

apresentar o percentual de respondentes entre os trabalhadores por minifábrica. Cada item da primeira parte do questionário deu origem a uma tabela. As características dos trabalhadores e suas percentagens estão apresentadas no capítulo três, da primeira à oitava Tabela.

Na segunda, terceira e quarta parte (Tabela 1) do questionário, foram registrados os pontos da escala (de um a cinco) que correspondiam à posição de cada trabalhador em relação a cada sentença apresentada nas tabelas. A escala abarca cinco pontos: o número um representa “discordo plenamente” da sentença, o dois representa “discordo levemente”, o três, “não concordo nem discordo”, o quatro, “concordo levemente” e o número cinco, “concordo plenamente”. Na quarta parte do questionário, na Tabela 2, o ponto um da escala representa “nunca”, o dois “raramente”, o três “metade das vezes”, o quatro “freqüentemente” e o ponto cinco “sempre”. Em seguida, foram somadas as repetições dos pontos da escala que correspondiam à ocorrência nas sentenças. O total de ocorrências de cada ponto da escala, em cada sentença, deu origem à quantidade de ocorrências. Em seguida, foram calculados os percentuais de cada uma das ocorrências. A quantidade de ocorrências e os percentuais de ocorrências das sentenças, que compõem a parte dois do questionário, foram somados e caracterizaram o grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Na parte três, a soma das quantidades de ocorrências e os percentuais de ocorrências das sentenças originaram a forma de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Na Tabela 1, da parte quatro do questionário, a soma das quantidades de ocorrências e os percentuais de ocorrências das sentenças possibilitaram verificar o grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho e na Tabela 2, a freqüência dos indicadores de equipes autogerenciadas. A quantidade de ocorrências e os percentuais de ocorrências das sentenças reunidas da parte um, dois, três e quatro do questionário deram origem às tabelas (da nona à décima sétima) e às figuras (da primeira a sétima) apresentadas no Capítulo 3.

A configuração das tabelas atendeu à apresentação das variáveis do fenômeno observado. Na primeira coluna das tabelas, foram apresentadas as sentenças do questionário que possibilitaram observar as subcategorias das variáveis do fenômeno. Na Tabela 9 foi verificado o comprometimento dos trabalhadores com a organização no que se refere à internalização dos valores e

objetivos organizacionais pelos trabalhadores inseridos nas equipes. As sentenças 16, 13 e 10, da Tabela 9, referem-se à crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; a sentença 11 possibilitou analisar o sentimento do trabalhador de fazer parte da organização, e as sentenças 09, 15 12 e 14 indicaram as ocorrências de recompensas e oportunidades oferecidas pela organização. Na Tabela 10, 11 e 12, foram analisadas três formas do comprometimento dos trabalhadores com a organização: afetivo-atitude, instrumental e normativa. Na Tabela 10 foram apresentadas as sentenças que indicaram o desejo do trabalhador de permanecer na organização (sentenças 17 a 22), que atende à forma afetivo-atitude de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Na Tabela 13, foram apresentadas sete sentenças que indicaram o grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a equipe, de acordo com o indicador interação. As sentenças 33 a 35 possibilitaram aos trabalhadores indicar sobre a interação entre os membros das equipes e as sentenças 36 a 39, a satisfação dos trabalhadores em participar das equipes. Foram apresentadas, na Tabela 14, as sentenças (40 a 46) em que os trabalhadores mostraram a frequência de responsabilidade no comprometimento com suas equipes. Na Tabela 15 foram apresentadas cinco sentenças (47 a 51) que indicaram a frequência do indicador cooperação do trabalhador com suas equipes de trabalho. Na Tabela 16 as três sentenças apresentadas (52 a 54) possibilitaram analisar a frequência do indicador *feedback* do comprometimento dos trabalhadores com as equipes. Foram apresentadas, na Tabela 17, sete sentenças (55 a 61) que possibilitam verificar a frequência da autonomia dos trabalhadores, que é um dos indicadores de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho.

Na segunda coluna da Tabela 1, foi apresentada a quantidade dos trabalhadores; na terceira, a quantidade de respondentes; na quarta, o percentual de respondentes e, na quinta coluna, o percentual comparativo de respondentes entre os trabalhadores. Nas Tabelas 2 a 8, foi apresentada, na segunda coluna, a quantidade de sujeitos e, na terceira, o percentual dos trabalhadores. Nas Tabelas 9 a 12 ou 17, na segunda coluna, foram apresentadas as ocorrências e o percentual de indicações de acordo com a escala de um a cinco e, na terceira coluna, o total e o percentual de ocorrências.

Os dados do fenômeno observado foram apresentados por meio de figuras, com o objetivo de atender ao problema de pesquisa. O percentual total de indicações de cada ponto da escala, apresentado na coluna dois das tabelas, foi transformado em grau: o ponto um da escala representa “grau baixo”, o dois “médio baixo”, o três “grau médio”, o quatro grau “médio alto” e o ponto cinco grau “alto”. A transformação do percentual total de indicações da escala em graus possibilitou apresentar a distribuição percentual: do grau de comprometimento dos trabalhadores das equipes com a organização (Figura 1); do grau de comprometimento afetivo (Figura 2); do grau de comprometimento instrumental (Figura 3); do grau de comprometimento normativo (Figura 4); do percentual comparativo das formas de comprometimento (Figura 5); do grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe (Figura 6); do percentual de ocorrência da responsabilidade dos trabalhadores nas equipes da organização (Figura 7); do percentual de ocorrência da cooperação dos trabalhadores nas equipes (Figura 8); do percentual de ocorrência do *feedback* dos trabalhadores nas equipes (Figura 9); do percentual de ocorrência da autonomia dos trabalhadores nas equipes (Figura 10); do percentual comparativo das ocorrências de indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe da organização (Figura 11) e do percentual comparativo do grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe de trabalho (Figura 12). Na vertical das Figuras 1 a 4 e 6, foram apresentados os percentuais de indicações dos trabalhadores e, na horizontal, o grau de cada uma das indicações (baixo, médio baixo, médio, médio alto e alto). Nas Figuras 5, 11 e 12 foram apresentadas a distribuição comparativa das formas de comprometimento dos trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização (Figura 5), das ocorrências de indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe (Figura 11) e do grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe de trabalho (Figura 12).

A descrição das tabelas e figuras seguiu uma ordem de apresentação: do maior ao menor percentual de indicações, da maior quantidade de sujeitos à menor. Na descrição das tabelas, não foram apresentados todos os percentuais de indicações de cada sentença ou variável (primeira coluna das tabelas). Foram descritas as maiores ocorrências e os maiores percentuais de indicações de cada sentença ou variáveis observadas. Para a descrição das figuras, foi somado o

percentual do grau “médio alto” e “alto”, para representar o percentual do grau “alto” de comprometimento. Também foi somado o percentual do grau “médio baixo” e “baixo” para representar o percentual do grau “baixo” de comprometimento. Foram comparados, na descrição, os percentuais do grau “alto” e “baixo” de comprometimento para analisar grau de comprometimento dos trabalhadores: afetivo, instrumental, normativo, com a organização e com a equipe.

## **CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

A organização pesquisada é a unidade fabril de uma empresa metal-mecânica. A unidade fabril iniciou suas atividades em 1989, na Região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina. É uma organização de capital alemão que produz componentes para automação industrial nos segmentos óleo-hidráulico, pneumático, elétrica, eletrônica, servo-acionamento e acionamentos lineares, além de oferecer serviços e treinamentos. Com sede na Alemanha, possui filiais em todos os continentes, em 80 países, e conta com 26.000 trabalhadores. No Brasil, apresenta a sede no estado de São Paulo, a unidade fabril em Santa Catarina, escritórios de vendas e rede de distribuidores autorizados nas principais capitais brasileiras, responsáveis pelas operações na América do Sul.

### **3.1 Histórico da organização**

A organização iniciou suas atividades no Brasil em 1964, na cidade de São Paulo com dois funcionários que importavam produtos da Alemanha. No ano de 1967, começou a produção de válvulas, cilindros e unidades hidráulicas, no Estado de São Paulo. Em 1972, inaugurou sua fábrica em planta própria, em terreno com 34.000m<sup>2</sup>, chegando, nos 17 anos seguintes, a possuir 19.000m<sup>2</sup> de área construída. Os profissionais recém-formados e estagiários foram enviados para a matriz, na Alemanha, para especialização técnica em hidráulica. De 1975 a 1979, a organização investiu em seu quadro de pessoal técnico para abertura de escritórios de vendas nas principais capitais brasileiras.

No ano de 1986, houve um aumento de consumo no mercado brasileiro, devido às limitações legais de importação. Os clientes faziam pedidos com quantidades maiores do que as ofertadas. Nessa ocasião, a organização chegou a possuir 1.500 funcionários, enquanto que, em 1979, havia apenas 250 funcionários. Em 1989, a organização iniciou as atividades da unidade fabril no estado de Santa Catarina. A organização foi instalada em um galpão, para fabricação de válvulas. No

ano seguinte, adquiriu o segundo galpão para produção de produtos pneumáticos, unidades hidráulicas e suporte ao produto de outra organização do mesmo segmento. Nesse período, colocou em funcionamento o Centro de Formação Profissional, para suprir a necessidade de formação de mão-de-obra técnica exclusiva da organização até o ano de 1995.

A partir da década de 90, a organização entrou em crise no Brasil. A abertura econômica, a política cambial brasileira e a invasão de produtos importados contribuíram para a crise da indústria brasileira de bens de capital. Ao final dos anos 90, a organização contava com um número aproximado de 300 trabalhadores. A ação dos sindicatos do ABC promoveu diversas greves na fábrica em São Paulo que culminou com a decisão da direção da organização de sair daquela região. A incorporação de novas linhas de produtos fortaleceu a organização. Também o acerto das novas políticas econômicas e cambiais brasileiras fizeram com que a organização voltasse a crescer. O crescimento da produção agrícola e pecuária, aliado ao crescimento da indústria extrativa mineral, da produção de bens primários, tais como aço, alumínio e celulose possibilitou a retomada da organização. Em conjunto com alguns concorrentes, ajudou a formar a mão-de-obra especializada na Hidráulica Industrial e Móbil no Brasil. Em 1993, a incorporação de outras três organizações na Alemanha definiu a atuação sinérgica da organização no mercado brasileiro. No ano de 1995, a razão social foi alterada como resultado de uma estruturação societária do grupo da organização. No final da década de 90, foi tomada a decisão de centralizar toda a fabricação nacional de produtos hidráulicos na unidade de Santa Catarina.

A mudança da sede para o interior do estado de São Paulo, após 36 anos, foi um marco na história da organização. O remanejamento ocorreu para sediar a diretoria, as vendas, a logística e assistência técnica dos produtos fornecidos no Brasil e em outros países da América Latina. A localização da sede foi estratégica, próxima a dois importantes aeroportos do estado e de rodovias que ligavam as principais cidades do país. O objetivo era agilizar o fornecimento e o atendimento dos clientes nacionais, assim como das organizações em outros países da América do Sul e demais representantes na América Central e do Sul. A região também oferecia qualidade de vida aos trabalhadores pelo clima agradável e pela

tranquilidade da região. As instalações anteriores foram transformadas em um centro empresarial, onde, em 2004, foram instaladas dez empresas.

No ano de 2001, recebeu a certificação ISO 9000 pelo serviço oferecido pelo Centro de Apoio ao Cliente. Especialistas davam suporte técnico a vendas de todas as divisões de produtos e departamento de serviços. Nesse mesmo ano, houve nova mudança de razão social, devido à aquisição da organização por um grupo de outra organização. A fusão entre os dois grupos ampliou o programa de produtos em componentes e módulos e as soluções de sistemas especiais para acionar, comandar e movimentar. As linhas de produtos dos dois grupos se complementaram, ampliando a sua oferta de produtos. A organização passou a atuar nas áreas de automação e hidráulica móbil, oferecendo alta tecnologia em seis unidades de negócios: hidráulica industrial, pneumática e acionamentos elétricos e controles, tecnologias de acionamento linear e de montagem, pneumática e serviços de automação.

A organização, no ano de 2005, apresenta a linha de produtos AZ da divisão hidráulica móbil que detém a liderança do segmento agrícola e acompanha as necessidades de demanda com o aumento da capacidade de fabricação na unidade fabril de Santa Catarina. A organização possui 470 trabalhadores: 223 na unidade fabril de Santa Catarina, 247 na sede (no estado de São Paulo) e em 9 escritórios de vendas nas principais capitais brasileiras, além de 77 distribuidores autorizados em todo o país. A organização objetiva firmar-se como líder em tecnologias de acionamento, comando e movimento, ao oferecer uma gama de produtos em tecnologia mecânica, hidráulica industrial e móbil, pneumática, elétrica, eletrônica e assistência técnica.

### **3.2 A unidade fabril em Santa Catarina**

A inauguração da fábrica em Santa Catarina em planta própria aconteceu em 1995. O prédio foi instalado numa área de 96.000 m<sup>2</sup>. Não é caracterizado pelo ambiente escuro e carregado que se relaciona com a atividade metal-mecânica. As cinco minifábricas do complexo industrial (de 9.300m<sup>2</sup>) foram separadas por corredores largos e iluminados. Havia 223 trabalhadores que trabalhavam com



mecânica de precisão e com óleo hidráulico e, mesmo assim, o ambiente era limpo, claro e agradável. O processo de trabalho era monitorado pelo Programa 5S \_ responsável pela melhoria do ambiente e das condições de trabalho. O grau alto de produtividade dos trabalhadores refletia a dedicação e especialidade deles, o planejamento e execução de um ambiente onde as condições de luminosidade, temperatura e ruído resultaram em uma organização modelo, pelas condições ambientais favoráveis para o trabalho. O ambiente era climatizado, havia janelas que vão do teto ao piso, de forma a permitir total visualização do jardim, do clima, do sol ou da chuva.

### **3.3 Política de gestão**

Dirigentes e trabalhadores objetivavam aumentar a satisfação dos clientes, colaboradores e do controlador por meio da melhoria contínua da qualidade dos produtos e do desempenho dos processos, do atendimento dos requisitos especificados e dos indicadores propostos pelos trabalhadores. As ações de responsabilidade social ambiental ocorriam por intermédio do tratamento de efluentes, promoção do destino adequado de seus resíduos e utilização dos recursos naturais para garantir a prevenção da poluição. O piso isolante que cobre toda a fábrica evitava que o óleo manipulado nas operações se infiltrasse no solo. Pelas ações ecológicas e ambientais que desenvolvia, objetivava a certificação ISO 14.001. Com o público interno, a organização desenvolvia ações de promoção da segurança e da saúde dos trabalhadores por meio da prevenção de acidentes e doenças ocupacionais e do atendimento aos requisitos legais e outros aplicáveis.

A unidade fabril possui a certificação ISO 9001, versão 2000. A preocupação com a qualidade e excelência do produto ocorria em todas as etapas do processo de produção. Os trabalhadores desenvolviam o programa 5S para aumentar a satisfação dos clientes, colaboradores e controlador, por meio da melhoria contínua dos processos. Para atingir esses objetivos, suas metas eram: melhorar o atendimento dos prazos de entrega acordados; diminuir as ocorrências de garantia; aumentar a satisfação dos trabalhadores; atender à expectativa de lucratividade

estabelecida pelo controlador; investir no aprimoramento da infra-estrutura; e desenvolver habilidades e competências dos trabalhadores.

A unidade fabril apresentava uma estrutura pequena, com seu foco principal na área de produção de válvulas hidráulicas, blocos de comandos hidráulicos, bombas de engrenagem, cilindros e unidades hidráulicas. A área de fabricação dos produtos era composta por cinco minifábricas. Cada minifábrica era considerada uma ilha que respondia à produção de itens seriados. Cada uma das minifábricas era responsável por uma linha de produto. O arranjo produtivo era por meio de células, em que as máquinas eram agrupadas segundo o fluxo produtivo dominante para um grupo de peças similares (organização física da produção). A minifábrica um era responsável pela fabricação de válvulas; na minifábrica dois eram produzidos blocos; na três eram fabricados bombas; na quatro eram produzidos cilindros e na minifábrica cinco, unidades. Em cada minifábrica havia operadores (cada trabalhador era responsável por uma máquina específica), coringas (trabalhadores polivalentes preparados para trabalhar em qualquer máquina) e a área administrativa composta pela central de pedidos, logística (compra e recebimento de produtos), supervisor e gestor da minifábrica. Elas funcionavam em três turnos: 80 trabalhadores atuavam no primeiro e segundo turno e 30 no terceiro turno. O gerente de produção era responsável por todas as minifábricas. A área corporativa da organização atendia todas as minifábricas e era composta pelo grupo: do Controle de Qualidade (CQ) e de gestão ambiental, dos meios de produção, manutenção, engenharia de produto e de fabricação, custos e controladoria, recursos humanos e sociais, segurança do trabalho e logística. Essa área era gerida por equipes funcionais. A área gerencial era constituída pelo gerente geral da unidade fabril e pelos membros da equipe gerencial.

De acordo com as informações do supervisor de recursos humanos da organização, a gestão por equipes foi implantada na organização em 1999, com o objetivo de auxiliar na condução dos trabalhos, na análise e melhoria dos processos e produtos da organização. As equipes, denominadas pelos trabalhadores da organização de equipes funcionais, reuniam-se uma vez por mês para avaliar os resultados e os problemas internos entre as células de cada minifábrica. Eram cinco equipes funcionais, cada minifábrica constituía uma equipe funcional composta por um representante de cada uma das células, indicadas pelos colegas de trabalho de

cada célula (o representante era trocado a cada seis meses); o supervisor da minifábrica era o gerente de produção. A reunião das equipes funcionais durava uma hora e meia. Dez minutos eram dedicados para a discussão de questões sobre segurança no trabalho e vinte minutos para gestão ambiental. O supervisor de cada minifábrica apresentava aos membros da equipe informações gerais da organização. Cada representante era responsável por repassar às suas células as informações e as decisões tomadas na reunião. Nas reuniões da equipe gerencial eram tomadas as decisões referentes ao faturamento do mês anterior, programação para os próximos meses, resultados da produção e assuntos relacionados aos recursos humanos. As decisões e as informações sobre a reunião das equipes funcionais também faziam parte da pauta da reunião da equipe gerencial. A equipe era formada pelo gerente geral da unidade fabril, um representante de cada grupo da área corporativa e o gerente de produção, que representava as equipes funcionais. O encontro da equipe gerencial ocorria uma vez por mês com a duração de quatro horas.

O modelo de gestão da organização era reconhecido pelos seus trabalhadores como um processo de trabalho desenvolvido por equipes autogerenciadas. No entanto, o processo de trabalho desenvolvido nas células das minifábricas caracterizou um trabalho em grupo. O esforço de cada membro é individual porque o grupo não tem necessidade ou oportunidade de se ocupar de trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. O desempenho do grupo é resultado da soma das contribuições individuais de cada membro. Já nas equipes de trabalho, do qual as equipes autogerenciadas fazem parte, o conjunto de pessoas precisa juntar seus esforços e interagir com a finalidade de atingir um objetivo comum, alcançado por esforço coletivo e coordenado entre seus membros.

A organização social do trabalho da organização pesquisada ocorria por meio de grupos de trabalho. Cada minifábrica apresentava a programação, o planejamento e o controle de sua produção (PPCP). Os clientes entravam em contato direto com a minifábrica para fazer pedido de produtos. Cada minifábrica decidia o que produzir e quando produzir de acordo com as metas da organização. Mas, cada trabalhador era responsável por uma atividade específica. Os trabalhadores não definiam como fazer o trabalho e quem iria fazer o quê no processo, porque o trabalho continuava prescritivo, externalizadamente ao

executante e com atribuição individual. Esse processo de trabalho mantém a lógica da tarefa e do posto de trabalho, em que alguém projetou uma tarefa e a prescreveu individualmente para um trabalhador que deve executar numa dada célula de trabalho. O arranjo celular favorece um determinado tipo de trabalho em grupo, mas não organiza socialmente o trabalho por intermédio de uma dinâmica de trabalho em equipe.

A característica distintiva da dinâmica de trabalho por equipes autogerenciadas é da atividade direta de trabalho não ser planejada externalizadamente ao executante. A um conjunto de trabalhadores é atribuído um objetivo de produção e são estabelecidas as condições para que se consiga atingi-lo, e os trabalhadores têm a autonomia de se organizar para isso, como ocorre com as equipes funcionais. Não há uma prescrição de como o trabalho deve ser feito, desde que cumpridas as normas técnicas e as relações de precedência técnica relativas ao processo de transformação em si, nem há a atribuição individual de uma tarefa.

Nos encontros das equipes funcionais e da equipe gerencial, os trabalhadores interagem entre si para, principalmente, partilhar informações e tomar decisões que ajudavam cada membro a desempenhar dentro de sua área de responsabilidade. As equipes funcionais (assim denominadas pela organização) eram constituídas com um fim precípuo de melhoria contínua da qualidade dos processos de trabalho, dos meios e produtos. Envolvia os trabalhadores de várias áreas e níveis hierárquicos diferentes em discussões de tomada de decisões da organização até então a eles fechadas. Porém, diretamente, havia pouca interferência no trabalho cotidiano dos envolvidos. Não era uma dinâmica de trabalho diário, constituía-se uma atividade extra do cotidiano dos envolvidos, por isso era extraprodução. As reuniões das equipes funcional e gerencial ocorriam uma vez por mês. O trabalho desenvolvido pelas equipes funcionais (termo denominado pelos trabalhadores da organização) caracterizava o trabalho por meio de grupos interfuncionais. O grupo interfuncional promovia modificações no papel do trabalhador (operário tradicional), mas não constituía um processo de mudança na organização social do trabalho diário como o trabalho por equipes autogerenciadas.

Nas equipes funcional e gerencial, eram feitas as prescrições dos fins (objetivos e metas) que cada célula e em que cada minifábrica devia atender

(quantidades, qualidade e prazos). Não eram feitas prescrições dos meios. Entretanto, o que deixou de constituir o processo de trabalho por meio de equipes autogerenciadas foi à atribuição individual de tarefas dos trabalhadores.

Os trabalhadores da unidade fabril tinham responsabilidade sobre o desempenho do processo ou da parte do processo em que atuavam (qualidade, volume e prazos). Os trabalhadores apresentavam responsabilidade sobre o equipamento de trabalho. As minifábricas eram responsáveis pela programação da produção de curto prazo. O plano de produção era semanal e a seqüência definida pelo gestor e pelos trabalhadores de cada minifábrica. Havia responsabilidade da equipe sobre alterações na seqüenciação para compensar problemas com imprevistos no processo de trabalho e para aproveitar dispositivos já instalados. A forma de atribuição de metas ou tarefas era coletiva nas reuniões das equipes funcional e gerencial. No entanto, o trabalho por meio de equipes autogerenciadas abarca aspectos relativos à divisão horizontal do trabalho (divisão das operações entre os trabalhadores) e aspectos relativos à divisão vertical de trabalho por intermédio de incorporação de funções de controle e supervisão e, fundamentalmente, por meio da absorção da gestão do método e do ritmo de trabalho. O trabalho por equipes autogerenciadas refere-se ao trabalho cotidiano diário e de atribuição grupal do trabalho. Na organização observada, a organização social do trabalho era clássica. A gestão do método e do ritmo de trabalho estava embutida na tarefa alocada ou no próprio equipamento na linha de montagem nas células produtivas das minifábricas. A atribuição do trabalho era individual e não grupal.

## **COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES COM A ORGANIZAÇÃO**

O interesse pelo comprometimento de trabalhadores com a organização tem sido um dos temas de discussões de dirigentes, administradores e gestores de pessoas. O ambiente organizacional, no início deste século XXI, caracteriza-se por mudanças de estrutura, formas, estratégias e de comportamento nos contextos organizacionais. Os processos de trabalho são reestruturados, novos procedimentos são adotados e há insegurança dos trabalhadores quanto às estratégias utilizadas pelas organizações como método para atender aos seus objetivos. Os clientes desejam qualidade dos produtos e bens de serviços e as negociações dos trabalhadores no mercado globalizado são permeadas pela competitividade.

### **4.1 Os trabalhadores de equipes da organização pesquisada**

A área de produção dessa organização compreende 169 trabalhadores, divididos em cinco minifábricas, conforme apresentadas na Tabela 1. Dos 99 respondentes da pesquisa, a maior quantidade de trabalhadores indicou que atua na Minifábrica 1 (32,32%), responsável pela fabricação de válvulas, seguida da Minifábrica 3 (27,28%) que fabrica bombas. A quantidade e a percentagem dos trabalhadores das equipes autogerenciadas por área em que atuam nesta organização estão apresentadas na Tabela 1. Ao observar o percentual comparativo de respondentes entre os trabalhadores, é possível notar que a Minifábrica 3 e a Minifábrica 1 apresentam o menor percentual de respondentes da pesquisa. Na Minifábrica 3, o percentual comparativo de respondentes (27) entre os trabalhadores desta minifábrica (68) representa 39,71% dos trabalhadores. Este percentual revela que foi baixo o percentual de respondentes da Minifábrica 3 (27,28%) e que é a área com menor percentual de respondentes da pesquisa. Na Minifábrica 1, o percentual mais alto de respondentes (32,32%) representa 66,66% dos trabalhadores que atuam nesta minifábrica, quando comparada com o total de trabalhadores desta minifábrica.

