

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
ÁREA DE GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

**O FATOR COMPROMETIMENTO COMO BASE DE SUSTENTAÇÃO
DA GESTÃO DA QUALIDADE E PROGRAMAS DE
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

CARMEN GONÇALVES DA SILVA FISCHER

ORIENTADOR: BRUNO HARTMUT KOPITTKÉ, Dr.

Florianópolis/2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
ÁREA DE GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

**O FATOR COMPROMETIMENTO COMO BASE DE SUSTENTAÇÃO
DA GESTÃO DA QUALIDADE E PROGRAMAS DE
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA PARA A
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

CARMEN GONÇALVES DA SILVA FISCHER

ORIENTADOR: BRUNO HARTMUT KOPITTKE, Dr.

Florianópolis/2001

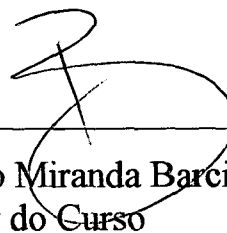
**O FATOR COMPROMETIMENTO COMO BASE DE SUSTENTAÇÃO
DA GESTÃO DA QUALIDADE E PROGRAMAS DE
COMPETITIVIDADE**

CARMEN GONÇALVES DA SILVA FISCHER

**Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo
Programa e Pós-Graduação em Engenharia de Produção.**



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Orientador

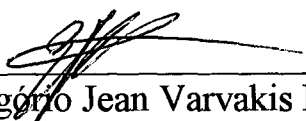


Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Curso

Banca Examinadora



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Presidente



Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD
Membro



Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Membro

Ao
Leonardo, meu filho.
Dedico este trabalho

A única coisa que tem sentido é ser feliz.
Cada qual deve escolher sua forma de ser feliz.
A minha, é descobrir coisas novas e vencer desafios.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo Dom da vida.

Aos meus pais, Luiz e Magdalena – in memoriam, por terem incentivado ao estudo.

A minha família, pelo apoio.

A Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade oferecida.

Ao Professor Bruno, por orientar-me e ajudar-me no crescimento.

Ao Professor Eduardo Gelinski, pela confiança.

Ao Professor Julio Lyra pelo apoio.

A Ilze Beuren, pelo crédito, ajuda, amizade, carinho.

Ao Professor Pedro Carlos Schenini, pela amizade.

Ao Sidney, Edvino Fabian, Altamir e Augusto pela oportunidade de estudarmos juntos.

A Professora Eunice Passaglia,

A Empresa Imaribo pela confiança

Ao Sr. Ayres Nogueira Jr. pelo crédito, apoio e oportunidade.

Aos Srs. Cristóvão e Marise pelo apoio.

Aos empregados da Empresa Imaribo, especialmente ao Adilson Castanha, Lamir, Rosilei, Carlos, Oneide, João de Jesus, Mauro Moraes, Marcio, Adelar, Antonia.

Aos amigos Vitório, Hélon, Marlene e André Rosera.

A todos que tornaram possível este desafio.

RESUMO

O presente estudo tem por tema o *comprometimento*. Busca conhecer através de um estudo de caso, quais práticas são desenvolvidas pela empresa para obter-se o comprometimento de seus empregados.

A escolha do tema deu-se por acreditar na importância do comprometimento para que a empresa obtenha sucesso em seus empreendimentos.

Subsidiaram este trabalho, as informações colhidas através de entrevista semi-estruturada, forma esta que possibilitou aos informantes discutirem sobre o tema proposto.

O trabalho descreve os esforços de abertura da empresa visando a valorização de seus recursos humanos com a perspectiva de obter o comprometimento de seus empregados em relação aos seus objetivos. Contempla também, uma breve análise quanto à realidade da região na qual a empresa pesquisada está inserida.

As constatações a que se chega o trabalho é a de que a empresa tem como objetivo a obtenção do comprometimento de seus empregados em relação aos seus objetivos pois sabe que os esforços destes trará contribuição valiosa na busca de sua competitividade.

ABSTRACT

The present study has for theme the engagement. It goes for knowing through a case study, which practices are developed by the company to obtain its employees' engagement.

The choice of the theme occurred for believing in the importance of the engagement so that the company obtains success in its attempts.