Tabela 1

**Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por área em que atuam**

Área	Trabalhadores das minifábricas	Respondentes	Respondentes (%)	Percentual comparativo de respondentes entre os trabalhadores (%)
Minifábrica 1	48	32	32,32	66,66
Minifábrica 2	21	17	17,17	80,95
Minifábrica 3	68	27	27,28	39,71
Minifábrica 4	14	10	10,10	71,42
Minifábrica 5	18	13	13,13	72,22
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>	

Nas Minifábricas 2, 5 e 4, pode ser observado um declínio acentuado do percentual de respondentes: 17,17%, 13,13% e 10,10%, respectivamente. Esses percentuais indicam que, nessas minifábricas, ocorreram os menores percentuais de respondentes da pesquisa. Mas essas minifábricas apresentam os maiores percentuais de participação de trabalhadores na pesquisa, ao comparar a quantidade de respondentes com a quantidade de trabalhadores destas minifábricas. A Minifábrica 2, área que fabrica blocos obteve a maior participação de trabalhadores da pesquisa, com 80,95%, seguida da Minifábrica 5, responsável pela montagem das peças, transformando-as em unidades. Nesta minifábrica, houve a segunda maior participação, 72,22% dos trabalhadores, seguida da Minifábrica 4, em que são fabricados cilindros, com 71,42% dos respondentes.

Ao analisar a coluna que indica o percentual comparativo de respondentes entre os trabalhadores de cada minifábrica, é possível afirmar que o percentual de participação dos trabalhadores de equipes autogerenciadas é médio alto (Minifábrica 2 com 80,95%, Minifábrica 5 com 72,22%, Minifábrica 4 com 71,42% e Minifábrica 1 com 66,66% dos trabalhadores), com exceção do percentual da Minifábrica 3 (39,71%), que está relativamente baixo comparado aos percentuais das outras minifábricas.

Tabela 2

**Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização, por cargo em que atua nesta organização**

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade de sujeitos</b>	<b>Percentual %</b>
Auxiliar de produção	17	17,18
Operador	17	17,17
Montador	16	16,16
Operador preparador multifuncional	12	12,12
Mecânico	10	10,10
Estagiário	6	6,06
Operador preparador sem especificação	5	5,05
Operador preparador de máquina	5	5,05
Operador C.N.C.	2	2,02
Preparador C.N.C.	2	2,02
Teste de bombas	2	2,02
Programador de produção PL	1	1,02
Acabamento	1	1,01
Técnico	1	1,01
Líder de setor	1	1,01
Rebarbação	1	1,01
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Nas minifábricas, os trabalhadores ocupam cargos específicos e desempenham as atividades de trabalho que compete a cada cargo. Cada trabalhador tem uma função definida no processo de trabalho. Os trabalhadores revelaram que ocupam 17 cargos distintos nas minifábricas da organização. Na Tabela 2, estão indicados os cargos ocupados pelos trabalhadores na organização. A maior quantidade de trabalhadores ocupa o cargo de auxiliar de produção e de operador de máquinas. Cada um desses dois cargos com 17 trabalhadores, que representa 34,35% da amostra. Nas demais categorias do cargo que ocupam os trabalhadores, há uma diminuição progressiva na quantidade de indicações até a escala se diluir: *estagiário* com 6,06%, *operador preparador sem especificação* e *operador preparador de máquina* com 5,05%; *operador C.N.C.*, *preparador C.N.C.* e *teste de bombas*, cada um com a indicação



de 2,02% dos trabalhadores; seguida de 1,01% dos trabalhadores que trabalham no cargo de *programador de produção PL, acabamento, técnico, líder de setor e rebarbação*.

**Tabela 3**

**Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas por tempo de serviço na organização**

<b>Tempo de serviço (em anos)</b>	<b>Quantidade de sujeitos</b>	<b>Percentual %</b>
Inferior ou igual a 1	29	29,30
2 a 4	37	37,37
5 a 7	6	6,06
8 a 10	14	14,14
11 a 13	2	2,02
14 a 16	10	10,10
Igual ou superior a 17	1	1,01
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

O tempo de serviço dos trabalhadores das equipes autogerenciadas na organização é inferior ou igual há um ano até igual ou superior a 17 anos. Na Tabela 3 estão indicadas sete categorias distintas, com intervalos de três anos, que se referem ao tempo de serviço dos trabalhadores na organização. Das 99 indicações, 37,37% dos trabalhadores indicaram a categoria 2 a 4 anos, seguida de 29,30% dos trabalhadores que indicaram a categoria inferior ou igual a 1 ano de serviço na organização. Esses dados revelam que a maior concentração de trabalhadores trabalha na organização de até 1 a 4 anos (66,67%). Na categoria de 5 a 7 anos de serviço na organização pode ser observada uma queda brusca da quantidade de trabalhadores (6,06%) até se elevar na categoria de 8 a 10 anos de serviço (14,14%). Em seguida, na categoria de 11 a 13 anos de serviço na organização a participação de trabalhadores cai novamente (2,02%), para se elevar na faixa de 14 a 16 anos de serviço (10,10%). Na faixa de igual ou superior a 17 anos de serviço na organização, a categoria se dilui (1,01%). A alternância de indicações de uma faixa para outra, de altos e baixos percentuais, leva a supor que tenha ocorrido fatos ou eventos na organização que justifiquem essa alternância.

Tabela 4

**Distribuição da quantidade e percentagem de trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade de sujeitos</b>	<b>Percentual %</b>
Masculino	95	95,96
Feminino	4	4,04
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Pode ser observado na Tabela 4 que a maior quantidade de trabalhadores é do sexo masculino. A amostra é caracterizada por 95 trabalhadores (95,96%) do sexo masculino e quatro (4,04%) do feminino.

Na Tabela 5 estão indicadas a quantidade e a percentagem de trabalhadores de equipes autogerenciadas por estado civil. O estado civil solteiro foi o mais indicado pelos trabalhadores com 58,59%. Esse dado revela que a maioria dos trabalhadores é solteiro, seguido de 32,32% dos trabalhadores que são casados. O estado civil desquitado e outro sem especificação receberam três indicações e três trabalhadores não indicaram seu estado civil.

Tabela 5

**Distribuição da quantidade e percentagem de trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por estado civil**

<b>Estado civil</b>	<b>Quantidade de sujeitos</b>	<b>Percentual %</b>
Solteiro	58	58,59
Casado	32	32,32
Desquitado	3	3,03
Viúvo	0	0,00
Outro sem especificação	3	3,03
Não indicou	3	3,03
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Os dados referentes à faixa etária dos trabalhadores podem ser verificados na Tabela 6. A idade dos trabalhadores da organização compreende a faixa etária

inferior ou igual a 20 até igual ou superior a 55 anos. A maior quantidade de trabalhadores de equipes autogerenciadas compreende a faixa etária de 21 a 25 anos (28,28%). A maior concentração de trabalhadores por faixa etária é de inferior ou igual a 20 até 40 anos, num total de 94,95%. A partir da faixa etária de 41 a 45 anos, há uma acentuada diminuição na quantidade de trabalhadores na organização.

**Tabela 6**

**Distribuição da quantidade e percentagem de trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização por faixa etária**

<b>Faixa etária</b>	<b>Quantidade de sujeitos</b>	<b>Percentual %</b>
inferior ou igual a 20	20	20,20
21 a 25	28	28,28
26 a 30	18	18,19
31 a 35	16	16,16
36 a 40	12	12,12
41 a 45	4	4,04
46 a 50	0	0,00
51 a 55	1	1,01
Igual ou superior a 56	0	0,00
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

A formação escolar dos trabalhadores é um quesito imprescindível ao desenvolvimento de habilidades e competências dos profissionais nas organizações. Pode ser observado na Tabela 7 que a maior quantidade de trabalhadores apresenta o ensino médio completo (64,64%), seguida de 19 trabalhadores com ensino médio incompleto (19,19%). Esses percentuais possibilitam perceber que a maior concentração da amostra é constituída por trabalhadores com formação escolar no ensino médio completo e incompleto (83,83%). É possível notar algumas participações de trabalhadores com formação no ensino superior de 11,12%, e no ensino fundamental, de 5,05%. Esses percentuais denotam uma acentuada diminuição de trabalhadores com formação no ensino fundamental e no ensino superior. Não há trabalhadores com pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado.

Tabela 7

**Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização, por escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade de sujeitos</b>	<b>Percentual %</b>
Ensino fundamental incompleto	3	3,03
Ensino fundamental completo	2	2,02
Ensino médio incompleto	19	19,19
Ensino médio completo	64	64,64
Ensino superior incompleto	8	8,09
Ensino superior completo	3	3,03
Pós-graduação/ Especialização	0	0,00
Pós-graduação/mestrado	0	0,00
Pós-graduação/doutorado	0	0,00
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Outro fator relevante sobre os trabalhadores verificado na pesquisa foi a responsabilidade financeira dos trabalhadores dessa organização por outras pessoas. Esses dados podem ser analisados na Tabela 8. A maior participação

Tabela 8

**Distribuição da quantidade e percentagem dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização, que têm responsabilidade financeira por outras pessoas**

<b>Responsabilidade financeira por pessoa</b>	<b>Quantidade de sujeitos</b>	<b>Percentual %</b>
Uma	14	14,14
Duas	16	16,16
Três	6	6,07
Quatro	2	2,02
Não é responsável por outras pessoas	61	61,61
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

da amostra é caracterizada por 61 trabalhadores (61,61%) que não são

responsáveis financeiramente por outras pessoas. Dos 38 trabalhadores (38,38%) que são responsáveis financeiramente por outras pessoas, a maior quantidade se responsabiliza financeiramente por duas pessoas (16,16%) e por uma pessoa (14,14%). Nas indicações de responsabilidade financeira por três e quatro pessoas, há uma acentuada diminuição nas indicações dos trabalhadores.

Os dados apresentados sobre os trabalhadores das equipes da organização pesquisada possibilitam caracterizar os trabalhadores cujo grau e formas de comprometimento com a organização e com a equipe foram analisados e apresentados.

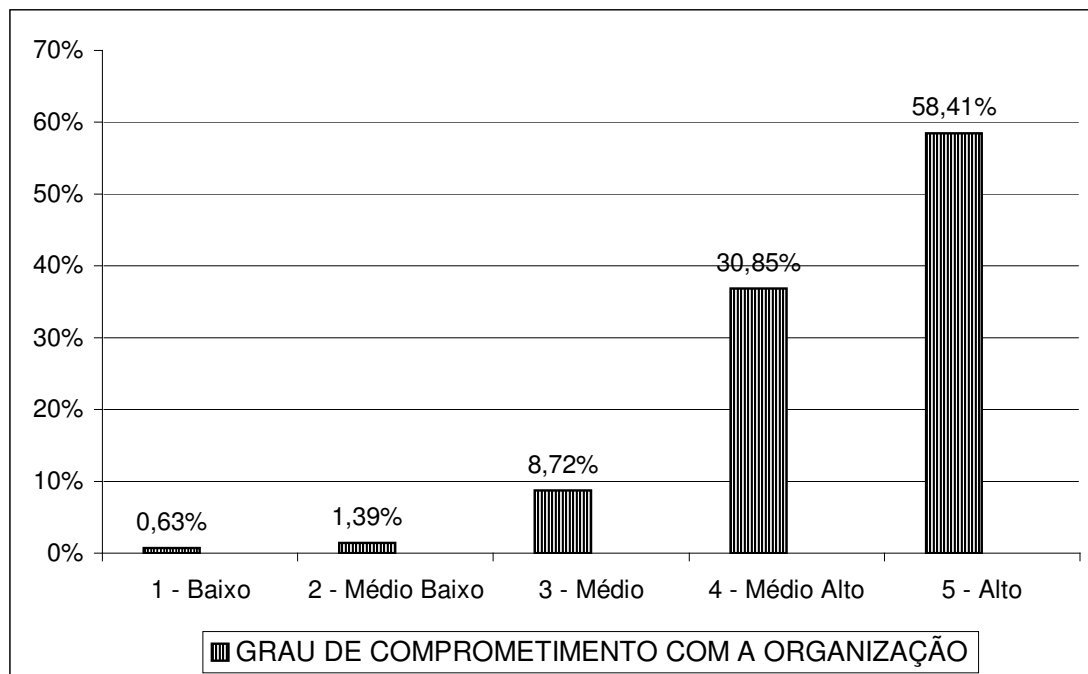
#### **4.2 Grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização**

Na Tabela 9, estão apresentadas oito sentenças que indicam o grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização. Pode ser observado que existe uma clara tendência de indicações no ponto 5 da escala, o que permite afirmar que o grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização tende a ser alto. As sentenças 16, 13, 11, 09 e 15 apresentam uma alta ocorrência de indicações de *concordo plenamente*, que revelam um alto grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização no que se refere: à *lealdade com a organização* (86,87%), *ao interesse pelo destino da organização* (74,75%), *ao orgulho em dizer às pessoas que trabalha na organização* (70,70%) *ao se referir à organização como um lugar ótimo para trabalhar* (66,67%) e, ainda, *ao acertar em decidir trabalhar na organização* (65,66%). Nas demais sentenças (12, 10 e 14), há uma diminuição acentuada de indicações no grau *concordo plenamente*, dos trabalhadores com relação: à *organização possibilitar melhorar o desempenho do trabalhador no trabalho* (42,42%), *ao julgar que seus valores são semelhantes aos valores difundidos pela organização* (30,30%) e *ao ser a melhor de todas as organizações para trabalhar* (29,30%). No entanto, o maior percentual de indicações dos trabalhadores nessas sentenças está em *concordo levemente*, o que indica que há um grau médio alto de comprometimento dos trabalhadores com a organização nesses aspectos. O percentual de indicações dos trabalhadores sobre a ocorrência das sentenças de comprometimento organizacional em *discordo levemente* e

*discordo plenamente*, que significam um grau baixo de comprometimento, não é expressivo (7,07%).

**Figura 1**

**Distribuição percentual do grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização**



Na Figura 1, estão indicados cinco graus de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Pode se observar que a maior concentração de trabalhadores de equipes autogerenciadas (89,26%) apresenta um grau *alto* e *médio alto* de comprometimento com a organização.<sup>3</sup> Nas demais ocorrências de grau de comprometimento com a organização, houve uma diminuição acentuada de indicações: *médio* (8,72%), *médio baixo* (1,39%) e *baixo* (0,63%). Somando as ocorrências que revelam grau baixo de comprometimento dos trabalhadores com a organização (*médio baixo* e *baixo*), é possível notar que apresentam um pequeno percentual de indicações (2,02%).

<sup>3</sup> O resultado da soma do percentual do grau "médio alto" e "alto" representa o percentual do grau "alto" de comprometimento. O resultado da soma do percentual do grau "médio baixo" e "baixo", representa o percentual do grau "baixo" de comprometimento.

Tabela 9

**Distribuição de ocorrência e percentual de indicações sobre grau de comprometimento com a organização feita por trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização**

Sentenças de comprometimento com a organização	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>4</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
9. Quando converso com amigos, refiro-me a esta organização como um lugar ótimo para trabalhar.	66 66,67%	31 31,31%	2 2,02%	0 0,00%	0 0,00%	99 100%
10. Julgo que os meus valores são semelhantes aos valores difundidos por esta organização.	30 30,30%	50 50,50%	15 15,16%	3 3,03%	1 1,01%	99 100%
11. Sinto-me orgulhoso, dizendo às pessoas que trabalho nesta organização.	70 70,70%	23 23,23%	6 6,07%	0 0,00%	0 0,00%	99 100%
12. Esta organização possibilita melhorar meu desempenho no trabalho.	42 42,42%	41 41,41%	15 14,15%	1 1,01%	1 1,01%	99 100%
13. Interesse-me pelo destino desta organização.	74 74,75%	24 24,24%	1 1,01%	0 0,00%	0 0,00%	99 100%
14. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar.	29 29,30%	42 42,42%	21 21,21%	5 5,05%	2 2,02%	99 100%
15. Foi um acerto de minha parte decidir trabalhar nesta organização.	65 65,66%	22 22,22%	10 10,10%	1 1,01%	1 1,01%	99 100%
16. Sou leal para com esta organização.	86 86,87%	11 11,11%	1 1,01%	1 1,01%	0 0,00%	99 100%
<b>Total de trabalhadores: 99</b>						

Uma das três variáveis que definem a forma afetivo-attitudinal de comprometimento dos trabalhadores com a organização verificada na pesquisa foi a internalização dos valores e objetivos organizacionais pelos trabalhadores inseridos nas equipes. As sentenças 16, 13 e 10 da Tabela 9, se referem à crença e aceitação dos valores e objetivos da organização. Pode ser observado nas sentenças 16 e 13

<sup>4</sup> Nas ocorrências e no percentual de indicações, os pontos 5, 4, 3, 2 e 1 da escala correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem o grau de comprometimento com a organização. A escala abarca cinco

que os trabalhadores apresentaram um alto grau de *lealdade com a organização* (86,87%) e de interesse pelo *destino da organização* (74,75%). O percentual de ocorrência de *concordo plenamente*, da sentença 10, os valores dos trabalhadores são semelhantes aos valores difundidos pela organização, é baixo (30,30%). No entanto, o percentual para *concordo levemente*, nessa sentença, é de 50,50%, que somado ao percentual de ocorrência, *concordo plenamente* (ocorrências que indicam grau de comprometimento alto), é de 80,80%. O percentual de 80,80% é alto, mas foi o menor grau de concordância dos trabalhadores das sentenças que verificam a mesma dimensão.

Os trabalhadores estão interessados no crescimento da organização e apresentam sentimento de lealdade para com ela. O comportamento dos trabalhadores denota o seu envolvimento com a organização. Para Kelman (1958), esse envolvimento é a base para os trabalhadores internalizarem os valores, os objetivos e as normas organizacionais. O envolvimento decorre do processo de negociação entre o trabalhador e a organização, em que a compatibilidade e o entendimento dos valores do trabalhador e a cultura da organização são analisados.

Thévenet (1983) também compreende que é necessária a adesão dos trabalhadores aos valores da organização para o envolvimento do trabalhador. No entanto, é possível notar que o grau de envolvimento dos trabalhadores com a organização pesquisada é maior do que o grau de congruência entre os valores individuais dos trabalhadores com os valores da organização. O que significa que a adesão dos trabalhadores aos valores da organização ocorreu em menor grau. O grau de adesão do trabalhador aos valores da organização está relacionado à coerência dos valores da organização com o que o trabalhador considera desejável e valorizado. Quando há coerência, o trabalhador tende a internalizar os valores da organização. Sá e Lemoine (1998) compreendem que a adesão dos trabalhadores aos valores da organização “corresponde à orientação psicológica do comprometimento” organizacional (p.7). São os valores da organização que traduzem sua cultura e determinam como ocorrem os processos de trabalho desenvolvidos pelos trabalhadores na organização.

---

pontos: o número cinco significa *concordo plenamente*, o quatro *concordo levemente*, o três *não concordo*, *nem discordo*, o dois *discordo levemente* e o número um significa *discordo plenamente*.



A sentença 11 da Tabela 9 possibilita analisar o sentimento do trabalhador de fazer parte da organização. Pode ser observado que grande parte dos trabalhadores (70,70%) *se sente orgulhoso em dizer às pessoas que trabalham nesta organização*. 70,70% dos trabalhadores indicaram a ocorrência *concordo plenamente* para essa sentença. Esse percentual revela o sentimento do trabalhador de fazer parte da organização e de ser um membro da equipe de trabalho. Medeiros (2003) define o sentimento de fazer parte da organização como uma variável da forma afiliativa de comprometimento. Em sua pesquisa exploratória sobre as formas de comprometimento organizacional, Medeiros comprova a distinção entre a forma de comprometimento afiliativo e afetivo-atitudinal. O sentimento de fazer parte da organização foi representado por três indicadores na pesquisa deste autor: a) sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; b) nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; c) sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. O autor também se apoiou nos estudos de Kelman (1958), Gouldner (1960 *apud* MEDEIROS, 2003) e de Becker (*apud* MEDEIROS, 2003) para fazer a distinção entre a forma de comprometimento afetivo-atitudinal e afiliativo.

Para esses autores (KELMAN, 1958; GOULDNER 1960, *apud* MEDEIROS, 2003; BECKER *apud* MEDEIROS, 2003), o sentimento do trabalhador de fazer parte da organização é diferente do processo de internalizar características e valores organizacionais (dimensão do comprometimento afetivo-atitudinal). O vínculo psicológico entre o trabalhador e a organização está apoiado em três formas distintas e independentes: a identificação, o envolvimento do trabalhador baseado num desejo de afiliação; o envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas e a internalização causada pela congruência entre os valores individuais e organizacionais (KELMAN, 1958). No modelo de conceituação do comprometimento organizacional de três dimensões de Meyer e Allen (1991), o sentimento do trabalhador de fazer parte da organização não é compreendido como uma forma afiliativa do comprometimento, mas como afetivo-atitudinal. Refere-se ao desejo do trabalhador de querer participar da organização. Esse desejo é decorrente do processo de internalização das características e valores da organização. O apego do trabalhador é entendido por Meyer e Allen como um envolvimento decorrente da identificação do trabalhador com a organização. É a forma de

comprometimento afetivo-atitudinal que se estabelece entre o trabalhador e a organização.

Outra variável do grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização que pode ser analisada nessa pesquisa são as recompensas e oportunidades oferecidas pela organização. Nas sentenças 09, 15 12 e 14 da Tabela 9, os trabalhadores indicaram as ocorrências de recompensas e oportunidades oferecidas pela organização: 66,67% dos trabalhadores revelaram que, *quando conversavam com amigos, referiram-se à organização como um lugar ótimo para trabalhar* e 65,66% trabalhadores indicaram que foi *um acerto decidir trabalhar na organização*. Os percentuais de indicações dessas sentenças possibilitam afirmar que a maioria dos trabalhadores vê a organização como uma oportunidade de trabalho em que poderão despender esforços em benefício da organização e de si próprios. Pode ser observado nas sentenças 12 e 14, que houve uma diminuição de concordância plena das sentenças: 42,42% dos trabalhadores revelaram que a *organização possibilita melhorar o desempenho do trabalhador no trabalho* e 29,30% indicaram que a organização em que atuam é *a melhor de todas as organizações para trabalhar*. Para os trabalhadores, a sentença 14 (*esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar*), é a que apresenta maior percentual de discordância (7,07%) e menor indicação de concordância (71,72%), comparada com o percentual de indicações das demais sentenças. Ao somar o percentual de *concordo plenamente* com o percentual de *concordo levemente* dessas duas sentenças que indicam grau alto, o resultado é de 83,83% (na sentença 12) e 71,72% (na sentença 14). Esses percentuais estão altos, mas como são os menores percentuais de concordância dos trabalhadores da variável recompensas e oportunidades, sinalizam que a organização, comparada com outras organizações, pode oferecer recompensas e oportunidades de trabalho que atendam melhor às expectativas dos trabalhadores e que possibilitem aos trabalhadores melhorar seu desempenho no trabalho.

Thévenet (1992) apontou a oportunidade que a organização oferece ao trabalhador como uma das duas dimensões que caracterizam o comprometimento do trabalhador com a organização. A relação entre o trabalhador e a organização é de interação entre as expectativas do trabalhador e as características do cargo. A organização oferece ao trabalhador oportunidades que correspondem às suas

expectativas, e o trabalhador, por sua vez, apreende essas oportunidades. Entretanto, as oportunidades, unicamente, não são suficientes para que os trabalhadores se comprometam com a organização. O comprometimento do trabalhador envolve, juntamente com as oportunidades que a organização oferece, a adesão do trabalhador aos valores da organização (THÉVENET, 1992). A internalização dos valores dá “consistência e perenidade” à relação, porque está apoiada nos valores individuais e organizacionais (p. 165). As oportunidades representam “uma avaliação permanente das recompensas” possíveis que o trabalhador tem na sua relação com a organização (p. 165). Elas são significativas para a organização que objetiva manter seus trabalhadores comprometidos e para os trabalhadores, que visualizam as oportunidades e recompensas como resultado dos esforços despendidos no trabalho em benefício da organização e de si próprios.

A conceituação da variável oportunidade é uma característica singular do modelo proposto por Thévenet (1992) para caracterizar a relação do trabalhador com a organização. Uma das formas do envolvimento do trabalhador com a organização, que se assemelha à oportunidades e recompensas é o envolvimento calculativo proposto por Etzioni (1961 *apud* MEDEIROS, 2003). A forma calculativa de comprometimento baseia-se nas relações de troca que se desenvolvem entre o trabalhador e a organização. Esse envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o trabalhador percebe equidade entre as recompensas oferecidas pela organização e as contribuições feitas pelo trabalhador (ETZIONI 1961 *apud* MEDEIROS, 2003). O modelo de Meyer e Allen (1991) que conceitua o comprometimento organizacional nas formas afetiva, instrumental e normativa não caracteriza especificamente as oportunidades e recompensas oferecidas pela organização como uma das variáveis do envolvimento do trabalhador com a organização como proposta por Thévenet (1992). A análise das recompensas e oportunidades oferecidas pela organização ocorre quando o trabalhador percebe os custos associados, ao deixar a organização (comprometimento instrumental). Quando os trabalhadores estão comprometidos instrumentalmente com a organização, eles permanecem na organização porque precisam. As oportunidades e recompensas também foram sistematizadas por Becker (1992 *apud* MEDEIROS, 2003) como uma das formas de comprometimento organizacional. O trabalhador

assume comportamentos na organização com a finalidade de obter recompensas específicas ou para evitar punições.

A relação entre trabalhadores e a organização é caracterizada pela interação dos objetivos individuais e organizacionais. Os trabalhadores, por meio de seus valores individuais, em consonância ou em dissonância com os valores da organização, dispõem seus esforços. Quando os valores dos trabalhadores estão em consonância com a cultura da organização e vice-versa, tanto os trabalhadores quanto a organização se beneficiam na relação, porque atuam no sentido de atender aos objetivos da organização em benefício da organização e de si próprios. Se a dissonância entre os valores individuais e organizacionais caracteriza a relação entre trabalhador e organização, os valores da organização poderão representar uma agressão à maneira de pensar e de se comportar dos trabalhadores, assim como os valores dos trabalhadores poderão ir de encontro aos objetivos organizacionais. Nessa situação, a relação não se caracteriza pela confiança mútua e pela interação. Cada um, na relação, procura atender aos seus objetivos individuais em detrimento dos objetivos do outro. Sá e Lemoine (1998) concluíram que, quando os trabalhadores não se identificam com a sua organização, consciente ou inconscientemente, o trabalhador poderá despender menos esforços ou, até mesmo, esforços contrários aos objetivos organizacionais (p. 8).

O grau alto de comprometimento apresentado pela maioria dos trabalhadores da organização pesquisada se refere às dimensões que caracterizam a relação entre os trabalhadores e a organização. É possível verificar pelos percentuais de ocorrências nas sentenças da Tabela 9 que a relação dos trabalhadores com a organização é caracterizada pela interação entre ambos. Há diferenças entre os valores individuais e organizacionais. O comprometimento dos trabalhadores com a organização está caracterizado pelo interesse dos trabalhadores pelo crescimento da organização, pelo sentimento de lealdade e pela adesão dos trabalhadores aos valores da organização. Há para a maioria dos trabalhadores um sentimento de orgulho em dizer às pessoas que trabalham na organização. As recompensas oferecidas pela organização são percebidas como oportunidade de trabalho, em que os trabalhadores poderão despender esforços em benefício da organização e de si próprios. Quando o trabalhador se identifica com a organização, ele se sente parte dela, porque é responsável pelos rumos que a

organização tomará. Por isso, poderá realizar um trabalho apreciável e satisfatório, fornecendo à organização os recursos dos quais ela necessita para realizar seus objetivos.

#### **4.3 Forma de comprometimento dos trabalhadores com a organização**

Os modelos de conceituação de mais de uma dimensão do comprometimento têm ganho espaço nas pesquisas. Meyer e Allen (1991) compreendem que o estudo do comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos do trabalhador com a organização. Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA e MARQUES, 2002; MEYER e ALLEN, 1991; MOWDAY, 1982), para ampliar o conceito de comprometimento que está em construção. A investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional possibilita verificar os padrões de comprometimento dos trabalhadores com a organização, para relacioná-los às políticas globais e práticas de recursos humanos da organização.

Ao realizar estudos sobre a relação do comprometimento organizacional com práticas organizacionais e de recursos humanos, Bandeira, Marques e Veiga (2000) e Bastos (1998) afirmaram que determinadas práticas de RH estimulam o comprometimento. Os investimentos e as políticas de recursos humanos das organizações estão apoiados em estratégias que visam atender aos objetivos organizacionais. A obtenção de melhor desempenho do trabalhador no trabalho e o maior comprometimento dos trabalhadores com a organização é uma das estratégias para promover o crescimento da organização e dos seus integrantes. Como afirmaram Meyer e Allen (1991, p. 82), “as três dimensões do comprometimento analisadas, não são as únicas formas relevantes do comprometimento”. Cada uma das formas (afetivo-attitudinal, instrumental e normativa), não representa uma construção unitária do comprometimento

organizacional. Mas, elas possibilitam verificar, na organização pesquisada, quais são as formas de comprometimento dos trabalhadores com a organização?

Uma das variáveis que atendeu à forma afetivo-attitudinal de comprometimento dos trabalhadores com a organização é o desejo do trabalhador de permanecer na organização, ou seja, os trabalhadores permanecem na organização porque querem e desejam. Eles se sentem emocionalmente ligados, identificados e envolvidos na organização. A medida dessa variável é o grau em que o trabalhador quer permanecer na organização. A variável desejo identifica a forma afetiva-attitudinal de comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Na Tabela 10, estão indicados cinco graus de ocorrências distintas de seis sentenças sobre forma de comprometimento afetivo-attitudinal de trabalhadores da organização pesquisada. É possível notar a predominância do ponto 5 da escala para indicar o grau de concordância de quatro sentenças (22, 19, 17, 21) das seis sentenças de comprometimento afetivo-attitudinal dos trabalhadores com a organização. Essa predominância revela um grau alto de comprometimento afetivo-attitudinal dos trabalhadores com a organização. Para 52,52% dos trabalhadores, a *organização tinha significado na sua história de vida* e 48,49% demonstraram que se sentiam *integrados nesta organização*. Nas sentenças 17 e 21, em que 38,39% dos trabalhadores indicaram que estão *felizes em dedicar o seu futuro profissional a esta organização* e 36,37% dos trabalhadores *se sentiam em casa quando estavam na organização*, respectivamente, os percentuais de concordância plena dos trabalhadores, mas ainda prevalece sobre os demais graus (4, 3, 2 e 1). As outras duas sentenças (18 e 20), que não obtiveram percentuais altos de concordância plena (grau 5) dos trabalhadores, receberam um maior percentual de indicações no grau 4 (concordância leve), que representa um grau médio alto de comprometimento afetivo-attitudinal dos trabalhadores com a organização: *sinto os problemas desta organização como se fossem meus* (45,45%) e *sinto-me ligado afetivamente à organização* (41,41%), respectivamente.

Tabela 10

**Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre a forma afetivo-  
atitudinal de comprometimento com a organização feita por trabalhadores de  
equipes autogerenciadas da organização**

Sentenças sobre forma de comprometimento afetivo-atitudinal com a organização	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>5</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
17. Serei feliz se dedicar o meu futuro profissional a esta organização.	38	34	25	1	1	99
	38,39%	34,34%	25,25%	1,01%	1,01%	100%
18. Sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	22	45	27	5	0	99
	22,22%	45,45%	27,28%	5,05%	0,00%	100%
19. Sinto-me integrado nesta organização.	48	42	8	1	0	99
	48,49%	42,42%	8,08%	1,01%	0,00%	100%
20. Sinto-me ligado afetivamente a esta organização.	35	41	15	6	2	99
	35,35%	41,41%	15,15%	6,07%	2,02%	100%
21. Sinto-me em casa quando estou nesta organização.	36	33	25	3	2	99
	36,37%	33,33%	25,25%	3,03%	2,02%	100%
22. Esta organização tem significado na minha história de vida.	52	34	10	2	1	99
	52,52%	34,35%	10,10%	2,02%	1,01%	100%
<b>Total de trabalhadores:</b>						<b>99</b>

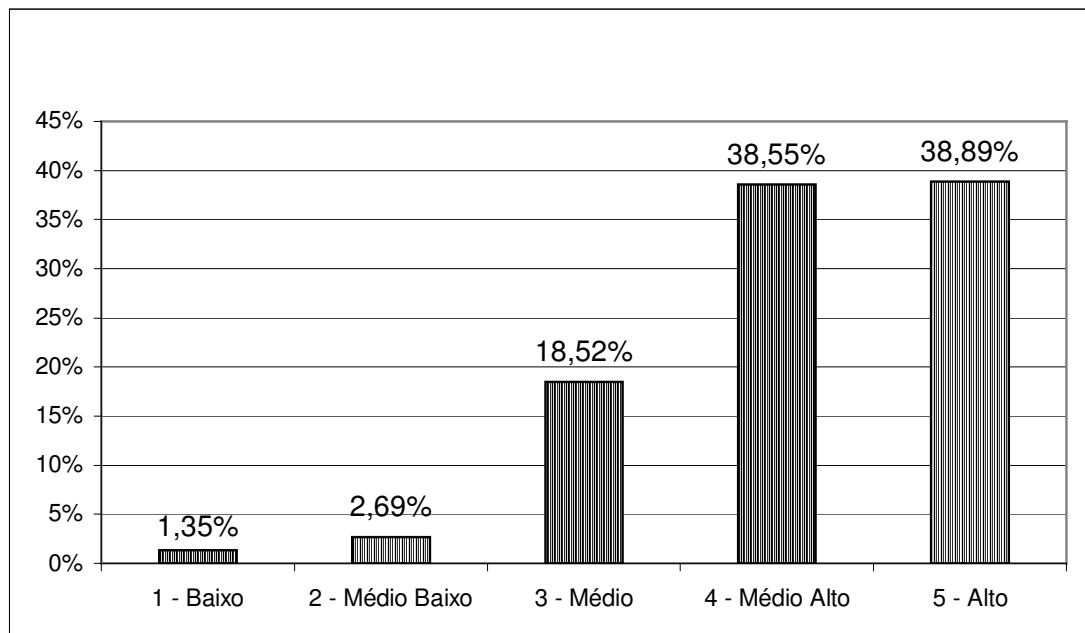
Na Figura 2 pode ser observado que os trabalhadores de equipes

<sup>5</sup> Nas ocorrências e no percentual de indicações, os pontos 5, 4, 3, 2 e 1 da escala correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a forma de comprometimento afetivo-atitudinal com a organização. A escala abarca cinco pontos: o número cinco significa *concordo plenamente*, o quatro *concordo levemente*, o três *não concordo, nem discordo*, o dois *discordo levemente* e o número um significa *discordo plenamente*.

autogerenciadas de uma organização apresentaram-se comprometidos com a organização de forma afetivo-attitudinal. A maior quantidade de trabalhadores revela grau alto de comprometimento afetivo-attitudinal com a organização (38,89%). Somando os percentuais de grau médio alto e de alto, que representam o extremo superior da escala de grau de comprometimento afetivo-attitudinal com a organização, é possível perceber que a maior concentração de trabalhadores (77,44%) estava em grau alto de comprometimento afetivo com a organização. Enquanto que a soma dos percentuais de grau baixo e de médio baixo de comprometimento, extremo inferior da escala indica que 4,04% dos trabalhadores encontravam-se com grau baixo de comprometimento afetivo com a organização.

**Figura 2**

**Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo-attitudinal de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização**



Esses percentuais revelam que os trabalhadores sentiam-se integrados à organização tendo, portanto, maior desejo de contribuir com seus esforços para alcançar os objetivos da organização. A organização tem um significado na história pessoal dos trabalhadores. Os problemas e objetivos da organização passam a ser internalizados pelos trabalhadores como se fossem seus, devido ao grau de identificação com os objetivos e valores da organização. A vontade dos



trabalhadores de contribuir para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização.

**Tabela 11**

**Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre forma instrumental de comprometimento com a organização, feitas por trabalhadores de equipes autogerenciadas da organização**

Sentenças sobre forma instrumental de comprometimento com a organização	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>6</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
23. Na situação atual, ficar nesta organização é uma necessidade mais do que um desejo.	27 27,27%	27 27,27%	28 28,28%	8 8,08%	9 9,10%	99 100%
24. Mesmo que eu quisesse, seria difícil deixar esta organização agora.	41 41,41%	26 26,27%	21 21,21%	5 5,05%	6 6,06%	99 100%
25. Se eu decidisse deixar esta organização agora minha vida ficaria desestruturada financeiramente.	44 44,44%	16 16,17%	23 23,23%	10 10,10%	6 6,06%	99 100%
26. Se eu deixasse esta organização, teria pouca alternativa de trabalho.	9 9,09%	13 13,13%	25 25,25%	23 23,23%	29 29,30%	99 100%
27. Se eu não tivesse me dedicado tanto para esta organização, poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	18 18,18%	24 24,24%	38 38,39%	11 11,11%	8 8,08%	99 100%
<b>Total de trabalhadores: 99</b>						

Os trabalhadores comprometidos afetivamente com a organização apresentam sentimentos de confiança para com ela. Sentem-se reconhecidos pelo seu valor pessoal, emocional e intelectual. É mais provável que os trabalhadores

<sup>6</sup> Nas ocorrências e no percentual de indicações, os pontos 5, 4, 3, 2 e 1 da escala correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a forma de comprometimento instrumental com a organização. A escala abarca cinco pontos: o número cinco significa *concordo plenamente*, o quatro *concordo levemente*, o três *não concordo, nem discordo*, o dois *discordo levemente* e o número um significa *discordo plenamente*.

exercem elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou quando sentem necessidade de inserir-se nela. A felicidade em permanecer na organização, para 72,72% dos trabalhadores está relacionada ao desejo, ao querer e ao gostar da organização, conforme os postulados de Allen e Meyer (1993). Rego e Souto (2002) concluem que “o comprometimento afetivo induz menores intenções dos trabalhadores de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, mais baixos índices de absentismo e superior desempenho” (p. 2).

A segunda variável que possibilita verificar a forma instrumental de comprometimento organizacional é a necessidade que o trabalhador tem de continuar na organização. A medida desta variável é o grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização, devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Na forma instrumental de comprometimento, os trabalhadores sentem que têm necessidade de permanecer na organização. A forma instrumental de comprometimento foi analisada, conforme Tabela 11, por meio de dois aspectos: as alternativas de trabalho e as recompensas e oportunidade. O primeiro aspecto da variável é a escassez de alternativas de trabalho, caso o trabalhador venha a deixar a organização. Ele é verificado por intermédio de três sentenças (24, 25 e 26): *mesmo que eu quisesse, seria difícil deixar esta organização agora; se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria desestruturada financeiramente; se eu deixasse esta organização, teria pouca alternativa de trabalho*. As recompensas e oportunidades que o trabalhador percebe na organização são o segundo aspecto da variável, formada pelas sentenças 23 e 27: *na situação atual, ficar nesta organização é uma necessidade, mais do que um desejo e se eu não tivesse me dedicado tanto para esta organização, poderia pensar em trabalhar em outro lugar*.

É possível notar na Tabela 11 um aumento do percentual de indicações do grau 3 (*não concordo, nem discordo*) e do grau 1 (*discordo plenamente*), para as sentenças que indicam forma de comprometimento instrumental dos trabalhadores com a organização. O maior percentual de indicação dos trabalhadores para as sentenças 27 e 23 são *não concordo, nem discordo: se eu não tivesse me dedicado tanto para esta organização, poderia pensar em trabalhar em outro lugar* (38,39%) e *na situação atual, ficar nesta organização, é uma necessidade mais do que um desejo* (28,28%). No entanto, ao somar o percentual de indicações do grau 5 e 4

(*concordo plenamente e concordo levemente*) para essas sentenças é possível notar que prevalece a indicação dos trabalhadores de concordância: 54,54% para a sentença 23 e de 42,42% para a sentença 27. O percentual de ocorrência para essas duas sentenças representa um grau médio de comprometimento instrumental dos trabalhadores com a organização.

É possível perceber que a maioria dos trabalhadores não se engajava nas atividades de trabalho e persiste comportamento ao longo do tempo, devido aos custos associados para o trabalhador agir de forma diferente do habitual. Os mecanismos psicossociais resultantes das trocas e investimentos efetuados entre o trabalhador e a organização (recompensas e oportunidades), em sua maioria, não são os determinantes do comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Para 9,09% dos trabalhadores, *deixar esta organização significaria ter pouca alternativa de trabalho* (sentença 26). Outros 29,30% dos trabalhadores *discordam plenamente* dessa sentença. Ao somar o grau *discordo levemente* e o *discordo plenamente* (2 e 1), na indicação da ocorrência dessa sentença, é possível notar que 52,53% dos trabalhadores indicam um grau alto de discordância para essa sentença. Essa sentença analisa especificamente se a escassez de alternativas de trabalho, caso o trabalhador venha a deixar a organização, está relacionada ao comprometimento do trabalhador com a organização. O que pode ser visto é que a maioria dos trabalhadores despense seus esforços de trabalho na organização e se mantém na organização não por ter poucas alternativas de trabalho.

Podem ser observados também que, nas duas sentenças (25 e 24) que analisam, sem especificar, a organização como alternativa de trabalho, que o maior percentual de indicações dos trabalhadores está em *concordo plenamente*: *se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria desestruturada financeiramente* (44,44%) e *mesmo que eu quisesse, seria difícil deixar esta organização agora* (41,41%). Essas indicações revelam que a maioria dos trabalhadores não planejava sair da organização quando os dados foram coletados. Para deixar de trabalhar na organização e optar por outra alternativa de trabalho, é necessário realizar um planejamento financeiro, caso contrário, como demonstraram na sentença 25, a vida do trabalhador *ficaria desestruturada financeiramente se decidisse deixar esta organização agora*. A necessidade de planejamento do

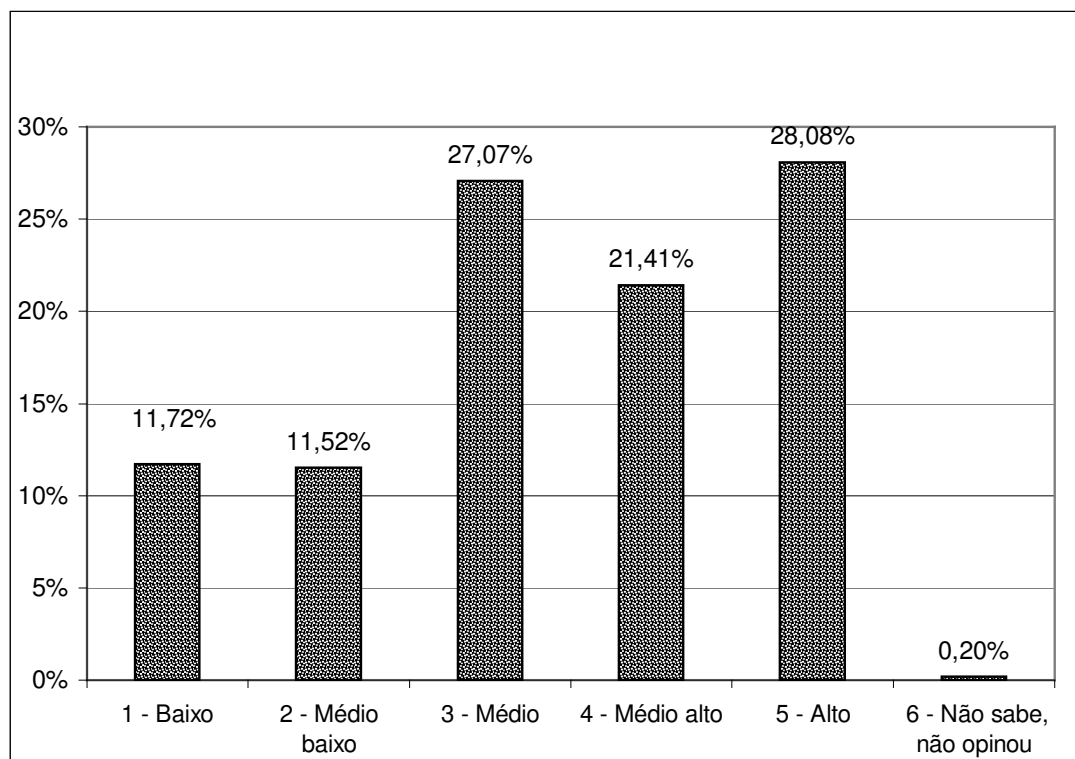
trabalhador é confirmada na sentença 24, em que a maioria dos trabalhadores indicaram, sem especificar quais seriam as dificuldades, que *mesmo que quisessem, seria difícil deixar a organização agora*. Apesar do aumento do percentual de indicações no ponto 3 da escala, *não concordo, nem discordo* (para as sentenças 27 e 23) e no ponto 1, *discordo plenamente* (para a sentença 26), ainda há predominância para a indicação de concordância dos trabalhadores com relação às sentenças que revelam forma de comprometimento instrumental com a organização.

Ainda há predominância para a indicação de concordância dos trabalhadores com relação às sentenças que revelam forma de comprometimento instrumental com a organização, mesmo havendo um aumento do percentual de indicações no ponto 3 da escala, *não concordo, nem discordo* (para as sentenças 27 e 23) e no ponto 1, *discordo plenamente* para a sentença 26. É possível notar na Figura 3, que a maior quantidade de trabalhadores (28,08%) apresenta um grau alto de comprometimento instrumental com a organização. Entretanto, há um percentual comparativamente alto do grau médio de comprometimento instrumental (27,07%) e do grau médio alto (21,41%). No grau médio baixo e no baixo de comprometimento, o percentual diminui. Pode ser observado que, mesmo com o aumento do grau médio e médio alto de comprometimento, ao somar o percentual do grau alto e do médio alto de comprometimento instrumental, a maioria dos trabalhadores (49,49%) de equipes autogerenciadas está comprometida com a organização de forma instrumental. Outros 23,24% dos trabalhadores estão no extremo inferior da escala de comprometimento, o que indica um baixo comprometimento instrumental com a organização.

O comprometimento instrumental do trabalhador com a organização pesquisada está relacionado aos custos da saída da organização e a existência de alternativas no mercado de trabalho. O precisar trabalhar é o fator condicionante de comprometimento do trabalhador com a organização. O grau da forma de comprometimento instrumental é mais baixo que o grau do comprometimento afetivo. O comprometimento instrumental dos trabalhadores está relacionado mais com os custos associados a deixar a organização do que com a escassez de alternativas de trabalho.

Figura 3

**Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização**



Moraes, Marques e Correia (1998), num estudo sobre comprometimento organizacional, concluíram que o melhor preditor de comprometimento instrumental nessa pesquisa foi o grau de escolaridade. Quanto maior o nível de escolaridade, menor o comprometimento instrumental. Conforme Tabela 7, a maior concentração de trabalhadores da organização pesquisada apresenta o ensino médio completo e incompleto (83,83%) como formação escolar. 11,12% dos trabalhadores apresentam o ensino superior e 5,05% o ensino fundamental. Esses percentuais denotam uma acentuada diminuição de trabalhadores com formação no ensino superior, o que restringe as possibilidades de atuação profissional. Esses dados corroboram os resultados da pesquisa de Moraes, Marques e Correia (1998), pois um melhor grau de escolaridade aumenta o número de alternativas no mercado, assim como um baixo grau de escolaridade diminui as alternativas de trabalho. Dias e Marques (2002), num estudo sobre múltiplas dimensões de comprometimento com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico,

concluíram que o fato da maioria dos trabalhadores possuírem somente o ensino médio, pode ser uma explicação para a tendência de se apegar e investir mais na organização, visando obter maior estabilidade e garantia de emprego.

As variáveis filhos e tempo de serviço na organização também são antecedentes do comprometimento instrumental porque estão relacionadas aos investimentos realizados pelos trabalhadores e as possibilidades de alternativas externas. Moraes, Marques e Correia (1998) apontaram na pesquisa sobre comprometimento organizacional que as variáveis filhos e tempo de serviço do trabalhador na organização ficaram, respectivamente, como terceira e quarta em capacidade explicativa por estarem positivamente associadas à forma de comprometimento instrumental do trabalhador com a organização. Na organização pesquisada, foi verificado o tempo de serviço dos trabalhadores na organização e a quantidade de pessoas por quem os trabalhadores são responsáveis financeiramente. A variável filhos não foi analisada. Quanto a tempo de serviço (Tabela 3), os dados indicam que a maior concentração de trabalhadores trabalha na organização de até 1 a 4 anos (66,67%) e a maior participação da amostra é caracterizada por 66 trabalhadores (66,61%) que não são responsáveis financeiramente por outras pessoas. Esses dados revelam que as variáveis tempo de serviço na organização e responsabilidade financeira por outras pessoas na organização pesquisada não é explicativa para o grau de comprometimento instrumental dos trabalhadores com a organização. A presença dessas variáveis contabiliza um aumento do custo, associado à saída da organização. Na organização investigada, essas variáveis não foram relevantes para explicar o grau de comprometimento instrumental, pois a maioria dos trabalhadores trabalha na organização numa faixa de tempo considerada pequena e a maioria não é responsável financeiramente por outras pessoas.

O comprometimento organizacional, na perspectiva normativa, reflete um sentimento de obrigação do trabalhador com a organização e não, necessariamente, um apego emocional (comprometimento afetivo) ou associado aos investimentos realizados pelos trabalhadores e às possibilidades de alternativas externas (comprometimento instrumental). A dimensão normativa foi analisada por meio de sentenças que denotam um sentimento de obrigação do trabalhador em permanecer na organização. Ela é formada pelos indicadores: *não sinto obrigação de*

*permanecer nesta organização; mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora; sentiria-me culpado se deixasse esta organização agora; esta organização merece minha lealdade; sinto uma obrigação moral com as pessoas desta organização, por isso não saio daqui.* Os indicadores para analisar o comprometimento normativo dos trabalhadores com a organização foram propostos por Meyer e Allen (1991). Eles conceituam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização. Os trabalhadores com comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados.

Na Tabela 12 estão apresentadas cinco sentenças que indicam a forma normativa de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Pode ser observado o predomínio das indicações dos trabalhadores no ponto 3 da escala: *nem concordo, nem discordo*, para a sentença 28, 32 e 30 das cinco sentenças de comprometimento normativo. 30,30% dos trabalhadores *não concordam, nem discordam* da sentença 28, *não sinto obrigação de permanecer nesta organização*; outros 29,30% dos trabalhadores também indicaram que *não concordam e nem discordam* da sentença 32 que descreve o *sentimento de obrigação moral com as pessoas desta organização, por isso não saio daqui*; 26,26% *não concordam, nem discordam* que se *sentiriam culpados se deixassem esta organização agora*.

Na sentença 29, *mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora*, em que a indicação *concordo plenamente* (item 5 da escala) está com maior percentual de ocorrência (28,29%), há também um percentual alto de indicações de *nem concordo, nem discordo* (25,25%). Com exceção da sentença 31, em que 52,52% dos trabalhadores indicaram que *concordam plenamente* que *a organização merece sua lealdade*, o percentual de ocorrência em *nem concordo, nem discordo* apresenta 10,10%. Esses dados revelam que a maioria dos trabalhadores acredita que a organização merece a sua lealdade, mas a maioria não se sente obrigada em permanecer na organização e nem culpada de deixá-la.

Tabela 12

**Distribuição de ocorrência e percentual de indicações sobre forma normativa de comprometimento com a organização, feitas por trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização**

Sentenças	Ocorrências e percentual de indicações <sup>7</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
28. Não sinto obrigação de permanecer nesta organização.	19	30	30	7	13	99
	19,20%	30,30%	30,30%	7,07%	13,13%	100%
29. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	28	20	25	14	12	99
	28,29%	20,20%	25,25%	14,14%	12,12%	100%
30. Sentiria-me culpado se deixasse esta organização agora.	19	16	26	20	18	99
	19,20%	16,16%	26,26%	20,20%	18,18%	100%
31. Esta organização merece minha lealdade.	52	32	10	4	1	99
	52,52%	32,32%	10,10%	4,05%	1,01%	100%
32. Sinto uma obrigação moral com as pessoas desta organização, por isso não saio daqui.	21	16	29	17	16	99
	21,21%	16,16%	29,30%	17,17%	16,16%	100%
<b>Total de trabalhadores: 99</b>						

É a cultura organizacional que produz pressões normativas sobre os trabalhadores. As pressões normativas predispõem os trabalhadores a se comportar segundo padrões internalizados. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas que são a forma instrumental de comprometimento. Quanto mais internalizados os padrões organizacionais, maior é a predisposição dos trabalhadores em aceitar esses padrões como guias para as suas ações (WIENER e

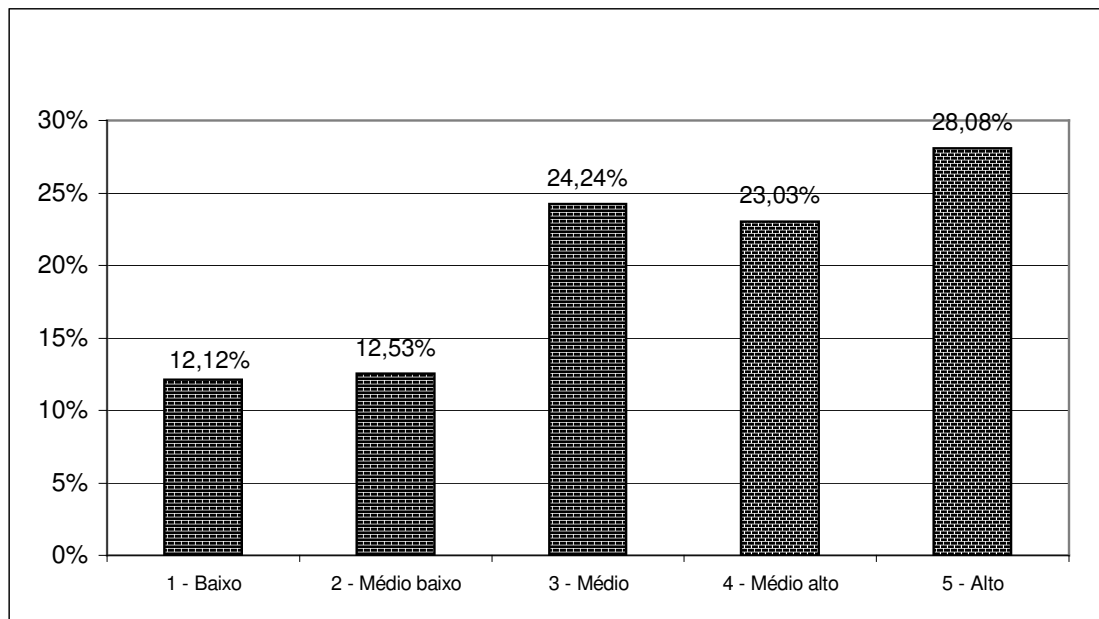
<sup>7</sup> Nas ocorrências e no percentual de indicações, os pontos 5, 4, 3, 2 e 1 da escala correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a forma de comprometimento normativa com a organização. A escala abarca cinco pontos: o número cinco significa *concordo plenamente*, o quatro *concordo levemente*, o



VARDI, 1990). Isso ocorre porque as pressões normativas internalizadas pelos trabalhadores manifestam-se em padrões de comportamentos que se caracterizam pelo sacrifício pessoal, persistência e pela preocupação pessoal. Os valores e as normas partilhados, associados às crenças relativas às conseqüências favoráveis de um determinado desempenho, explicam as intenções comportamentais dos trabalhadores. Por isso, Wiener e Vardi (1990) concluem que trabalhadores comprometidos apresentam determinados comportamentos não porque calculam que obterão benefícios pessoais (forma instrumental de comprometimento), mas porque acreditam que é certo e moral fazê-lo (forma normativa). Os autores enfatizam que o elemento central na definição do comprometimento de aceitar os valores e objetivos organizacionais representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental.

**Figura 4**

**Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização**



---

três *não concordo*, *nem discordo*, o dois *discordo levemente* e o número um significa *discordo plenamente*.

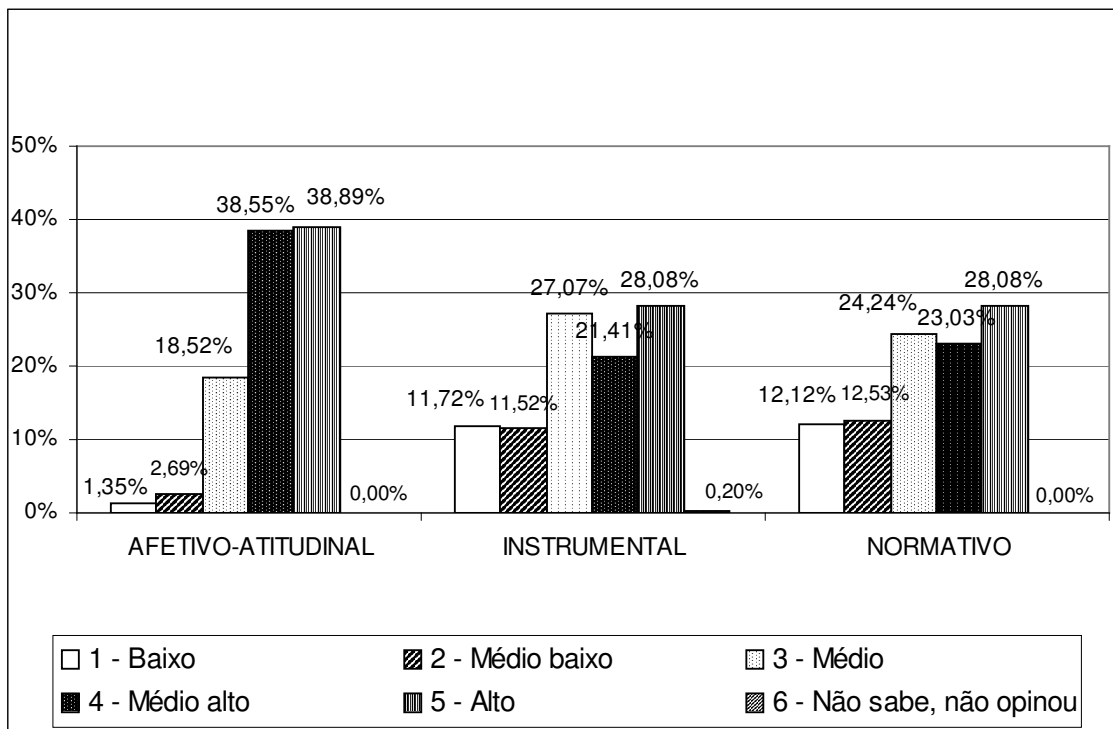
É possível notar que os percentuais de *concordância plena* das sentenças estão baixos, a ocorrência de *nem concordo, nem discordo* é alta e o percentual de *discordância leve e plena* varia de 5,05% a 38,38%. Com esses percentuais, prevalece a indicação dos trabalhadores de concordo para as sentenças de forma de comprometimento normativo, o que representa que os trabalhadores estão comprometidos de forma normativa com a organização. Na Figura 4 é possível verificar o grau de comprometimento normativo dos trabalhadores com a organização. A maior quantidade de trabalhadores, 28,08%, apresenta um grau *alto* de comprometimento normativo com a organização, no entanto, a quantidade de trabalhadores com grau *médio* (24,24%) e com grau *médio alta* de comprometimento normativo com a organização também está alta (23,03%). Nos demais graus, há uma diminuição do percentual de ocorrências: *médio baixo* (12,53%) e *baixo* (12,12%). Somando as ocorrências que revelam grau alto de comprometimento normativo com a organização (*médio alto e alto*), pode ser observado que a maior concentração de trabalhadores (51,11%) apresenta-se comprometida normativamente com a organização.

Na Figura 5 podem ser examinados os percentuais comparativos da forma de comprometimento afetivo-attitudinal, instrumental e normativo dos trabalhadores com a organização. É possível observar uma clara tendência de indicações de grau *alto* e *médio alto* para forma de comprometimento afetivo-attitudinal (77,44%). Esse percentual indica que os trabalhadores desta organização apresentam maior comprometimento com a organização de forma afetivo-attitudinal do que de forma instrumental (49,49%) e normativa (51,11%). Os trabalhadores também apontaram baixa ocorrência de grau *baixo* e *médio baixo* de comprometimento com a organização, principalmente de forma afetivo-attitudinal (4,04%). Na forma de comprometimento instrumental e normativo, o grau de comprometimento *baixo* e *médio baixo* é mais alto (23,24% e 24,65%), mas esse percentual está no extremo inferior da escala de comprometimento. Essas indicações revelam que os trabalhadores se sentiam parte da organização. Apresentavam, portanto, maior desejo de contribuir para a organização que trabalham, havendo uma identificação dos trabalhadores com os objetivos e valores da organização. Permaneciam nela porque queriam e gostavam, conforme os postulados de Allen e Meyer (1993). Por outro lado, o comprometimento instrumental e normativo apresentou-se em grau

mais baixo que o afetivo, revelando, segundo as proposições de Meyer e Allen (1991,1993), que a permanência dos trabalhadores inseridos em equipes da organização se deve mais pelo prazer de nela trabalhar (comprometimento afetivo) do que pela necessidade (comprometimento instrumental) ou por obrigação e dever moral (comprometimento normativo).

**Figura 5**

**Distribuição percentual comparativa das formas de comprometimento: afetivo-atitudinal, instrumental e normativa de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização**



O envolvimento dos trabalhadores com a organização pode ser entendido como um apego, em que ocorre a identificação com a cultura da organização. A maioria dos trabalhadores revelou grau alto de comprometimento afetivo com a organização. Allen e Meyer (1993) explicaram que trabalhadores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem (comprometimento afetivo) e, em menor grau, permanecem porque precisam (comprometimento instrumental) e porque se sentem obrigados (comprometimento normativo). Rego e Souto (2002) denominam os trabalhadores que apresentam um

grau mais alto de comprometimento afetivo do que instrumental e normativo, de “afetivamente comprometidos” (p. 9). Embora afetivamente ligados à organização, os trabalhadores não apresentam uma ligação instrumental significativa e revelam um fraco sentido do dever de lealdade.

A forma afetiva, normativa e instrumental do comprometimento é componente do comprometimento organizacional porque cada uma delas pode ter um peso mais ou menos importante no vínculo global do trabalhador com a organização. Quando o grau de comprometimento do trabalhador é maior na dimensão normativa, sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos, ou ainda, como uma missão forte e disseminada dentro da organização (WIENER e VARDI, 1990). O grau de comprometimento afetivo dos trabalhadores com a organização pesquisada ficou acima das demais formas de comprometimento analisadas (instrumental e normativo). O comprometimento normativo do trabalhador com a organização ficou em segundo lugar e o menor escore foi obtido pelo comprometimento instrumental. Os resultados apresentados sobre a forma de comprometimento organizacional dos trabalhadores na organização pesquisada mostram congruência com a literatura sobre a multidimensionalidade do comprometimento organizacional.

## COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES COM A EQUIPE DE TRABALHO

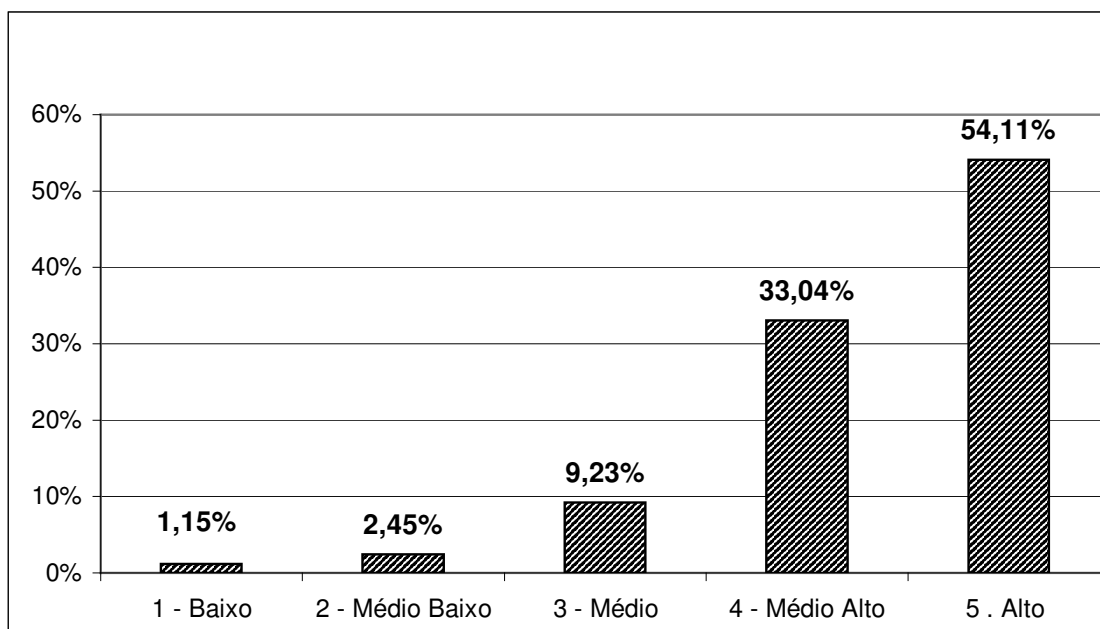
A visão de comprometimento como um fenômeno multidimensional consolidou-se nos anos 90. Dirigentes, gestores e administradores das organizações iniciaram processos de implantação de mudança para alterar a estrutura, os estilos de gestão e as políticas de compensação tradicionalmente utilizadas para atender às expectativas dos seus trabalhadores em direção à flexibilização do processo de trabalho. Foi dada ênfase aos clientes e redimensionado o papel dos gestores perante as exigências de qualidade, competitividade e autonomia dos trabalhadores. As equipes adquiriram novo significado como unidades estruturantes do processo de organização do trabalho. Alguns importantes estudos confirmaram a visão de comprometimento como um fenômeno multidimensional e elegeram o grupo e a equipe como focos centrais para a identificação de perfis de comprometimento dos trabalhadores. Fink (1992 *apud* BASTOS 1998) e Gregersen (1993 *apud* BASTOS 1998) apontaram a necessidade de ampliar o foco de estudo sobre comprometimento. Fink incluiu como focos centrais para a identificação de perfis de comprometimento dos indivíduos no trabalho: o grupo, o trabalho e a organização. Gregersen elegeu os colegas de trabalho, o topo gerencial, os supervisores e os clientes para analisar o comprometimento dos trabalhadores nas organizações. Para esses autores, o grupo, a equipe e os colegas de trabalho são aspectos do processo de organização social do trabalho. A compreensão do indivíduo no trabalho inclui todos os aspectos que configuram sua vida no trabalho. As equipes e os grupos de trabalho têm um papel definido nas organizações: são utilizados como meio de organização social do trabalho para atender aos objetivos organizacionais. Os objetivos das equipes e dos grupos de trabalho são alcançados à medida que seus membros comprometem-se com a organização, com a equipe de trabalho e com o grupo.

Na Figura 6 estão indicados cinco graus de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho. Pode ser observado que a maior concentração de trabalhadores (87,15%) apresenta um grau *alto e médio alto* de comprometimento com a equipe. Nas demais ocorrências de grau de

comprometimento com a equipe houve uma diminuição acentuada de indicações: *médio* (9,23%), *médio baixo* (2,45%) e *baixo* (1,15%). Somando as ocorrências que revelam grau baixo de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho (*médio baixo e baixo*) é possível notar que o percentual de indicações não é expressivo para grau baixo de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho. São 3,6% dos trabalhadores que apresentam grau baixo de comprometimento com a equipe de trabalho.

**Figura 6**

**Distribuição percentual do grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a equipe**



Na Tabela 13 estão apresentadas sete sentenças que indicam o grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a equipe. É possível notar uma clara tendência de indicações no ponto 5 da escala (*concordo plenamente*) que indicam um grau *alto* de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho. As sentenças 34, 35, 36 e 33 apresentam uma alta ocorrência de indicações de *concordo plenamente*, que revelam um alto grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe, no que diz respeito a: *tenho amigos na minha equipe de trabalho* (75,76%), *mantenho boas relações com as*

*peças da minha equipe (65,66%), sinto-me satisfeito em me relacionar com as peças da minha equipe (58,59%) e, ainda, gosto dos meus colegas da minha equipe de trabalho (55,56%).*

**Tabela 13**

**Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre grau de comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a equipe de trabalho da organização**

Sentenças sobre grau de comprometimento com a equipe	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>8</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
33. Gosto dos meus colegas da minha equipe de trabalho.	55	32	11	1	0	<b>99</b>
	55,56%	32,32%	11,11%	1,01%	0,00%	<b>100%</b>
34. Tenho amigos na minha equipe de trabalho.	75	20	3	1	0	<b>99</b>
	75,76%	20,20%	3,03%	1,01%	0,00%	<b>100%</b>
35. Mantenho boas relações com as peças da minha equipe.	65	30	3	1	0	<b>99</b>
	65,66%	30,30%	3,03%	1,01%	0,00%	<b>100%</b>
36. Sinto-me satisfeito em me relacionar com as peças da minha equipe.	58	35	3	3	0	<b>99</b>
	58,59%	35,35%	3,03%	3,03%	0,00%	<b>100%</b>
37. Participar da minha equipe é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	39	32	20	6	2	<b>99</b>
	39,40%	32,32%	20,20%	6,06%	2,02%	<b>100%</b>
38. Sentir que minha equipe faz bem o trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	38	41	17	2	1	<b>99</b>
	38,39%	41,41%	17,17%	2,02%	1,01%	<b>100%</b>
39. Orgulho-me pela qualidade do trabalho que a minha equipe realiza.	45	39	7	7	1	<b>99</b>
	45,45%	39,40%	7,07%	7,07%	1,01%	<b>100%</b>
<b>Total de trabalhadores: 99</b>						

Nas sentenças (39 e 37) há uma diminuição acentuada de indicações no grau

<sup>8</sup> Nas ocorrências e nos percentuais de indicações, os números 5, 4, 3, 2 e 1 correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a forma de comprometimento normativa com a organização. A escala abarca cinco pontos: o número cinco significa *concordo plenamente*, o quatro *concordo levemente*, o três *não concordo*, o dois *discordo levemente* e o um significa *discordo plenamente*.

*concordo plenamente* dos trabalhadores com relação: a *orgulhar-se pela qualidade do trabalho que a sua equipe realiza* (45,45%) e ao *participar da equipe* e esta ser *uma das fontes principais de satisfação pessoal* (39,40%). Mas, ainda há um predomínio das indicações de *concordo plenamente*. O maior percentual de indicações dos trabalhadores nessas sentenças está em *concordo levemente*, o que indica que há um grau *médio alto* de comprometimento dos trabalhadores com a organização nesses aspectos.

Não é expressivo o percentual de indicações dos trabalhadores sobre a ocorrência das sentenças de comprometimento com a equipe de trabalho em *discordo levemente* e *discordo plenamente*, que significam um grau *baixo* de comprometimento com a equipe (8,08%). Para os trabalhadores, a sentença 37 *participar da equipe* e esta ser *uma das fontes principais de satisfação pessoal*, e a sentença 39, *orgulhar-se pela qualidade do trabalho que a sua equipe realiza*, são as que apresentam maior percentual de discordância (8,08%), ao ser comparadas com o percentual de indicações das demais sentenças.

A dimensão do comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho analisada nesta pesquisa é o relacionamento interpessoal entre os membros da equipe. Um dos dois fatores que definem o relacionamento interpessoal dos trabalhadores inseridos nas equipes é a interação. As sentenças 33, 34 e 35 da Tabela 13 se referem à interação entre os membros da equipe. Pode ser observado nessas sentenças (34, 35 e 33) que os trabalhadores apresentam um alto grau de interação. A maioria deles *tem amigos na sua equipe de trabalho* (75,76%), *mantém boas relações com as pessoas de sua equipe* (65,66%) e *gosta dos colegas de sua equipe de trabalho* (55,56%).

O grau *alto* de interação da equipe de trabalho é caracterizado pelo sentimento de amizade, empatia e coesão entre seus membros. As características da equipe são transformadas de acordo com as diferentes fontes de atração que a equipe exerce sobre os seus membros. Cartwright e Zander (1967) demonstraram que, quando a interação é decorrente da atração pessoal entre os membros da equipe, há uma tendência para os trabalhadores interessarem-se uns pelos outros como pessoas, dar apoio e serem cordiais nas relações interpessoais. Eles conseguem transformar sua discussão em conversa, com a qual esperam convencer



facilmente os colegas. Quando a interação entre os membros da equipe se baseia no desempenho efetivo de uma tarefa, os participantes desejam completar rápida e eficientemente a atividade e discutir apenas as questões que consideram importantes para a realização de suas finalidades. Quando a interação se baseia no prestígio obtido com a participação da equipe, os trabalhadores são cautelosos, concentram-se em suas ações e procuram não arriscar sua imagem pessoal. Para esses autores, quando não há interação entre os membros da equipe, os participantes agem independentemente e apresentam pouca consideração pelos colegas e disposição para desenvolver o trabalho em conjunto. Muchinsky (2004) apontou a interação entre seus membros como um dos princípios do trabalho em equipe. “O trabalho em equipe requer que os seus membros vejam a si mesmos como um grupo cujo sucesso depende da sua interação” (p. 281). A eficácia da equipe depende da vivência e da percepção de seus participantes como membros de uma equipe unida que trabalha em conjunto. Os membros reconhecem que sua eficácia é a eficácia da equipe, que depende da totalidade dos esforços de cada participante num processo de interação.

Um elevado grau de interação entre os trabalhadores da equipe pode aumentar a atração do grupo para seus componentes e aumentar o grau de coesão da equipe. Homans (apud CARTWRIGHT e ZANDER, 1967) explicou que o “aumento da freqüência da interação entre duas ou mais pessoas, aumentará o grau de apreciação de uma pela outra, e vice-versa” (p. 97). A coesão da equipe é um determinante para seu desempenho. A coesão resultante das metas convidativas de uma equipe influenciará positivamente a realização da tarefa. Entretanto, nem todos os grupos coesos se concentram necessariamente nos objetivos da organização. A coesão pode ser vista como uma força positiva da equipe que garante o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e da equipe. Mas, ela pode levar a um padrão de comportamento que diminui a capacidade de tomada de decisão da equipe. Bowditch e Buono (2002) chamaram a atenção para a coesão decorrente da atração pessoal ou da amizade entre seus integrantes. Para o autor a coesão decorrente da atração pessoal ou da amizade entre seus integrantes pode propiciar o desenvolvimento de “comportamentos sociais e interações entre os membros que mantenham sua associação a equipe, mas não atinjam os objetivos

organizacionais e da equipe” (p. 100). As exigências de lealdade e conformidade às normas da equipe podem comprometer a sua eficácia.

A coesão orientada para a equipe difere da coesão orientada para os membros da equipe. Ela facilita a tomada de decisão dos participantes porque eles se sentem seguros para expressar opiniões e idéias divergentes (MOSCOVICI, 1999). Sua ação não está voltada para a lealdade aos membros da equipe, mas aos objetivos e compromissos organizacionais a que a equipe deve atender. O que significa que um desempenho bem-sucedido pode gerar maior coesão da equipe. No entanto, Muchinsky (2004) apontou que o “grau alto de coesão entre os membros da equipe não ocasiona o bom desempenho” (p. 287). Recompensas baseadas nas realizações da equipe tendem a aumentar a coesão, enquanto as recompensas individuais incentivam a competição entre os participantes, o que enfraquece a coesão.

Outro fator do relacionamento interpessoal analisado na pesquisa é a satisfação em participar da equipe de trabalho. Nas sentenças 36, 39, 37 e 38 da Tabela 13, os trabalhadores indicaram as ocorrências de satisfação em fazer parte da equipe: 58,59% dos trabalhadores revelaram que *se sentem satisfeitos em se relacionar com as pessoas da sua equipe*; 45,45% dos trabalhadores indicaram que *se orgulham pela qualidade do trabalho que a sua equipe realiza*. Pode ser observado nas sentenças 37 e 38 que houve uma diminuição de concordância plena das sentenças: 39,40% dos trabalhadores revelaram que *participar da sua equipe é uma das fontes principais de satisfação pessoal* e 38,39% indicaram que *sentir que sua equipe faz bem o trabalho é uma das maiores recompensas que tem*. Ao somar o percentual de *concordo plenamente* com o percentual de *concordo levemente* dessas duas sentenças, que indicam grau alto, o resultado é de 71,72% (na sentença 37) e 79,80% (na sentença 38). Esses percentuais estão altos, mas, como são os menores percentuais de concordância plena dos trabalhadores da dimensão relacionamento interpessoal, sinalizam que a equipe de trabalho pode oferecer maior satisfação aos trabalhadores e recompensas que atendam melhor às expectativas dos trabalhadores e que possibilitem aos trabalhadores sentir orgulho pelo trabalho que a equipe realiza.

Verificar o quanto e como a condição atual da equipe é satisfatória para seus participantes é uma das formas de avaliar se o comportamento da equipe é eficaz na organização. Quando os membros da equipe (BOOG, 1999) estão satisfeitos com a situação em que se encontram e a organização não está satisfeita com os resultados da equipe, pode indicar um grau baixo de comprometimento da equipe de trabalho com os objetivos organizacionais (ROBBINS, 2002). A insatisfação também pode ser tanto da equipe como da organização. Essa insatisfação pode sugerir um conflito entre expectativas individuais, grupais e organizacionais. Outra possibilidade é quando os membros estão insatisfeitos com a equipe de trabalho. Essa insatisfação pode ser decorrente do rendimento baixo que a equipe apresenta quando é vista pela organização como competente e comprometida com os resultados organizacionais (ROBBINS, 2002, p. 515-516).

O relacionamento interpessoal entre os membros da equipe de trabalho é fundamental para criar um grupo íntegro que trabalha em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas diários, planejar e controlar as suas atividades de trabalho. Parker (1995) acredita que o relacionamento dos trabalhadores, a interação e a satisfação que a equipe oferece aos trabalhadores ao participar da equipe são habilidades necessárias para um desempenho funcional bem-sucedido do trabalho por meio de equipes. O grau de interação entre os membros da equipe e aqueles que estão fora da equipe é descrito como um dos “fatores-chave do desenvolvimento de equipes autogerenciadas” por Wellins, Byham e Wilson (1994, p. 162-163). O sentimento de fazer parte da equipe, a confiança mútua entre os membros no sentido de honrar seus compromissos, trocar confidências, apoiar uns aos outros possibilita o aumento do grau de comprometimento dos membros com a equipe de trabalho.

As equipes eficazes são aquelas compostas por trabalhadores comprometidos que confiam uns nos outros, que têm um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho; eficazes comunicadores dentro e fora da equipe e certificam-se que todos na equipe estão envolvidos nas decisões (ROBBINS, 2002). Os trabalhadores da organização pesquisada indicaram, em sua maioria (87,15%), que estão comprometidos num grau *alto e médio alto* com suas equipes de trabalho. Os processos interpessoais das equipes influenciam o seu desempenho global: na forma como as atividades são realizadas, na dinâmica de como as decisões são

tomadas e na maneira como as equipes decidem as questões que irão tratar. A interação dos trabalhadores e a satisfação em ser membros da equipe, aspectos observados do relacionamento interpessoal, colaboram na eficácia da equipe. Os trabalhadores precisam tornar suas equipes produtivas (cumprir metas e objetivos organizacionais) e, ao mesmo tempo, atender às necessidades emocionais e de bem-estar de seus integrantes. A ênfase do trabalho em equipe está em estabelecer e manter relações interpessoais de cooperação, coesão, interação e de comprometimento com a realização das atividades da equipe.

### **5.1 Frequência dos indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe**

A responsabilidade dos trabalhadores inseridos em equipes é apontada por Cooper e Argyris (2003) como uma das características que definem o autogerenciamento da equipe. O trabalho desenvolvido por meio de equipes autogerenciadas exige de seus membros a responsabilidade coletiva pela realização de um serviço ou produto. As equipes autogerenciadas são caracterizadas por um controle interno que regula o próprio trabalho independente da variação do grau de autonomia de cada uma das equipes. O controle interno é resultante da responsabilidade que a equipe assume por tarefas de planejamento, programação, organização e monitoração das atividades. A responsabilidade dos trabalhadores com sua equipe foi analisada por meio de sentenças que denotam um sentimento de interesse e dedicação pelas habilidades, atividades e resultados da equipe. Ela é formada pelos indicadores: *procuro melhorar as minhas habilidades para melhorar o resultado da minha equipe; procuro melhorar as habilidades dos membros da minha equipe para melhorar seus resultados; responsabilizo-me pelas decisões tomadas pela minha equipe; dedico-me ao trabalho da minha equipe; interesso-me pelos resultados do trabalho da minha equipe; penso nas atividades da minha equipe até mesmo quando não estou no trabalho; estou atento à maneira como as pessoas realizam o trabalho na minha equipe.*

Estão apresentadas na Tabela 14, sete sentenças que indicam a frequência da responsabilidade dos trabalhadores de equipes autogerenciadas com a equipe de

trabalho. A maior ocorrência de indicações dos trabalhadores sobre as sentenças de responsabilidade com a equipe está no ponto 4 da escala (*frequentemente*).

**Tabela 14**

**Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre responsabilidade dos trabalhadores com sua equipe na organização**

Sentenças que indicam responsabilidade dos trabalhadores com a equipe	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>9</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
40. Procuo melhorar as minhas habilidades para melhorar o resultado da minha equipe.	73 73,74%	22 22,22%	3 3,03%	1 1,01%	0 0,00%	<b>99</b> <b>100%</b>
41. Procuo melhorar as habilidades dos membros da minha equipe para melhorar seus resultados.	35 35,35%	45 45,46%	12 12,12%	5 5,05%	2 2,02%	<b>99</b> <b>100%</b>
42. Responsabilizo-me pelas decisões tomadas pela minha equipe.	25 25,25%	32 32,32%	26 26,27%	13 13,13%	3 3,03%	<b>99</b> <b>100%</b>
43. Dedico-me ao trabalho da minha equipe.	60 60,60%	29 29,29%	9 9,10%	1 1,01%	0 0,00%	<b>99</b> <b>100%</b>
44. Interesse-me pelos resultados do trabalho da minha equipe.	71 71,71%	24 24,25%	4 4,04%	0 0,00%	0 0,00%	<b>99</b> <b>100%</b>
45. Penso nas atividades da minha equipe até mesmo quando não estou no trabalho.	23 23,23%	32 32,32%	28 28,28%	9 9,10%	7 7,07%	<b>99</b> <b>100%</b>
46. Estou atento à maneira como as pessoas realizam o trabalho na minha equipe.	36 36,36%	48 48,49%	12 12,12%	3 3,03%	0 0,00%	<b>99</b> <b>100%</b>
<b>Total de trabalhadores:</b>						
<b>99</b>						

<sup>9</sup> Nas ocorrências e nos percentuais de indicações, os números 5, 4, 3, 2 e 1 correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a ocorrência da responsabilidade dos trabalhadores com as equipes. A escala abarca cinco pontos: o número cinco significa *sempre*, o quatro *frequentemente*, o três *metade das vezes*, o dois *raramente* e o número um significa *nunca*.

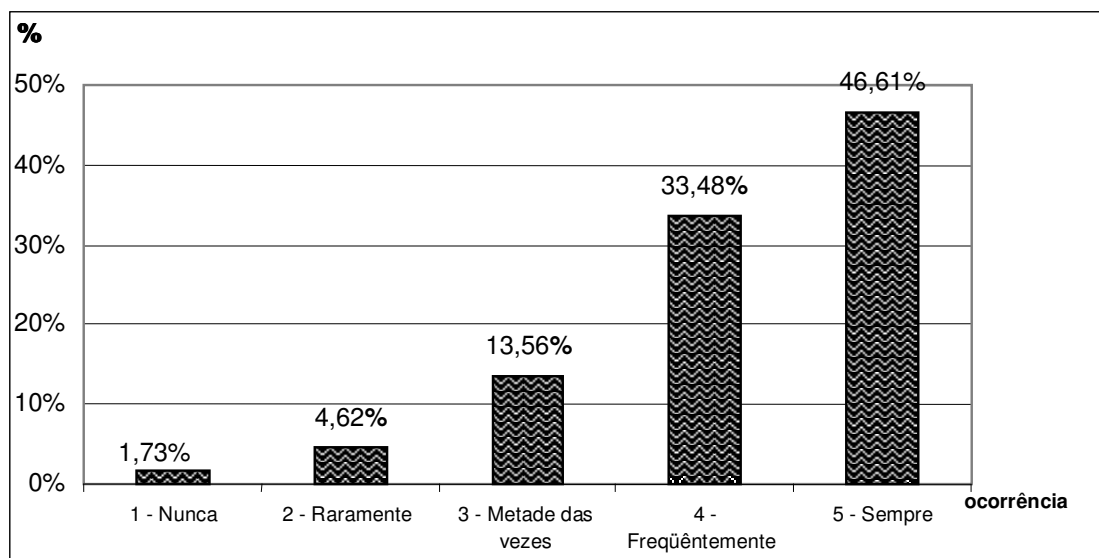
As quatro sentenças (46, 41, 42 e 45) que os trabalhadores indicaram que fazem com *freqüência* com sua equipe de trabalho são: *estou atento à maneira como as pessoas realizam o trabalho na minha equipe* (48,49%), *procuro melhorar as habilidades dos membros da equipe para melhorar seus resultados* (45,46%), *responsabilizo-me pelas decisões tomadas pela minha equipe* (32,32%) e *penso nas atividades da minha equipe até mesmo quando não estou no trabalho* (32,32%). No entanto, nas outras três sentenças (40, 44 e 43) que indicam a freqüência *sempre* para a responsabilidade dos trabalhadores com a equipe, o percentual é maior que o percentual de indicações de *freqüentemente*. Na sentença 40, 73,74% dos trabalhadores mostraram que *sempre procuram melhorar as suas habilidades para melhorar o resultado de sua equipe*. Outros 71,71% dos trabalhadores indicaram que *sempre se interessam pelos resultados do trabalho de sua equipe* e ainda 60,60% *sempre se dedicaram ao trabalho da sua equipe*. Os percentuais de ocorrências que indicam pouca responsabilidade dos trabalhadores com a equipe (*raramente e nunca*) estão baixos (16%). O que permite afirmar que a maioria dos trabalhadores sente-se responsável por sua equipe de trabalho.

As sentenças 40, 41 e 46 da Tabela 14 possibilitam analisar a responsabilidade dos trabalhadores com as suas habilidades e com as habilidades dos membros da equipe. Ao comparar o percentual de indicação da sentença 40 e 41, pode ser observado que grande parte dos trabalhadores (73,74%) procurava *melhorar sempre suas habilidades para melhorar o resultado da sua equipe* do que *melhorar sempre as habilidades dos membros da equipe para melhorar os seus resultados* (35,35%). Na sentença 46, *estou atento à maneira como as pessoas realizam o trabalho na minha equipe*, o percentual de indicação *sempre* (36,36%) foi menor que o percentual de indicação *freqüentemente* (48,49%). Nas sentenças (40, 44 e 43) em que a responsabilidade foi analisada por meio das ações individuais dos membros da equipe, os percentuais de indicações *sempre* foram mais altos (73,74%, 71,71% e 60,60%) do que os percentuais de ocorrências das sentenças (46, 41, 42 e 45) em que a responsabilidade foi analisada por meio das ações coletivas dos membros da equipe (36,36%, 35,35%, 25,25% e 23,23%). Esses percentuais revelam uma responsabilidade maior dos trabalhadores com as habilidades e ações individuais na equipe do que com as habilidades dos membros da equipe e com as ações coletivas da equipe.

Na Figura 7 pode ser observado que o maior percentual de trabalhadores (46,61%) se responsabiliza *sempre* pelas decisões, atividades e resultados do trabalho de sua equipe. Outros 33,48% dos trabalhadores se responsabilizam *frequentemente* com sua equipe de trabalho. Nos demais pontos da escala (*metade das vezes*, *raramente* e *nunca*) de responsabilidade dos trabalhadores com a equipe há uma diminuição acentuada do percentual de indicações. Ao somar as ocorrências *raramente* e *nunca*, é possível notar que 6,35% dos trabalhadores revelam baixa (ou pouca) frequência de responsabilidade com a equipe de trabalho.

**Figura 7**

**Distribuição percentual de ocorrência da responsabilidade dos trabalhadores nas equipes da organização**



Um grupo de trabalho (MOSCOVICI, 1999) pode ser considerado uma equipe ao “compreender seus objetivos e engajar-se para alcançá-los de forma compartilhada” (p. 5). No trabalho desenvolvido por meio de equipe autogerenciada, os membros comprometem-se com a forma da equipe operar. Eles procuram resolver os problemas que afetam o funcionamento da equipe. A responsabilidade dos membros da equipe é com o desempenho de todos os membros da equipe e não somente com o seu desempenho individual. Na organização pesquisada, os trabalhadores se responsabilizam pelo trabalho desenvolvido por sua equipe. Mas, as maiores frequências da responsabilidade dos trabalhadores das equipes autogerenciadas são pelas ações individuais de cada membro da equipe, do que

pelas ações coletivas. Os trabalhadores incorporaram à sua dinâmica a responsabilidade pela equipe. Esse modo de funcionar tornou-se uma característica das equipes que prevalece em todas as suas ações. O compromisso dos trabalhadores com suas equipes são considerados por Wellins, Byham e Wilson (1994) como “fatores-chave do desenvolvimento de equipes” (p. 163). Numa equipe autogerenciada, o comprometimento dos trabalhadores ocorre à medida que os membros da equipe se vêem como parte de uma equipe e não como indivíduos que trabalham de maneira autônoma. Acima e além de seus objetivos pessoais está o compromisso com os objetivos da equipe.

A cooperação entre os membros da equipe de trabalho é outra dimensão do comprometimento dos trabalhadores com a equipe que pode ser analisada nesta pesquisa. A importância da cooperação entre os membros da equipe depende do grau e do tipo de interdependência das equipes de trabalho. Na organização investigada, cada equipe apresenta certa interdependência das outras equipes das minifábricas para desenvolver suas atividades. A Minifábrica 5 que faz a montagem das bombas, das válvulas, dos cilindros e blocos em unidades, é a que mais depende do desempenho das atividades realizadas pelas Minifábricas 1, 2, 3 e 4. A interdependência das minifábricas e das suas equipes necessitam de métodos diferenciados para as relações interpessoais de cada equipe. Quando as equipes interagem, o fluxo de informação é aberto e freqüente e as chances das equipes atenderem aos objetivos em comum são maiores.

A interdependência das atividades desenvolvidas por meio de equipes de trabalho autogerenciadas na organização requer a cooperação entre seus membros. A cooperação pode ser entendida como “o processo pelo qual interesses pessoais subordinam-se a interesses grupais (BOOG, 1999). Os membros das equipes procuram ajudar-se, criando um esforço interativo e sinérgico para alcançar resultados” (p. 517). O estímulo ao fluxo constante de comunicações entre os membros da equipe e entre as equipes de trabalho das minifábricas é fundamental para o desenvolvimento da cooperação dos integrantes e para atender aos objetivos continuados. A cooperação é estimulada (COHEN e FINK, 2003) quando a equipe “favorece a responsabilidade comum dos integrantes” na solução de problemas e na tomada de decisões. As equipes cooperam quando são capazes de estabelecer



“participações conjuntas” nas atividades de trabalho e quando os membros estão “dispostos a dividir e debater suas percepções uns dos outros” (p 326).

Na Tabela 15 estão apresentadas cinco possibilidades de ocorrências das sentenças que indicam a cooperação dos trabalhadores com a equipe de trabalho. Pode ser observado que a cooperação dos trabalhadores com a equipe ocorre *sempre* quando as pessoas da equipe necessitam de ajuda, como é mostrado na sentença 47: *ajuda as pessoas da minha equipe quando elas necessitam* (70,70%). Nas situações em que não se evidencia a necessidade de ajuda pelas pessoas da equipe (sentença 51: *ajuda as pessoas da equipe a desenvolver as atividades de trabalho*) a ajuda ocorre *freqüentemente* (45,45%). O mesmo fato ocorre com as sentenças 48, 49 e 50. Na sentença 48, os trabalhadores demonstraram que estão *atentos às necessidades das pessoas da sua equipe antes das suas próprias necessidades freqüentemente* (37,37%). A sugestão *do que as pessoas da sua equipe devem fazer no trabalho* (sentença 50) também ocorre em sua maioria *freqüentemente* (30,30%). Mas, quando há a percepção de que *as pessoas da sua equipe não estão fazendo adequadamente as atividades* (sentença 49), as orientações a essas pessoas ocorrem *sempre* (48,48%). Esses dados revelam que a intervenção dos trabalhadores nas atividades desenvolvidas pela equipe ocorre com maior freqüência quando as pessoas não estão fazendo adequadamente as atividades e em situações em que elas demonstram a necessidade de ajuda.

A tomada de ação cooperativa dos membros da equipe é alcançada quando a estrutura e o comportamento das equipes favorecem o seu desenvolvimento. Quando a cooperação é necessária para o desenvolvimento do trabalho, é possível recorrer a várias técnicas para promovê-la. Na organização investigada os trabalhadores, por intermédio de suas indicações nas sentenças 47 a 51 mostram que a ênfase do trabalho nas equipes é individualizado. As atividades de trabalho são definidas externalizadamente ao executante das tarefas. Cada membro realiza as suas atividades prescritas anteriormente. A cooperação ocorre quando os colegas *necessitam da sua ajuda* (sentença 47, 70,70%). Os percentuais de ocorrências da sentença 51 indicam que 35,35% dos membros da equipe *ajudam as pessoas da sua equipe a desenvolver as atividades de trabalho sempre*. Algumas variáveis individuais também podem influenciar na freqüência da cooperação dos membros das equipes. Alguns membros da equipe (ROBBINS e FINLEY, 1997) podem não

Tabela 15

**Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre cooperação dos trabalhadores com sua equipe feita por trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização**

Sentenças que indicam cooperação dos trabalhadores com a equipe	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>10</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
47. Ajudo as pessoas da minha equipe quando elas necessitam.	70 70,70%	27 27,28%	1 1,01%	1 1,01%	0 0,00%	99 100%
48. Estou atento às necessidades das pessoas da minha equipe antes das minhas próprias necessidades.	22 22,22%	37 37,37%	27 27,28%	12 12,12%	1 1,01%	99 100%
49. Oriento as pessoas da minha equipe quando percebo que não estão fazendo adequadamente as atividades.	48 48,48%	35 35,35%	8 8,09%	7 7,07%	1 1,01%	99 100%
50. Sugiro às pessoas da minha equipe o que fazer no trabalho.	25 25,25%	30 30,30%	26 26,27%	14 14,14%	4 4,04%	99 100%
51. Ajudo as pessoas da minha equipe a desenvolver as atividades de trabalho.	35 35,35%	45 45,45%	10 10,10%	8 8,09%	1 1,01%	99 100%
<b>Total de trabalhadores:</b>						<b>99</b>

ver necessidade de cooperar com os colegas e de se empenhar em desenvolver as habilidades necessárias para isso. Outros membros da equipe podem competir com

<sup>10</sup> Nas ocorrências e nos percentuais de indicações, os números 5, 4, 3, 2 e 1 correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a ocorrência da responsabilidade dos trabalhadores com as equipes. A escala abarca cinco pontos, o número cinco significa *sempre*, o quatro *frequentemente*, o três *metade das vezes*, o dois *raramente* e o número um significa *nunca*.

outras equipes que são seus clientes internos por temer em compartilhar seus créditos com outras equipes.

A cultura da organização também influencia na freqüência e no grau de cooperação entre os membros da equipe, por meio da ênfase às necessidades individuais ou às necessidades grupais. Os dirigentes e trabalhadores da organização podem valorizar a autonomia, a realização individual e a competitividade, em que as ações cooperativas não são necessárias para a realização dos objetivos organizacionais. Quando a preocupação de seus dirigentes e gestores está no grupo, a avaliação do desempenho, os incentivos são voltados para as equipes pela crença de que os objetivos organizacionais serão alcançados por intermédio do trabalho em equipes. A organização pesquisada desenvolve o trabalho em equipes, mas a avaliação do desempenho das equipes está focada nos indivíduos que compõem as equipes de trabalho.

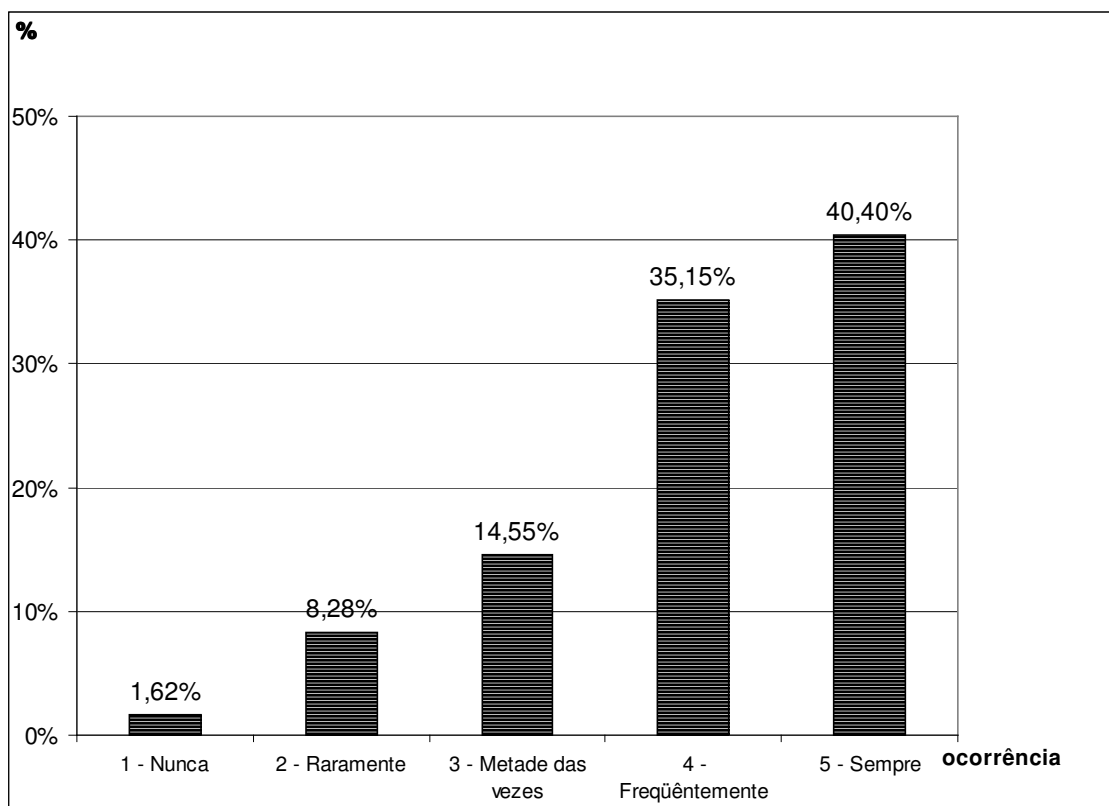
Na Figura 8, ao somar o percentual de ocorrência *sempre* e de *frequentemente*, é possível notar que a maior concentração dos trabalhadores coopera com os colegas da equipe de trabalho (75,55%). Nos demais pontos da escala de cooperação (*metade das vezes*, *raramente* e *nunca*), podem ser observadas uma diminuição acentuada de indicação dos trabalhadores. 9,90% dos trabalhadores: *nunca* e *raramente* cooperam com os colegas da equipe de trabalho; a cooperação ocorre entre os membros das equipes. Como cada trabalhador é responsável por uma atividade específica determinada externalizadamente ao executante, as atividades não são realizadas por meio da participação conjunta dos membros da equipe. A cooperação entre os membros da equipe, em sua maioria, não é decorrente das responsabilidades comuns de soluções de problemas e de tomada de decisões. Para Cohen e Fink (2003) o que define a cooperação das equipes é a participação conjunta e a responsabilidade comum que os membros compartilham para a solução de problemas e da tomada de decisões em conjunto (p. 326). Essas duas variáveis são apontadas pelos autores como os alicerces da cooperação da equipe de trabalho.

A equipe de trabalho utiliza o conhecimento de seus integrantes para atingir seus objetivos organizacionais. As disfunções das equipes ocorrem por dificuldades em seu processo de ensinar e aprender. O *feedback* possibilita a equipe de trabalho

avaliar como o trabalho foi desenvolvido e promover o processo de ensinar e aprender na equipe de trabalho.

**Figura 8**

**Distribuição percentual de ocorrência da cooperação dos trabalhadores nas equipes da organização**



O *feedback* é outra dimensão do comprometimento dos trabalhadores com a equipe que pode ser analisado na pesquisa. Para ser eficiente, ele deve ser contínuo de modo que cada membro da equipe tenha informação de seus colegas sobre o seu desempenho nas atividades de trabalho. Nas equipes autogerenciadas não há um trabalhador que assuma o papel específico de propiciar *feedback* como ocorre em outros tipos de equipe em que o líder assume esse papel. O *feedback* pode ser utilizado como um processo informal, não-documentado entre os membros da equipe. A partir da informalidade do processo, os trabalhadores podem criar estruturas formais para que o *feedback* ocorra entre os integrantes e promova o processo de ensinar e aprender nas equipes (ROBBINS e FINLEY, 1997).

Na Tabela 16 estão indicados os percentuais de ocorrências de três sentenças que indicam *feedback* dos trabalhadores com a equipe de trabalho.

**Tabela 16**

**Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre *feedback* de trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização**

Sentenças que indicam <i>feedback</i> dos trabalhadores com a equipe	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>11</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
52. Falo para as pessoas da minha equipe sobre como está o desempenho delas no trabalho.	9 9,10%	25 25,25%	26 26,26%	31 31,31%	8 8,08%	99 100%
53. Solicito às pessoas da minha equipe para avaliarem o meu desempenho no trabalho.	13 13,13%	15 15,16%	24 24,24%	34 34,34%	13 13,13%	99 100%
54. Levo em consideração as avaliações que as pessoas da minha equipe de trabalho fazem de mim.	40 40,40%	37 37,38%	14 14,14%	6 6,06%	2 2,02%	99 100%
<b>Total de trabalhadores: 99</b>						

A solicitação de *feedback* e a prática dele na equipe de trabalho são exercidas *raramente* pela maioria dos trabalhadores na sua equipe de trabalho. Essa constatação pode ser observada no percentual de ocorrência da sentença 52 e 53. A maior quantidade de trabalhadores indicou que *raramente* fala *para as pessoas da sua equipe sobre como está o desempenho delas no trabalho* (31,31%). Também

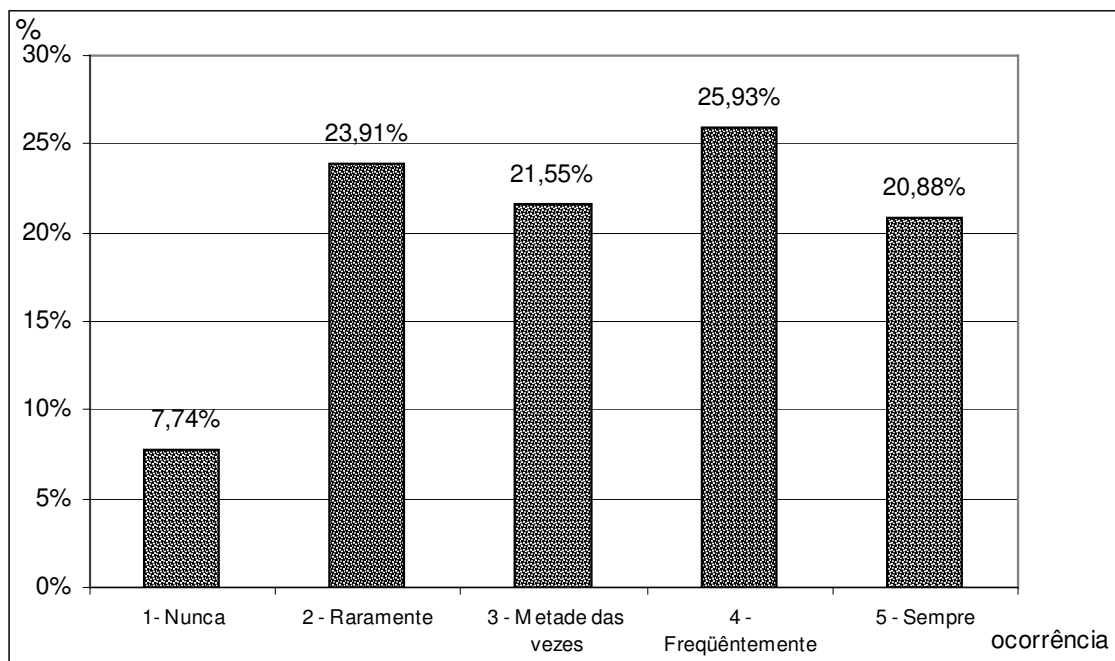
<sup>11</sup> Nas ocorrências e nos percentuais de indicações, os números 5, 4, 3, 2 e 1 correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a ocorrência de *feedback* dos trabalhadores nas equipes. A escala abarca cinco pontos: o número cinco significa *sempre*, o quatro *frequentemente*, o três *metade das vezes*, o dois *raramente* e o número um significa *nunca*.

raramente os trabalhadores solicitaram às pessoas da sua equipe para avaliarem o desempenho dele no trabalho (34,34%). Ao somar o percentual que indica *sempre* e *freqüentemente* para a ocorrência da sentença 52, é possível notar que é menor (34,34%) do que o percentual que indica *raramente* e *nunca* (39,40%). Na sentença 53, a soma do percentual que indica *sempre* e *freqüentemente* (28,29%) também é menor do que o percentual que indica *raramente* e *nunca* (47,47%).

A Figura 9 mostra que, nas três sentenças que indicam a ocorrência de *feedback*, a maior quantidade de trabalhadores de equipes autogerenciadas (25,93%) *freqüentemente* dá *feedback* e recebe-o de colegas da equipe de trabalho.

**Figura 9**

**Distribuição percentual de ocorrência de *feedback* dos trabalhadores nas equipes da organização**



No entanto, o percentual de ocorrência que indica que *raramente* (23,91%) os trabalhadores recebem e dão *feedback* para seus colegas está muito próxima da maior quantidade de trabalhadores que indica que ocorre com *freqüência* (25,93%). Ao somar o conjunto de percentuais dos trabalhadores que indicam as ocorrências de *feedback sempre* e *freqüentemente* (46,81%), pode ser examinado que é maior que o resultado da soma de ocorrências de trabalhadores que indicam que

raramente e nunca (31,65%) dão e recebem *feedback*. Essa comparação dos percentuais de indicações possibilita constatar que ainda a maior concentração de trabalhadores utiliza o *feedback sempre* ou *freqüentemente* na sua equipe de trabalho. Embora o *feedback* não seja uma prática adotada com freqüência nas equipes autogerenciadas da organização, quando algum membro da equipe dá *feedback*, a maioria dos trabalhadores indicaram que *sempre levam em consideração as avaliações que as pessoas da sua equipe de trabalho fazem deles* (40,40%, sentença 54).

O desenvolvimento das relações interpessoais entre os membros da equipe envolve o comportamento dos envolvidos no processo de trabalho. Há aspectos da relação que são conhecidos pelos membros (cada uma das partes tem ciência deles) e há aspectos não conhecidos. Os aspectos conhecidos, são comportamentos que foram compartilhados abertamente na relação. Os aspectos do comportamento que não estão conscientes para seus integrantes, são informações não-compartilhadas na equipe e que poderão ou não se manifestar. Há aspectos do comportamento dos integrantes que são conhecidos pelos seus membros e não conhecidos por quem adotou o comportamento; e outros aspectos do comportamento de um integrante que são conhecidos por ele e não pelos demais membros da equipe. Esses aspectos não-conscientes do comportamento, conforme Cohen e Fink (2003), para os membros da equipe, podem ser de natureza positiva ou negativa, mas, enquanto permanecerem ocultos para uma ou outra pessoa tendem a ser obstáculos para uma relação mutuamente benéfica, cooperativa e de comprometimento entre os membros da equipe. “A abertura dos aspectos não conhecidos pelo eu e pelos membros da equipe possibilita maior compreensão da própria influência sobre os outros e maior a oportunidade de escolher comportamentos alternativos” (p. 235-240).

O objetivo do *feedback* numa equipe de trabalho é possibilitar melhor desempenho dos integrantes, promover mudança de comportamentos e tornar ciente o efeito que todos os membros têm sobre os outros. É por meio do processo de *feedback* que são dadas as informações sobre as conseqüências de determinadas ações. Robbins (2002) considera o processo de *feedback* central para o desenvolvimento do trabalho por equipes. A eficiência e a eficácia da equipe na organização baseiam-se no processo de ensinar e aprender dos seus integrantes. O

processo de *feedback* é uma das ferramentas utilizadas pelos membros da equipe pelo qual o processo de ensinar e aprender ocorre. Por isso, o processo de *feedback* é necessário e desejável. Moscovici (1999) aponta que este processo possibilita o aprendizado de sua equipe se houver confiança entre seus integrantes para o exercício da franqueza que o processo exige. O baixo percentual de ocorrência da indicação *sempre* (9,09%), na sentença 52, mostra que a maioria dos trabalhadores *fala* com pouca frequência *para as pessoas da sua equipe sobre como está o desempenho delas no trabalho*. Esse percentual pode ser baixo pela dificuldade dos membros de exercerem o *feedback*, pela falta de confiança de que o membro que receber o *feedback* entenderá do modo esperado por quem o efetuou. Cohen e Fink (2003) acrescentam que declarar a sua confiabilidade é algo que nem sempre funciona, pois, se a pessoa que recebe o *feedback* não sente confiança em quem o emitiu, não aceitará facilmente a declaração. As revelações dos membros da equipe sobre seus sentimentos, suas percepções e preocupações podem criar confiança dos integrantes, mas podem, também, não ser recebidas de acordo com o esperado e ser utilizadas contra quem se revela.

Outro fator que pode ter influenciado os percentuais baixos da frequência *sempre*, *frequentemente* e *metade das vezes* (9,10%, 25,25% e 26,26%) para dar *feedback* aos membros da equipe (sentença 52) é o funcionamento das equipes da organização pesquisada. Cada minifábrica apresenta um gestor que tem a possibilidade de assumir o papel de líder nas equipes; e no papel do líder, é possível ser depositada a responsabilidade de dar *feedback* aos membros da equipe. Nessa situação, os membros da equipe não se sentem responsáveis em desencadear o processo de *feedback* entre os integrantes das equipes. Eles esperam que esse processo seja feito pelo gestor de cada minifábrica. Depositar no líder a responsabilidade de dar *feedback* também pode explicar o percentual de 47,47% da frequência *raramente e nunca solicitar às pessoas de sua equipe para avaliarem o seu desempenho no trabalho* (sentença 53). Os gestores de cada minifábrica também podem ter assumido o papel de dar *feedback* aos membros das equipes as quais gerencia. Os trabalhadores demonstraram que recebem *feedback* ao indicar que *sempre* e *frequentemente* (77,78%) *levam em consideração as avaliações que as pessoas da sua equipe de trabalho fazem deles* (sentença 54). Por meio desses percentuais de ocorrências, é possível afirmar que o processo de avaliação do



desempenho dos integrantes nas equipes de trabalho ocorre na organização. As indicações dos trabalhadores nas sentenças da dimensão *feedback* possibilitam supor que o processo de *feedback* desenvolvido pelas equipes de trabalho é individualizado, ou seja, cada trabalhador recebe informações sobre o seu desempenho nas atividades individuais que exerce na equipe. Essas informações são dadas pelo gestor das minifábricas que avalia o processo de trabalho de cada membro na equipe. As participações de integrantes da equipe no processo de dar *feedback* não são estruturadas, ocorrendo informalmente entre os membros da equipe que apresentam afinidade e confiança um no outro para dar *feedback*. É um processo individualizado e não coletivo como é descrito pela literatura (COOPER e ARGYRIS, 2003; ROBBINS 2002; COHEN e FINK, 2003; ROBBINS e FINLEY, 1997; WELLINS, BYHAM e WILSON, 1994; PARKER, 1995; entre outros autores) para o trabalho realizado por meio de equipes autogerenciadas.

A autonomia dos membros da equipe foi outra dimensão do comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho analisada na pesquisa. A autonomia (MARX, 1992) é entendida como a “capacidade de um grupo projetar, decidir e implementar alterações de ritmo, métodos, alocação interna e controle das atividades de produção, dado de um determinado aparato técnico organizacional onde este grupo atua” (p. 37). As variáveis observadas na dimensão autonomia foram: planejamento, execução e avaliação das atividades de trabalho da equipe. Na Tabela 17 estão indicados os percentuais de ocorrência de sete sentenças que indicam a autonomia dos trabalhadores de equipes autogerenciadas da organização. As atividades de trabalho desenvolvidas pelas equipes são planejadas, de modo geral, pelos membros da equipe. Pode ser observado, na sentença 55, que a maior quantidade de trabalhadores indicou que planejam suas *atividades de trabalho que serão desenvolvidas dentro da sua equipe* (73,74%). Quando se refere a um planejamento específico, em que se define *quando* (sentença 57) e *de que modo* (sentença 56) os membros da equipe farão as *atividades de trabalho* da equipe, o percentual de indicação em que ocorre *sempre* diminui para 37,37% no que diz respeito a *quando* irá *fazer as atividades* e para 31,31% quanto a *de que modo* fazer as atividades. A maior quantidade de trabalhadores indicou que o planejamento específico (*de que modo* fazer e *quando* irá fazer) ocorre *frequentemente* (43,43% e 38,39%) nas equipes autogerenciadas.

Na variável execução das atividades de trabalho da equipe, pode ser observado que a ocorrência com que os trabalhadores de equipes autogerenciadas decidem *sempre* quais atividades de trabalho será desenvolvida pela equipe é baixa (24,24%).

**Tabela 17**

**Distribuição de ocorrências e percentuais de indicações sobre autonomia dos trabalhadores com sua equipe da organização**

Sentenças que indicam autonomia dos trabalhadores com a equipe	Ocorrências e percentuais de indicações <sup>12</sup>					Total de ocorrências e percentual
	5	4	3	2	1	
55. Planejo as minhas atividades de trabalho que serão desenvolvidas dentro da minha equipe.	73 73,74%	22 22,22%	3 3,03%	1 1,01%	0 0,00%	99 100%
56. Planejo de que modo as minhas atividades de trabalho serão desenvolvidas dentro da minha equipe.	31 31,31%	43 43,43%	13 13,13%	8 8,09%	4 4,04%	99 100%
57. Planejo quando as minhas atividades de trabalho serão desenvolvidas dentro da minha equipe.	37 37,37%	38 38,39%	15 15,15%	7 7,07%	2 2,02%	99 100%
58. Decido o que fazer nas minhas atividades de trabalho dentro da minha equipe.	24 24,24%	31 31,31%	29 29,30%	11 11,11%	4 4,04%	99 100%
59. Avalio as minhas atividades de trabalho desenvolvidas dentro da minha equipe.	35 35,35%	38 38,39%	22 22,22%	3 3,03%	1 1,01%	99 100%
60. Avalio de que modo as minhas atividades de trabalho foram desenvolvidas dentro da minha equipe.	26 26,26%	47 47,48%	22 22,22%	2 2,02%	2 2,02%	99 100%
61. Avalio quando as minhas atividades de trabalho foram desenvolvidas dentro da minha equipe.	27 27,28%	45 45,45%	23 23,23%	2 2,02%	2 2,02%	99 100%
<b>Total de trabalhadores: 99</b>						

<sup>12</sup> Nas ocorrências e nos percentuais de indicações, os números 5, 4, 3, 2 e 1 correspondem à posição dos trabalhadores de equipes autogerenciadas de uma organização sobre cada uma das sentenças que descrevem a ocorrência de autonomia dos trabalhadores nas equipes. A escala abarca cinco pontos, o número cinco significa *sempre*, o quatro *freqüentemente*, o três *metade das vezes*, o dois *raramente* e o número um significa *nunca*.

A maioria dos trabalhadores indicou, na sentença 58, que a decisão sobre *o que fazer nas suas atividades de trabalho dentro da sua equipe* ocorre *freqüentemente* (31,31%). Essa sentença obteve o percentual de indicações mais alto para a freqüência *raramente e nunca* (15,15%) da dimensão autonomia. Os percentuais indicados pelos trabalhadores nessa sentença mostram que a freqüência da autonomia para a decisão sobre *o que fazer* no trabalho é menor do que a freqüência da autonomia para o planejamento e a avaliação das atividades desenvolvidas pela equipe.

É possível verificar na variável avaliação das atividades de trabalho (sentenças 59, 60 e 61) que as atividades de trabalho desenvolvidas pelas equipes são avaliadas, de modo geral, pelos membros da equipe. na sentença 59, A maior quantidade de trabalhadores indicou que avaliam suas *atividades de trabalho desenvolvidas dentro da sua equipe* (35,35%). Quando se refere a uma avaliação específica, em que se avalia *quando* (sentença 57) e *de que modo* (sentença 56) os membros da equipe *desenvolveram as atividades de trabalho* da equipe, o percentual de indicação em que ocorre *sempre* diminui para 27,28% no que diz respeito a *quando as atividades foram desenvolvidas* (sentença 61) e para 26,26% quanto a *de que modo foram desenvolvidas as atividades* (sentença 60). O percentual de ocorrência *sempre* da sentença 59, em que são avaliadas, de modo geral, as atividades de trabalho desenvolvidas pela equipe é maior (35,35%) do que o percentual de ocorrência *sempre* para as avaliações específicas das sentenças 61 e 60, *quando* (27,28%) e *de que modo as atividades de trabalho foram desenvolvidas pela equipe* (26,26%).

Ao comparar os percentuais de ocorrências de indicações das sentenças que possibilitam analisar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades de trabalho da equipe, é possível afirmar que a freqüência da autonomia dos trabalhadores é maior para planejar e avaliar do que para decidir o que fazer nas atividades de trabalho da equipe. A característica distintiva da equipe autogerenciada “é a atividade direta de trabalho não ser planejada externalizadamente ao executante” (SALERNO, 1999, p. 131). Os percentuais de ocorrências do planejamento e da avaliação das atividades de trabalho dão indicações de que a atividade na organização pesquisada não é planejada sem a participação dos trabalhadores da equipe.

A sentença que possibilita observar a freqüência da autonomia para decidir o que fazer nas atividades de trabalho desenvolvidas dentro da equipe (sentença 58) obteve os menores percentuais da freqüência *sempre* e *freqüentemente*. Os percentuais dessa sentença sinalizam que, na organização, pesquisada há prescrição do que deve ser feito externalizadamente ao executante da atividade direta de trabalho. Como poucos trabalhadores indicaram a freqüência *nunca* e *raramente* (4,04% e 11,11%) para a decisão *do que fazer nas atividades de trabalho* (sentença 58) é possível afirmar que há um relaxamento na prescrição do trabalho, e esse relaxamento corresponde a uma superprescrição de objetivos e metas a que a equipe deve atender (quantidades, qualidades e prazos). A prescrição de objetivos e metas da organização (fins) define o que deve ser feito no trabalho pelos membros da equipe.

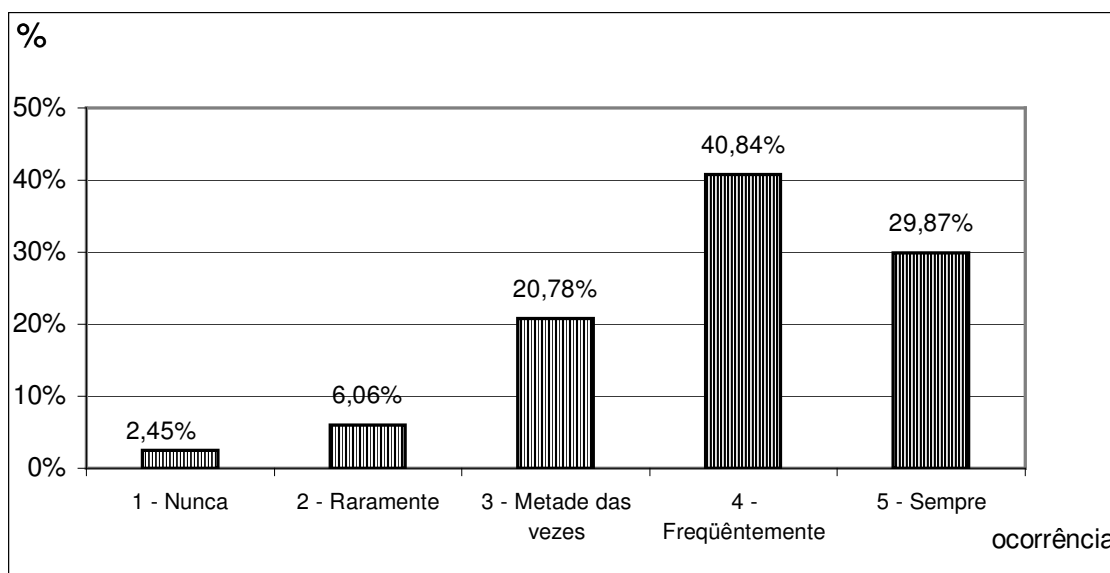
Outro fator que pode explicar os percentuais mais baixos na freqüência da autonomia para definir o que fazer na atividade de trabalho é a atribuição individual da tarefa na organização investigada. Cada um dos trabalhadores desenvolve uma atividade específica na equipe de trabalho. A atividade a ser realizada por trabalhador não é definida por ele ou pelos membros da equipe, mas é definida por trabalhadores de outras áreas da organização. Os trabalhadores têm liberdade de decidir sobre a forma de realizar as atividades? A dimensão da autonomia dos trabalhadores das equipes pode ser questionada. O grau de autonomia dos trabalhadores sobre as atividades de trabalho da equipe pode estar de acordo com o que já havia sido previsto por outros trabalhadores e da forma como aprenderam. O que significa que a autonomia dos trabalhadores para modificar a atividade de trabalho ocorre dentro de um limite restrito. No entanto, os trabalhadores apresentam, em parte, a autonomia definida por Fleury e Fleury (1997): “forma de assumir a responsabilidade pelos objetivos de desempenho como a qualidade, custos, rendimentos, planejamentos, dentre outros” (p. 84).

Na Figura 10 pode ser constatado que são *freqüentes* as situações em que os trabalhadores de equipes autogerenciadas apresentam autonomia para planejar, decidir e avaliar as atividades de trabalho (40,84%) e que 29,87% dos trabalhadores indicaram que a autonomia das equipes para o planejamento, a decisão e avaliação ocorre *sempre*. Ao somar o percentual de ocorrência *sempre* e *freqüentemente* que dão indicativos de ocorrência de autonomia alta, é possível observar que o resultado

é de 70,71%. Dos trabalhadores de equipes autogerenciadas, 8,51% indicaram que *nunca* e *raramente* têm autonomia para planejar, decidir e avaliar suas atividades de trabalho dentro da equipe. Esse percentual demonstra que a ocorrência de autonomia dos trabalhadores das equipes autogerenciadas é alta.

**Figura 10**

**Distribuição percentual de ocorrência da autonomia dos trabalhadores das equipes autogerenciadas**



Galbraith *et al* (1995), apresenta a autonomia dos trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas como “um dos mecanismos que garantem a eficácia da equipe” (p. 189). A autonomia dos membros da equipe é a característica fundamental para determinar como as equipes irão executar as atividades. Ela pode ser estendida para a determinação dos objetivos de desempenho e para a responsabilidade pela composição, estrutura e pelas recompensas que configuram a equipe em si. No entanto, os autores acreditam que as equipes de produção têm menos controle sobre sua própria configuração do que as equipes de administração. Além da autonomia, os trabalhadores precisam ter conhecimento, habilidades e maturidade para determinar os objetivos de desempenho, contratar e despedir os membros de sua equipe e determinar recompensas. Na organização pesquisada, foi observada a frequência de autonomia dos trabalhadores para planejar, decidir e avaliar as atividades diretas de trabalho desenvolvidas pelos membros das equipes,

como foi apresentado na Tabela 15. Não foi analisada a frequência da autonomia dos trabalhadores para a composição das equipes e das recompensas dos membros das equipes de trabalho.

Mintzberg (1995) aponta uma característica negativa do grau alto de autonomia dos trabalhadores inseridos em equipes. A autonomia dos membros da equipe “permite ignorar as necessidades de seus clientes (internos e externos) e encoraja aos membros ignorar as necessidades da organização” (p 207-8). Os trabalhadores se comprometem com os membros da equipe, com as necessidades individuais dos membros da equipe e não se comprometem com os objetivos e as metas organizacionais. A organização precisa da lealdade de seus trabalhadores para dar suporte às suas próprias estratégias. Caso as equipes não atendam ao compromisso com a organização, elas perdem sua função para a organização.

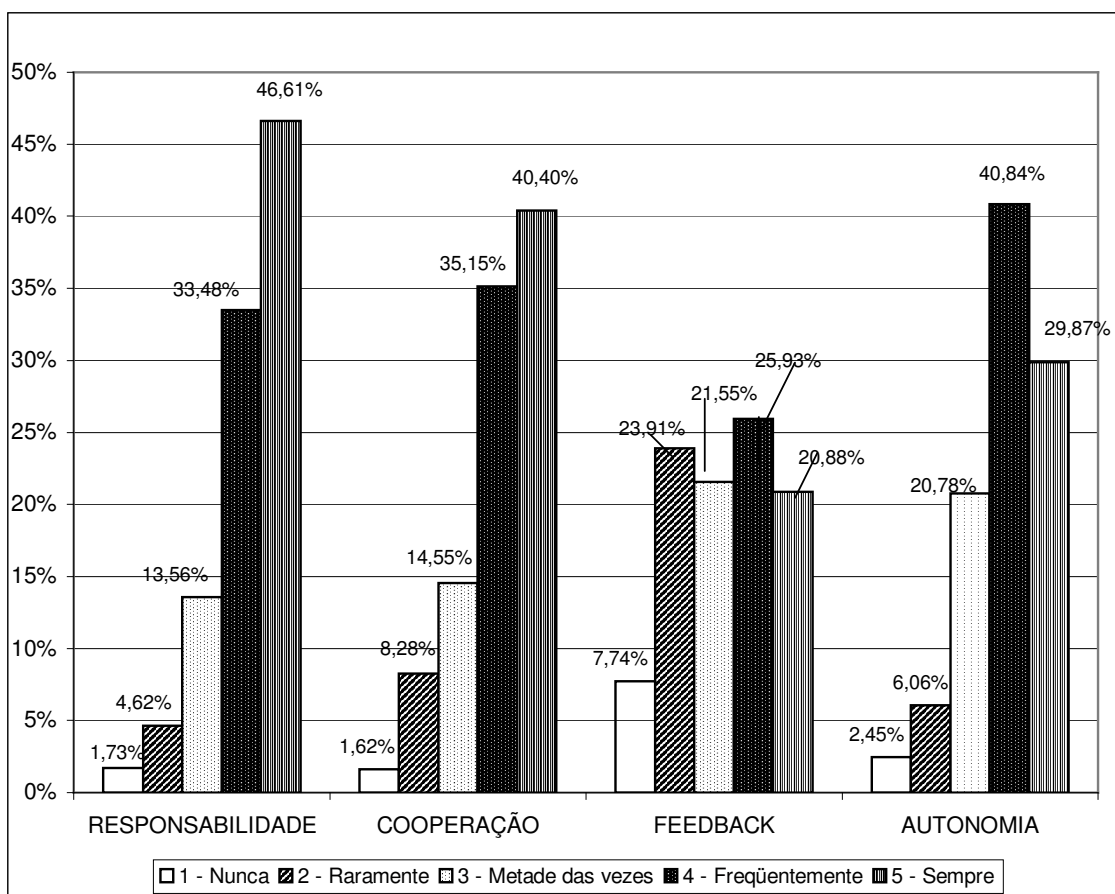
Na distribuição percentual da Figura 11 é possível comparar as ocorrências de indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe. A responsabilidade dos trabalhadores pelas atividades realizadas pela equipe é o indicador que aparece com maior ocorrência na frequência *sempre*, com 46,61%, seguida do indicador cooperação com 40,40% da amostra. Ao somar os percentuais de ocorrências da frequência *sempre* e *frequentemente* de cada indicador que revelam uma frequência alta, o indicador responsabilidade também aparece em primeiro lugar com 80,09%. O indicador autonomia, que caracteriza o processo de trabalho por meio de equipes autogerenciadas, está em terceiro lugar com 70,71% das indicações de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho. Ao somar os percentuais de ocorrências da frequência *nunca* e *raramente*, que revelam uma frequência baixa de cada indicador, pode ser observado que o indicador *feedback* é o que apresenta maior percentual (31,65%) de frequência baixa.

Os percentuais comparativos das ocorrências de indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe possibilitam afirmar que os trabalhadores têm responsabilidade sobre o desempenho do processo ou da parte do processo em que atuam. Mas, as maiores frequências da responsabilidade dos trabalhadores das equipes autogerenciadas são mais pelas ações individuais de cada membro da equipe do que pelas ações coletivas. Os trabalhadores

incorporaram à sua dinâmica a responsabilidade pela equipe, procuram resolver os problemas que afetam o funcionamento da equipe. Esse modo de funcionar tornou-se uma característica dessas equipes que prevalece numa frequência alta (80,09%) em suas ações.

**Figura 11**

**Distribuição percentual comparativa das ocorrências de indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe**



A frequência do indicador cooperação para comprometimento dos trabalhadores com as equipes também é alta (75,55%). Mas os dados específicos do indicador cooperação, apresentados na Tabela 15, apontam que a cooperação dos trabalhadores com os integrantes da equipe ocorre com maior frequência quando as pessoas não estão fazendo adequadamente as atividades e em situações em que elas demonstram necessidade de ajuda. A avaliação do desempenho das equipes

está focada nos indivíduos que compõe as equipes de trabalho e não no trabalho coletivo baseado na cooperação entre seus membros.

O indicador autonomia, característica fundamental do processo de trabalho por meio de equipes autogerenciadas, apresenta um percentual de frequência alto (70,71%), mas está em terceiro lugar nos percentuais altos de ocorrências dos indicadores de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho. O trabalho por equipes exige de seus integrantes o aumento da autonomia e da responsabilidade. Cada membro da equipe deve ser capaz de planejar, definir metas, interpretar sistemas de *feedback*, liderar e participar de reuniões, resolver conflitos e iniciar a resolução de problemas por conta própria, para comprometer-se com os objetivos das equipes de trabalho. Quando as equipes (MANZ e SIMS JR, 1996) “operam como veículos limitadores da autonomia, em vez de aumentar a liberdade de auto-gerência dos trabalhadores, é dado ênfase ao esclarecimento e ao reforço de regras e funcionamento do processo de trabalho em pequenos grupos” (p. 190). Os trabalhadores não são estimulados para o fortalecimento da auto-liderança das equipes que promove a autonomia e o comprometimento dos trabalhadores com a tomada de decisões das atividades diretas de trabalho.

O desenvolvimento de uma equipe pode ser facilitado, mas não induzido ou determinado de fora para dentro, sem que a própria equipe por intermédio de seus membros, desejem agir para efetivá-lo. O passo fundamental para a eficácia do processo de trabalho por meio de equipes é o comprometimento de seus membros. Ele surge (BOOG, 1999) quando os membros da equipe, “após aderir à missão e aos objetivos da organização, compreendem o seu papel e sua contribuição” (p. 520). Quando têm consciência de suas forças e fraquezas para oferecer essa contribuição e decidem agir para melhorar seu próprio desempenho, por meio de um plano decidido pela equipe. A interação dos integrantes das equipes, a satisfação em participar das equipes, a responsabilidade, a cooperação, o processo de dar e receber *feedback* e a autonomia dos membros são indicadores do grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho. Como foram apresentadas neste capítulo, as ocorrências nos pontos da escala de frequência *sempre e freqüentemente* para os indicadores de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho permitem afirmar que os trabalhadores da organização investigada são comprometidos com suas equipes de trabalho.

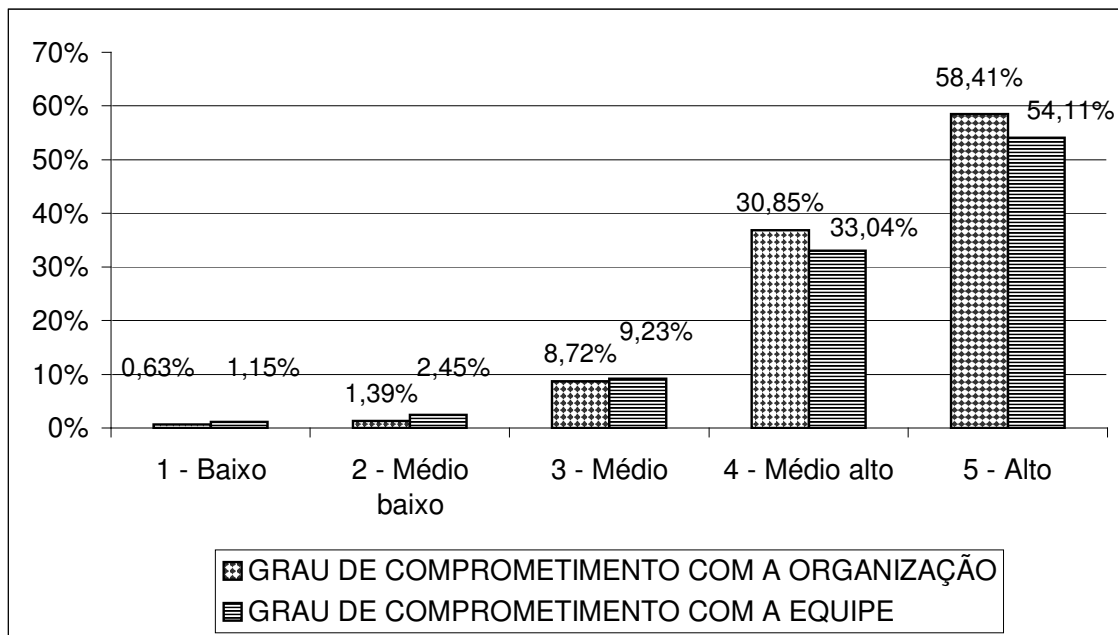


## COMPARAÇÃO DO GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES COM A EQUIPE E COM A ORGANIZAÇÃO

A organização social do trabalho é uma das variáveis do vínculo indivíduo-organização. A gestão do trabalho por equipes autogerenciadas está relacionada ao vínculo do trabalhador com a organização e com a equipe de trabalho. Na Figura 12 podem ser verificados os percentuais comparativos do grau de comprometimento dos trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe.

**Figura 12**

**Distribuição percentual comparativa do grau de comprometimento de trabalhadores de equipes com a organização e com a equipe da organização**



É possível observar uma clara tendência de indicações de grau *alto* e *médio alto* para comprometimento de trabalhadores com a organização (89,26%). Esse percentual indica que os trabalhadores dessa organização apresentam maior comprometimento com a organização do que com a equipe de trabalho (87,15%). No entanto, a diferença de percentual entre grau alto de comprometimento de

trabalhadores com a organização e com a equipe é pequeno (2,11%), o que indica que os trabalhadores também apresentam um grau alto de comprometimento com a equipe de trabalho. Essa diferença pequena de percentuais entre grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe também é apresentada nos demais graus de comprometimento (*médio, médio baixo e baixo*). Ao somar grau *médio, médio baixo e baixo* de comprometimento com a organização e com a equipe e comparar esses percentuais, pode ser observado que os percentuais de grau de comprometimento com a equipe (12,83%) são mais altos do que os percentuais de comprometimento com a organização (10,74%).

O sucesso da adoção de novas estratégias de gestão está na saliência que elas têm para os trabalhadores como co-partícipes do processo de trabalho. A organização do trabalho por meio de equipes autogerenciadas possibilita aos trabalhadores clareza da natureza e do propósito do processo no qual estão envolvidos (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002). As relações entre o processo de gestão do trabalho e o comprometimento dos trabalhadores com a organização (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002) mostram que “as organizações que mudam em direção a modelos orgânicos<sup>13</sup>, do qual a gestão por meio de equipes de trabalho autogerenciadas faz parte, propiciam um incremento nos graus de comprometimento organizacional dos trabalhadores” (p. 03). A frequência alta de autonomia, satisfação em participar da equipe, interação, cooperação e responsabilidade dos trabalhadores no processo de trabalho são variáveis que contribuem para o vínculo do trabalhador com a sua equipe, provavelmente, devido ao enriquecimento do trabalho que é subjacente às dimensões do processo de trabalho por intermédio de equipes autogerenciadas.

Fink (1992 *apud* BASTOS e PEREIRA, 1997) concluiu num estudo sobre comprometimento organizacional que as chances de equipes de trabalho autogerenciadas e com autonomia para a execução de tarefas e solução de problemas “se tornarem equipes de elevados graus de comprometimento e desempenho são maiores do que em processos de trabalho onde os trabalhadores desenvolvem as atividades individualmente” (p. 03). Ao comparar a afirmação de Fink sobre a relação entre o processo de organização do trabalho e o grau de

comprometimento dos trabalhadores com a organização com os dados apresentados nesta pesquisa, pode ser observado que os dados confirmam a afirmação do autor. O grau de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho é alto (87,15%). Uma das explicações para essa afirmação pode estar na análise que os trabalhadores fazem sobre a gestão do processo de trabalho do qual participam. Numa pesquisa realizada por Bastos e Borges-Andrade (2002) com trabalhadores pertencentes a organizações em processo de mudanças, foi possível observar que “organizações burocráticas, caracterizadas por um grau alto de separação do planejamento e execução do processo de trabalho e do controle e supervisão do trabalho apresentaram escores mais baixos de comprometimento com a organização e a profissão” (p. 09). Esses dados estavam em oposição às “organizações orgânicas caracterizadas pelo grau baixo de separação do planejamento e da execução do processo de trabalho e do controle e supervisão do trabalho” com os escores mais altos de comprometimento dos trabalhadores com a organização e a profissão (p. 09). “As organizações que mudaram em direção a modelos orgânicos propiciam um aumento do grau de comprometimento organizacional e, nesse sentido, estariam sendo bem-sucedidas” (p.12). Os dados nesta pesquisa indicaram que há relações entre os processos de gestão do trabalho e o comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe.

Também foi possível analisar na organização investigada que o grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização é maior do que o grau de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho. As indicações dos trabalhadores inseridos em equipes contrariam a afirmação de Borges-Andrade e Pilati (2001) ao revelar graus próximos do comprometimento dos trabalhadores com a organização (89,26%) e com a equipe de trabalho (87,15%). Para esses autores, (2001), “a organização do trabalho em torno de equipes autônomas aumentaria o grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização do trabalho em equipes, às custas de uma limitação no grau de comprometimento organizacional” (p. 86). A diferença de percentual entre grau alto de comprometimento de trabalhadores com a organização e com a equipe é pequena (2,11%), o que indica que os trabalhadores também apresentaram um grau alto de comprometimento com as equipes de trabalho. O percentual de frequência *sempre e freqüentemente* de

---

<sup>13</sup> Caracterizadas pelo grau baixo de separação do planejamento e da execução do processo de

autonomia dos trabalhadores inseridos em equipes na organização tende a ser alto (70,71%), e mostra que os trabalhadores apresentam autonomia nas atividades das equipes de trabalho. O processo de trabalho desenvolvido pelos trabalhadores da organização investigada não caracteriza o processo de uma equipe autogerenciada, mas os seus integrantes indicaram que apresentam uma frequência alta de autonomia. Esse percentual possibilita afirmar que não é devido às equipes de trabalho não serem autogerenciadas que o grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe é menor que o grau de comprometimento com a organização. A afirmação de Borges-Andrade e Pilati (2001) diz respeito ao grau de autonomia e não ao processo de trabalho de equipes autogerenciadas.

No entanto, o menor grau de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho pode estar relacionado às expectativas dos trabalhadores em relação ao processo de trabalho por intermédio de equipes autogerenciadas e ao grau de autonomia desejado nesse processo de trabalho. A característica distintiva do processo de organização do trabalho dessa equipe é a autonomia para planejar a atividade direta de trabalho (SALERNO, 1999, p. 131). Os percentuais de ocorrências do planejamento e da avaliação das atividades de trabalho dão indicações de que há participação dos trabalhadores da equipe no planejamento das atividades diretas de trabalho. As indicações da sentença 58, da Tabela 17, sinalizam que há prescrição do que deve ser feito externalizadamente aos trabalhadores que executam as atividades de trabalho. Outro fator que pode explicar os percentuais mais baixos na frequência da autonomia é a atribuição individual da tarefa na organização investigada. Cada um dos trabalhadores desenvolve uma atividade específica na equipe de trabalho. A atividade a ser realizada por trabalhador não é definida pelo trabalhador ou pelos membros da equipe. A frequência da autonomia dos trabalhadores para modificar a atividade de trabalho ocorre dentro de um limite restrito. A frequência da autonomia dos trabalhadores nas equipes de trabalho pode estar relacionada aos percentuais de indicações de grau de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho e explicar um grau mais baixo de comprometimento com a equipe do que com a organização. As outras dimensões analisadas também podem explicar o grau mais baixo para comprometimento dos trabalhadores com a equipe porque, como revelaram Cohen e

Fink (2003), o grau e a freqüência da interação nas equipes influenciam o grau e a freqüência da cooperação dos integrantes da equipe. “Quanto mais freqüente a interação das equipes, maior a tendência à cooperação mútua entre os seus membros” (p. 325).

O trabalho por meio de equipe autogerenciada é uma estratégia de gestão que está sendo utilizada pelas organizações no processo de mudança organizacional para adaptá-las às crescentes transformações do mercado que trazem modificações no vínculo indivíduo-organização e no vínculo do trabalhador com sua equipe de trabalho. Para desenvolver o trabalho em equipes autogerenciadas, caracterizado por ambientes de maior incerteza, com supervisão hierárquica mínima e autogerenciamento das funções e das atividades diretas de trabalho em equipe, há a necessidade de trabalhadores com habilidades relacionais mais desenvolvidas como liderança, capacidade de influência, cooperação, responsabilidade, criatividade, negociação, competência interpessoal e comprometidos com suas equipes e com a organização. Bastos e Pereira (1997) revelaram que “os estudos sobre comprometimento organizacional parecem ganhar uma relevância renovada” (p. 3), quando o contexto em que se vive demanda que as organizações sejam transformadas com sucesso para participarem do mercado e seus dirigentes tenham competência para produzir o aprendizado dos trabalhadores que farão parte desse processo, adquirindo competitividade e qualidade de seus produtos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao relacionar o estudo de comprometimento com um dos modelos de gestão que as organizações implantaram com o desejo de provocar transformações nas organizações para a sua sobrevivência, a pesquisa sobre grau e forma de comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe de trabalho contemplou a necessidade revelada pela literatura (BASTOS, 1996; BASTOS e PEREIRA, 1997; TAMAYO, 1998; SÁ e LEMOINE, 1998; MARTINS e DA PAZ, 2000; BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001; FONSECA e BASTOS, 2002) de vincular o estudo de comprometimento a novas estratégias de gestão como um dos objetivos necessários para o domínio da pesquisa sobre comprometimento no Brasil. Ao desenvolver o estudo por meio de múltiplas formas de comprometimento (afetivo-atitudinal, instrumental e normativo) com a organização, esta pesquisa contribuiu para a consolidação do estudo de múltiplas dimensões de comprometimento, e principalmente porque, neste país, a maioria das pesquisas realizadas utilizou a forma afetivo-atitudinal ou comportamental de comprometimento organizacional (BASTOS, 1996).

O grau alto de comprometimento dos trabalhadores com a organização é caracterizado pelo interesse no crescimento da organização e sentimento de lealdade para com ela. O comportamento dos trabalhadores denota o seu envolvimento com a organização. O grau de envolvimento dos trabalhadores é maior do que o grau de congruência entre os valores individuais dos trabalhadores com os valores da organização. A adesão dos trabalhadores aos valores da organização ocorreu em menor grau e revela que a coerência dos valores da organização não está em consonância com o que o trabalhador considera desejável e valorizado. Há um sentimento de orgulho da maioria dos trabalhadores em dizer às pessoas que trabalha na organização. O orgulho é decorrente do sentimento de fazer parte da organização e de atuar como integrante da equipe de trabalho. Esse sentimento revela o desejo do trabalhador de querer participar da organização e de internalizar as características e os valores da organização, mesmo que não estejam em total concordância com os seus valores. Quando o trabalhador se identifica com a

organização, ele se sente parte dela porque é responsável pelos rumos que a organização tomará.

As oportunidades que a organização oferece aos seus trabalhadores representam uma avaliação permanente das recompensas possíveis que o trabalhador tem na sua relação com a organização. A organização oferece ao trabalhador oportunidades que correspondem às suas expectativas, e o trabalhador, por sua vez, apreende essas oportunidades. Mas, as oportunidades, unicamente, não são suficientes para que os trabalhadores se comprometam com a organização. O comprometimento do trabalhador envolve, juntamente com as oportunidades que a organização oferece, a adesão aos valores da organização. A maioria dos trabalhadores vê a organização como uma oportunidade de trabalho em que poderão despender esforços em benefício da organização e de si próprios. Comparada às outras organizações, essa organização pode oferecer recompensas e oportunidades de trabalho que atendam melhor às expectativas dos trabalhadores e que possibilitem melhorar seu desempenho no trabalho.

Os resultados apresentados sobre a forma de comprometimento organizacional dos trabalhadores na organização mostram congruência com a literatura sobre a multidimensionalidade do comprometimento organizacional. O grau de comprometimento afetivo dos trabalhadores com a organização ficou acima das demais formas de comprometimento analisadas (instrumental e normativo). O comprometimento normativo do trabalhador com a organização ficou em segundo lugar e o menor escore foi obtido pelo comprometimento instrumental. Os trabalhadores permanecem na organização porque querem e desejam. Eles se sentem emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com a organização. A organização tem um significado na história pessoal dos trabalhadores. A vontade dos trabalhadores de contribuir para os objetivos organizacionais é influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização.

O comprometimento instrumental do trabalhador com a organização está relacionado aos custos da saída da organização e à existência de alternativas no mercado de trabalho. O precisar trabalhar é o fator condicionante de comprometimento do trabalhador com a organização. O grau médio de comprometimento instrumental dos trabalhadores com a organização revela que a

maioria dos trabalhadores despende seus esforços de trabalho na organização e se mantém na organização, não por ter poucas alternativas de trabalho. O comprometimento instrumental dos trabalhadores dessa organização está relacionado mais com os custos associados a deixar a organização do que com a escassez de alternativas de trabalho.

O comprometimento organizacional na perspectiva normativa reflete um sentimento de obrigação do trabalhador com a organização. A maioria dos trabalhadores acredita que a organização merece a sua lealdade, mas a maioria não se sente obrigado em permanecer na organização e nem culpado de deixá-la. As pressões normativas internalizadas pelos trabalhadores manifestam-se em padrões de comportamentos que se caracterizam pelo sacrifício pessoal, persistência e pela preocupação pessoal. Os valores e as normas partilhados, associados às crenças relativas às conseqüências favoráveis de um determinado desempenho, explicam as intenções comportamentais dos trabalhadores. Os trabalhadores apresentam um fraco sentido do dever de lealdade, não apresentam uma ligação instrumental significativa e estão afetivamente ligados à organização.

A interação da equipe de trabalho, uma das variáveis do comprometimento dos trabalhadores com a equipe, é caracterizada pelo sentimento de amizade, empatia e coesão entre seus membros. O trabalho em equipe requer que os seus membros vejam a si mesmos como um grupo cujo sucesso depende da sua interação. A eficácia da equipe depende da vivência e da percepção de seus participantes como membros de uma equipe unida que trabalha em conjunto. Nem todas as equipes coesas se concentram necessariamente nos objetivos da organização. A coesão pode ser vista como uma força positiva da equipe que garante o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e da equipe. Mas, ela pode levar a um padrão de comportamento que diminui a capacidade de tomada de decisão da equipe. A coesão decorrente da atração pessoal ou da amizade entre seus integrantes pode propiciar o desenvolvimento de comportamentos sociais e interações entre os membros que mantenham sua associação à equipe, mas não atinjam os objetivos organizacionais e da equipe. As exigências de lealdade e conformidade às normas da equipe podem comprometer a sua eficácia.



O relacionamento interpessoal entre os membros da equipe de trabalho é fundamental para criar um grupo íntegro que trabalha em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas diários, planejar e controlar as suas atividades de trabalho. As equipes de trabalho da organização investigada podem oferecer maior satisfação aos trabalhadores e recompensas que atendam melhor às expectativas dos trabalhadores e que possibilitam aos trabalhadores sentir orgulho pelo trabalho que a equipe realiza. Verificar o quanto e como a condição atual da equipe é satisfatória para seus participantes é uma das formas de avaliar se o comportamento da equipe é eficaz na organização.

Um grupo de trabalho pode ser considerado uma equipe ao compreender seus objetivos e engajar-se para alcançá-los de forma compartilhada. A responsabilidade dos trabalhadores pelas atividades realizadas pela equipe é o indicador que aparece com maior ocorrência. A responsabilidade dos trabalhadores é com o desempenho de todos os membros da equipe e não somente com o seu desempenho individual. Os trabalhadores da organização pesquisada responsabilizam-se pelo trabalho desenvolvido por sua equipe. Sua responsabilidade é maior pelas ações individuais de cada membro da equipe do que pelas ações coletivas. Esse modo de funcionar tornou-se uma característica que prevalece nas ações da equipe. O comprometimento dos trabalhadores com a equipe ocorre na medida que os membros se vêem como parte de uma equipe e não como indivíduos que trabalham de maneira autônoma. Além dos objetivos individuais do trabalhador, está o compromisso com os objetivos da equipe.

As equipes cooperam quando são capazes de estabelecer participações conjuntas nas atividades de trabalho e quando os membros estão dispostos a dividir e debater suas percepções uns com os outros. A ação cooperativa dos membros da equipe também é alcançada quando a estrutura e o comportamento das equipes favorecem o seu desenvolvimento. Na organização pesquisada, a avaliação do desempenho das equipes está focada nos indivíduos que compõem as equipes de trabalho. Há cooperação entre os membros das equipes, mas, como cada trabalhador é responsável por uma atividade específica determinada externalizadamente ao executante, as atividades não são realizadas por meio da participação conjunta dos membros da equipe. A cooperação entre os membros da equipe, em sua maioria, não é decorrente das responsabilidades comuns de

soluções de problemas e de tomada de decisões realizadas com a participação conjunta dos trabalhadores. A cooperação é um indicador de comprometimento dos trabalhadores com a equipe. Ela ocorre, com freqüência, quando a equipe favorece a responsabilidade comum dos integrantes na solução de problemas e na tomada de decisões.

O *feedback* possibilita a equipe avaliar como o trabalho foi desenvolvido e promover o processo de ensinar e aprender na equipe. O processo de avaliação do desempenho dos integrantes ocorre nas equipes de trabalho da organização. Essas informações são dadas pelo gestor das minifábricas que avalia o processo de trabalho de cada membro na equipe. É um processo individualizado, em que cada trabalhador recebe informações sobre o seu desempenho nas atividades individuais que exerce na equipe. O *feedback* não é uma prática adotada com freqüência pelos trabalhadores nas equipes. Quando algum membro da equipe dá *feedback*, a maioria dos trabalhadores sempre leva em consideração as avaliações que as pessoas da sua equipe de trabalho fazem de si. As participações de integrantes da equipe no processo de dar *feedback* não são estruturadas, ocorrendo informalmente entre os membros da equipe que apresentam afinidade e confiança um no outro para dar *feedback*.

A autonomia dos membros da equipe é a característica fundamental para determinar como as equipes irão executar as atividades de trabalho. Ela pode ser estendida para a determinação dos objetivos de desempenho e para a responsabilidade pela composição, estrutura e recompensas que configuram a equipe em si. A ocorrência de autonomia dos trabalhadores das equipes é alta, mas não foi o indicador com a freqüência mais alta. A autonomia é maior para planejar e avaliar do que para decidir o que fazer nas atividades de trabalho da equipe. A atividade não é planejada sem a participação dos trabalhadores da equipe, no entanto a freqüência da autonomia para a decisão sobre o que fazer no trabalho é menor do que a freqüência da autonomia para o planejamento e a avaliação das atividades desenvolvidas pela equipe. A prescrição do que deve ser feito nas equipes é feita externalizadamente ao executante da atividade direta de trabalho. As atividades de trabalho são atribuições individuais de cada trabalhador que integra a equipe. Todos os trabalhadores desenvolvem uma atividade específica na equipe de

trabalho. O que significa que a autonomia dos trabalhadores para modificar a atividade de trabalho ocorre dentro de um limite restrito.

O passo fundamental para a eficácia do processo de trabalho por meio de equipes é o comprometimento de seus membros. O grau alto de interação dos integrantes das equipes, da satisfação em participar das equipes, a frequência alta da responsabilidade, cooperação e autonomia dos membros são variáveis que contribuem para o vínculo do trabalhador com a sua equipe, provavelmente, devido ao enriquecimento do trabalho que é subjacente às dimensões do processo de trabalho por meio de equipes. Os trabalhadores da organização investigada estão comprometidos com sua equipe de trabalho e demonstraram-se comprometidos com a organização.

O grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização é similar ao grau de comprometimento dos trabalhadores com as equipes de trabalho. Esses dados contrariam o que foi revelado pela literatura (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001) de que a organização do trabalho em torno de equipes autônomas aumentaria o grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização do trabalho em equipes às custas de uma limitação no grau de comprometimento organizacional. Estudar o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores inseridos em equipes com a organização e com a equipe permite avançar o conhecimento sobre comprometimento organizacional e identificar que a organização investigada que desenvolve a gestão por meio de equipes possuem trabalhadores comprometidos. Esse conhecimento poderá contribuir para a melhoria do processo de trabalho desenvolvido nas organizações à medida que, ao conhecer as formas e o grau de comprometimento desses trabalhadores com a organização e com a equipe, os dirigentes e administradores terão subsídios para analisar os modelos organizacionais implantados nas organizações como estratégia para promover o comprometimento dos trabalhadores, aumentar o grau de rendimento deles e a competitividade das organizações para sua manutenção no mercado, além de propiciar a qualidade de vida no trabalho.

O modelo de gestão da organização era reconhecido pelos seus trabalhadores e pela comunidade empresarial como um processo de trabalho desenvolvido por intermédio de equipes autogerenciadas. No entanto, o processo de

trabalho desenvolvido nas células das minifábricas não caracteriza o autogerenciamento das equipes de trabalho. Também não foi permitido acesso a outras fontes de informações, além de uma entrevista com o supervisor de RH e os dados coletados por questionário para caracterizar, com clareza, o processo de trabalho pelo qual os trabalhadores desenvolvem as atividades. Pelos dados que foram disponibilizados, é possível supor que o objetivo da organização era de desenvolver o processo de trabalho por equipes autogerenciadas, tanto que ela se caracteriza como uma organização que desenvolve o processo de trabalho operacional por equipes autogerenciadas. Mas, não foi alcançado o desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores e as modificações do processo de trabalho necessárias para caracterizar o autogerenciamento do trabalho nas minifábricas. Ou, o processo de trabalho por meio de equipes autogerenciadas foi alcançado em algum período nesses cinco anos de processo e, no momento, precisa ser recuperado por intermédio da retomada desse processo de trabalho.

No processo de trabalho desenvolvido pelas equipes da organização, os trabalhadores têm autonomia sobre o desempenho do processo ou de parte do processo em que atuam (qualidade, volume e prazos). As minifábricas são responsáveis pela programação da produção de curto prazo. A forma de atribuição de metas e tarefas é coletiva nas reuniões das equipes funcional e gerencial. O plano de produção é semanal e a seqüência definida pelo gestor e pelos trabalhadores de cada minifábrica. Os trabalhadores não definem o que fazer, como fazer o trabalho e quem irá fazer o que no processo. Cada trabalhador é responsável por uma atividade específica. Esse processo de trabalho mantém a lógica da tarefa e do posto de trabalho onde a tarefa é projetada e prescrita para o trabalhador executar individualmente numa célula de trabalho. O arranjo celular favorece um determinado tipo de trabalho em grupo, mas não organiza socialmente e não caracteriza, por si só, o trabalho por uma dinâmica de equipes autogerenciadas.

As dimensões de comprometimento organizacional e de comprometimento com as equipes da organização investigada não cobrem o conjunto de transformações em curso no mundo do trabalho. Foi feito um recorte da relação comprometimento e processo de trabalho em equipes autogerenciadas e realizada a compreensão das relações encontradas entre essas variáveis. O processo de trabalho desenvolvido pelos trabalhadores da organização não caracteriza o

processo de uma equipe autogerenciada. Mas, é possível analisar o grau e a forma de comprometimento organizacional, o grau e a frequência dos indicadores de comprometimento de trabalhadores com as equipes e a relação entre comprometimento e equipes de trabalho que apresentam uma frequência alta de autonomia, responsabilidade e cooperação. O estudo das relações entre esses constructos não encerram a discussão diante das conclusões deste trabalho. Esse esforço deve ser entendido como uma contribuição para promover maior apreensão das dimensões do comprometimento relacionadas a um dos fatores conseqüentes do comprometimento organizacional (processo de trabalho por meio de equipes autogerenciadas) dos indivíduos nas organizações.

A pesquisa brasileira do comprometimento ainda deve continuar a estudar o relacionamento entre o comprometimento organizacional e seus conseqüentes, numa maior escala, em relação à pesquisa dos antecedentes (BASTOS, 1998). A ênfase que o estudo do comprometimento adquiriu no campo do Comportamento Organizacional sugere as novas formas de gestão como um fenômeno global de mudança organizacional. Novos estudos envolvendo a relação desses constructos possibilitarão uma compreensão mais acurada dos contextos organizacionais num nível organizacional e grupal.

A pesquisa do comprometimento organizacional ainda não conseguiu relacionar o comprometimento das pessoas ao desempenho das organizações. O grau alto de comprometimento dos trabalhadores com a equipe de trabalho aumenta o grau de produtividade dos trabalhadores? Os trabalhadores inseridos em processo de trabalho por meio de equipes apresentam maior comprometimento com a organização do que os trabalhadores inseridos em processos de trabalho individualizados? Futuros estudos poderiam analisar a relação do grau alto de comprometimento dos trabalhadores com um desempenho superior da organização no seu ramo de atividade. Tais pontos, assim, passariam a nortear o investimento em pesquisa sobre comprometimento no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K.E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, p. 252-276, 1993.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/jun. 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: Temática, p. 117-140, 2000b. (edição especial).

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO A. ; BORGES-ANDRADE J. E.; CODO W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações & Sociedade**. Salvador, p. 77-106, jun. 1994.

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. 2000a.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./set. 1993.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N. e LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22, 1998. Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

BASTOS, A. V. B.; COSTA F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Psicologia: organizações e trabalho**. v. 1, n. 1, p. 11-42, jan./jun. 2001.

BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organização & Sociedade**. Salvador, v. 4, n. 9, maio/ago. 1997.

BASTOS, A. V. B.; PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais....** Rio das Pedras: ENANPAD, Brasil, 1997.

BOOG, G. G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n. 3, p. 85-106, set./dez. 2001.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo, pesquisa e teoria**. São Paulo: Herder Editora, 1967.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COOPER, C.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

ENDERS, W. T.; MEDEIROS, C. A. F. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22,1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.



FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

GALBRAITH, J. R. *et al.* **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of conflict resolution**, n. 2, p. 51-60, 1958.

MANZ, C. C.; SIMS, JR. H. P. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MARTINS, J. L. T. P.; DA PAZ, M. G. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 61-71, out./dez. 2000.

MARX, R. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo FGV, v. 32, n. 2, p. 36-43, abr./jun. 1992.

MEDEIROS, C. A. F. **Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional**. Disponível em: <[http://w.w.w.fgvsp.br/iberoamericam/papers/0296\\_comprometimento\\_IAM\\_2003.pdf](http://w.w.w.fgvsp.br/iberoamericam/papers/0296_comprometimento_IAM_2003.pdf)>. Acesso em mar. 2004.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. ; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 21,1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ENANPAD, 1997.

MEYER, C. Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes. In:\_\_\_\_\_. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Coleção Harvard Business Review).

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p.61-89, 1991.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages – a psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARKER, G. M. **O poder das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

REICHERS, A. E. Conflict and organizational commitments. **Journal of applied Psychology**, v.71, n. 33, 1986.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROUSSEAU, D. M.; WADE-BENZONI, K. A. **Changing individual-organization attachments: a two-way street**. *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ENAPAD, 1997.

SELEME, A.; GONÇALVES, S. A. Gestão do conhecimento e a liderança em organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD 1998.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. São Paulo: **Revista de Administração**, v.33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.

THÉVENET, M. La réforme d'une époque: l'expression des salariés. **Revue Française de Gestion**. n. 40, p. 18-34, mar./abr. 1983.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris: Editions Liaisons, 1992.

WELLINS, R. S; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. **Equipes zapp**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WIENER, Y., & VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, 67 (1), 19 p. 295-306, 1990.

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1 – Questionário

Este instrumento de coleta de dados tem a finalidade de atender a uma pesquisa de Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem por objetivo verificar como o trabalhador se relaciona com vários aspectos da sua vida no trabalho. Por favor, responda os itens a seguir. Obrigada.

Cleocimar Aigner Paludo

**PARTE I** - Assinale as questões com um “X” dentro do quadro correspondente e complete quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

<b>1- IDADE:</b> <input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 a 25 <input type="checkbox"/> De 26 a 30 <input type="checkbox"/> De 31 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 40 <input type="checkbox"/> De 41 a 45 <input type="checkbox"/> De 46 a 50 <input type="checkbox"/> De 51 a 55 <input type="checkbox"/> De 56 a 60 <input type="checkbox"/> Acima de 60	<b>2-SEXO:</b> <input type="checkbox"/> Masc <input type="checkbox"/> Fem	<b>3- ESTADO CIVIL:</b> <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Desquitado <input type="checkbox"/> Outro: _____ _____	<b>4-ESCOLARIDADE:</b> <input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> 3º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 3º Grau Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado	<b>5- RESPONSABILIDADE FINANCEIRA</b>  Se você é responsável financeiramente por outras pessoas, escreva por quantas: _____ _____
--	---	--	---	---

<b>6-TEMPO DE SERVIÇO NESTA ORGANIZAÇÃO:</b> _____ anos	<b>7-CARGO EM QUE ATUA:</b> _____	<b>8-ÁREA EM QUE ATUA:</b> _____
--	--------------------------------------	-------------------------------------

**PARTE II** - A seguir, você encontrará sentenças que descrevem a sua relação com a organização em que trabalha. Registre na coluna, ao lado direito de cada sentença, o número que corresponde à sua posição em relação ao item, utilizando a seguinte escala:

5- Concordo plenamente	3- Não concordo, nem discordo	2- Discordo levemente
4- Concordo levemente		1- Discordo plenamente

	Número
9 - Quando converso com amigos, refiro-me à esta organização como um lugar ótimo para trabalhar.	
10 - Julgo que os meus valores são semelhantes aos valores difundidos por esta organização.	
Sinto-me orgulhoso dizendo às pessoas que trabalho nesta organização.	
12- Esta organização possibilita melhorar meu desempenho no trabalho.	
11 - Interesso-me pelo destino desta organização.	
12 - Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar.	
13 – Foi um acerto de minha parte decidir trabalhar nesta organização.	
14 - Sou leal para com esta organização.	

**PARTE III** - As sentenças abaixo, descrevem o significado de aspectos de sua organização. Registre na coluna, ao lado direito de cada sentença, o número que corresponde à sua posição em relação ao item, utilizando a seguinte escala:

<b>5- Concordo plenamente</b>	<b>3- Não concordo, nem discordo</b>	<b>2- Discordo levemente</b>
<b>4- Concordo levemente</b>		<b>1- Discordo plenamente</b>

	<b>NÚMERO:</b>
15 - Serei feliz se dedicar o meu futuro profissional a esta organização.	
16- Sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	
17 - Sinto-me integrado nesta organização.	
18 - Sinto-me ligado afetivamente a esta organização.	
19 - Sinto-me em casa quando estou nesta organização.	
20 - Esta organização tem significado na minha história de vida.	
21- Na situação atual, ficar nesta organização, para mim, é uma necessidade mais do que um desejo.	
22- Mesmo que eu quisesse, seria difícil deixar esta organização agora.	
23 Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria desestruturada financeiramente.	
24 Se eu deixasse esta organização, teria pouca alternativa de trabalho.	
25- Se eu não tivesse me dedicado tanto para esta organização, poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	
Não sinto obrigação de permanecer nesta organização.	
26 Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	
27 – Me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	
28 – Esta organização merece minha lealdade.	
29 – Sinto uma obrigação moral com as pessoas desta organização, por isso não saio daqui.	

**PARTE IV** - As sentenças abaixo, descrevem a relação com a equipe com a qual você trabalha. Para responder pense na sua equipe de trabalho.

4.1. Registre no espaço ao lado direito de cada sentença, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1

<b>5- Concordo plenamente</b>	<b>3- Não concordo, nem discordo</b>	<b>2- Discordo levemente</b>
<b>4- Concordo levemente</b>		<b>1- Discordo plenamente</b>

	<b>NÚMERO:</b>
30 - Gosto dos meus colegas da minha equipe de trabalho.	
31- Tenho amigos na minha equipe de trabalho.	
32 - Mantenho boas relações com as pessoas da minha equipe de trabalho.	
33 - Sinto-me satisfeito em me relacionar com as pessoas da minha equipe.	
34 - Participar da minha equipe é uma das minhas fontes principais de satisfação pessoal.	
35 - Sentir que minha equipe faz bem o trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	
36 - Orgulho-me pela qualidade do trabalho que a minha equipe realiza.	

**PARTE IV** - As sentenças abaixo, descrevem a relação com a equipe com a qual você trabalha. Para responder pense na sua equipe de trabalho.

4.2. Registre o número no espaço que corresponde à frequência, utilizando a seguinte escala:

<b>5- Sempre</b>	<b>3- Metade das vezes</b>	<b>2- Raramente</b>
<b>4- Frequentemente</b>		<b>1- Nunca</b>

	<b>COM QUE FREQUÊNCIA:</b>
37 - Procuo melhorar as minhas habilidades para melhorar o resultado da minha equipe.	
38 - Procuo melhorar as habilidades dos membros da minha equipe para melhorar seus resultados.	
39 - Responsabilizo-me pelas decisões tomadas pela minha equipe.	
40 - Dedico-me ao trabalho da minha equipe.	
41 - Interesse-me pelos resultados do trabalho da minha equipe.	
42 - Penso nas atividades da minha equipe até mesmo quando não estou no trabalho.	
43 - Estou atento à maneira como as pessoas realizam o trabalho na minha equipe.	
44 - Ajudo as pessoas da minha equipe quando elas necessitam.	
45 - Estou atento às necessidades das pessoas da minha equipe antes das minhas próprias necessidades.	
46 - Oriento as pessoas da minha equipe quando percebo que não estão fazendo adequadamente as atividades.	
47 - Sugiro às pessoas da minha equipe o que fazer no trabalho.	
48 - Ajudo as pessoas da minha equipe a desenvolver as atividades de trabalho.	

**PARTE IV:** Continuação de 4.2.

As sentenças abaixo, descrevem a relação com a equipe com a qual você trabalha. Para responder pense na sua equipe de trabalho. Registre o número no espaço que corresponde à frequência, utilizando a seguinte escala:

<b>5- Sempre</b>	<b>3- Metade das vezes</b>	<b>2- Raramente</b>
<b>4- Frequentemente</b>		<b>1- Nunca</b>

	<b>COM QUE FREQUÊNCIA:</b>
49 - Falo para as pessoas da minha equipe sobre como está o desempenho delas no trabalho.	
50 - Solicito as pessoas da minha equipe para avaliarem o meu desempenho no trabalho.	
51 - Levo em consideração as avaliações que as pessoas da minha equipe de trabalho fazem de mim.	
52 - Planejo as minhas atividades de trabalho que serão desenvolvidas dentro da minha equipe.	
53 - Planejo de que modo as minhas atividades de trabalho serão desenvolvidas dentro da minha equipe.	
54 - Planejo quando as minhas atividades de trabalho serão desenvolvidas dentro da minha equipe.	
55 - Decido o que fazer nas minhas atividades de trabalho dentro da minha equipe.	
56 - Avalio as minhas atividades de trabalho desenvolvidas dentro da minha equipe.	
57 - Avalio de que modo as minhas atividades de trabalho foram desenvolvidas dentro da minha equipe.	
58 - Avalio quando as minhas atividades de trabalho foram desenvolvidas dentro da minha equipe.	



## APÊNDICE 2 – Autorização da Pesquisa



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
Centro de filosofia e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
Mestrado em Psicologia

**Ao Sr.**  
**X**  
**Coordenador de ...**  
**Município/estado**

Xanxerê, 05 de março de 2004.

Prezado Senhor,

As mudanças econômicas, culturais e tecnológicas que ocorreram na sociedade na última década e o advento da globalização do mercado promoveram um processo global de reestruturação produtiva. Os impactos das mudanças atingiram todas as esferas da sociedade, incluindo as organizações. Para se manterem vivas nesse cenário (de mercado globalizado, maior competitividade, adaptação às mudanças rápidas e de informação em tempo real), os dirigentes das organizações tiveram que repensar a estrutura política, administrativa e de produção.

Estratégias de gestão e de estilos gerenciais, foram almejados nas organizações na busca de maior flexibilização organizacional e maior desempenho dos trabalhadores. Muitas abordagens procuraram delinear modelos organizacionais visando, basicamente, ajudar as organizações a enfrentar os seus desafios de sobrevivência e de competitividade. Hoje, o alinhamento de novas estratégias é essencial para qualquer organização, dando-lhe dinamicidade no contexto sócio-político e econômico.

Nesse aspecto, o trabalho desenvolvido por meio de equipes autogerenciadas (EAGs) é um dos processos de trabalho utilizados pelas organizações como estratégia para facilitar a tomada de decisão e manter a organização mais ágil e flexível. Além disso, o comprometimento passou a ser uma exigência de muitas organizações. Os trabalhadores fazem parte de uma sociedade em que a busca de produtividade e a qualidade dos produtos definem as relações de trabalho. Para alcançar a excelência dos produtos e se manterem competitivas no mercado as organizações dispõem, em seu quadro funcional, profissionais competentes, criativos e comprometidos para que possam desenvolver a produção com eficiência e eficácia. O comprometimento passou a ser o requisito fundamental para o sucesso das mudanças em organizações e no trabalho. Sem profissionais comprometidos é difícil alcançar agilidade e criatividade na produção de bens de consumo e prestação de serviços, e excelência mediante a qualidade e a competitividade no mercado. Ao gerenciar sua atividade direta de trabalho, os trabalhadores podem se tornar comprometidos com o processo produtivo, o que pode ter como consequência maior produtividade, mais agilidade e eficiência e maior eficácia no trabalho. Essa afirmação conduz ao questionamento: qual é o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe?

O objeto de estudo dessa pesquisa é o comprometimento dos trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe. Para isso, é necessário desenvolver a pesquisa em organizações que adotam o processo de trabalho por meio de equipes autogerenciadas.

Solicitamos autorização para a realização da pesquisa nessa organização. Ela será desenvolvida com os trabalhadores inseridos em equipes de trabalho autogerenciadas. Os dados serão coletados nesse semestre, a partir do mês de abril, por meio de um questionário testado e validado cientificamente para avaliar o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe de trabalho.

A pesquisa faz parte de um projeto de dissertação de Mestrado em Psicologia promovido pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. O

projeto de pesquisa foi aprovado pela banca em novembro de 2003. A dissertação está sendo orientada pelo Professor Dr. José Carlos Zanelli.

Eu sou graduada em Psicologia e mestre em Educação. Trabalho como docente na Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, campus Xanxerê, em disciplinas de Psicologia Organizacional nos cursos da área de ciências sociais e aplicadas.

Na dissertação, não constará o nome da organização na qual será feita a pesquisa. Em contrapartida, serão apresentados ou enviados para os dirigentes da organização os resultados da pesquisa, que demonstrarão o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe de trabalho.

Avaliar o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores inseridos em equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe permite avançar o conhecimento sobre comprometimento organizacional e identificar se a organização que desenvolve a gestão por meio de equipes autogerenciadas possui trabalhadores comprometidos. Esse conhecimento poderá contribuir para a melhoria do processo de trabalho desenvolvido na organização na medida que, ao conhecer as formas e os níveis de comprometimento desses trabalhadores com a organização e com a equipe, os dirigentes e administradores terão subsídios para analisar os modelos organizacionais implantados como estratégia para promover o comprometimento dos trabalhadores, aumentar o grau de rendimento dos mesmos e da competitividade da organização para sua manutenção no mercado, além de propiciar qualidade de vida no trabalho.

Atenciosamente

*Cleocimar Aigner Paludo*

*Prof<sup>o</sup> Dr. José Carlos Zanelli*

Mestranda do Programa de Mestrado  
Mestrado em Psicologia da UFSC

Orientador da Dissertação de  
Psicologia da UFSC

*Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Juracy Filgueiras Toneli*  
Coordenadora do Programa de Mestrado  
Em Psicologia da UFSC