The information achieved through semi-structured interview subsidized this work, such form made possible to the informers to discuss on the proposed theme.

The work describes the efforts of opening the company aiming at the valorization of its human resources with the perspective of obtaining its employees' engagement in relation to its objectives. It also contemplates, a brief analysis as to the reality of the area in which the researched company is inserted.

The verifications, which the work reaches, are that the company has as objective the obtaining of its employees' engagement in relation to its objectives because it knows such efforts of them will bring valuable contribution in the search of its competitiveness.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Definição do Problema.....	3
1.2 Justificativa.....	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 - Objetivo Geral	4
1.3.2 - Objetivos Específicos.....	4
1.4 Estrutura do trabalho.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
2.1 Organização.....	6
2.1.1 - Conceitos.....	6
2.1.2 - Estudo das organizações	8
2.1.2 - A necessidade de inovação.....	14
2.2 Ações Gerenciais	17
2.3 Práticas desencadeadoras do comprometimento nas organizações.	19
2.3.1 - Valores people-first.....	26
2.3.2 - Diálogo de mão dupla	28
2.3.3 - Comunhão	30
2.3.4 - Mediação transcendental	30
2.3.5 - Contratação baseada em valores.....	31
2.3.6 - Segurança	32
2.3.7 - Recompensas extrínsecas	33
2.3.8 - Realização	34
CAPÍTULO III	37
3. METODOLOGIA.....	37
3.1 - Perguntas de pesquisa	38

3.2	Delimitação da Pesquisa.....	39
3.2.1	População e escolha do caso.....	39
3.3	Métodos de pesquisa.....	39
3.4	Coleta e análise dos dados.....	40
3.5	Limitações do estudo	41
CAPÍTULO IV		42
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....		42
4.1	Breve estudo do setor madeireiro	42
4.2	- Caracterização geral da empresa e do ambiente.....	44
4.2.1	- Programa de Qualidade desenvolvido pela Imaribo	45
4.3	A necessidade de mudança percebida pelo gestor da empresa.....	48
4.3.1	- Concepção em relação ao comprometimento.....	50
4.4	- Práticas utilizadas para obter participação e comprometimento	54
4.4.1	- Ações gerenciais	55
4.5	Fatores que contribuem para o comprometimento na Imaribo.....	58
CAPÍTULO V		65
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		65
5.1	Conclusões.....	65
5.2	Recomendações	67
CAPÍTULO VI		68
6. BIBLIOGRAFIA		68

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Talvez a principal característica da sociedade moderna é a velocidade com que ocorrem as mudanças. Este processo engloba as mudanças sociais que influenciam e são influenciadas pelos valores e crenças das pessoas. Por sua vez, as pessoas interagem com as organizações, incorporando conhecimentos que influenciam as mudanças sociais.

Para as organizações, torna-se essencial a busca constante de renovação, porque esta fase de mudanças é apenas parte da rápida evolução social, tecnológica e mental que a humanidade vem experimentando.

Mudanças comprometem o equilíbrio estabelecido, sendo necessário desprender um esforço maior para adaptar-se ao novo cenário e antecipar-se a elas. Deve-se ainda, prever ações e concentrar a energia em torno de um objetivo claramente proposto.

Em busca da competitividade, as organizações estão procurando identificar novos valores e crenças, abandonando velhos mitos. Neste processo, as organizações deparam-se com novos desafios, próprios da implementação de novos valores culturais e de modelos novos de gestão. É missão básica de qualquer organização o atendimento de expectativas da sociedade na qual está inserida. A sua existência é justificada pelo produto que fornece à comunidade.

Diante destes novos paradigmas, faz-se necessário, oferecer um diferencial competitivo. Este diferencial passa pelas necessidades da implantação de programas que visam manter a competitividade num cenário onde o enfoque de gestão da qualidade passou a ser primordial.

A preocupação com a qualidade leva à exigência de pessoas com melhor preparo e participativas. Por outro lado, exige da organização uma forte estratégia de flexibilização em relação aos recursos humanos. Exige ainda o estabelecimento de um canal de diálogo para a produção de melhorias e obtenção de maior interesse das pessoas neste processo.

A concorrência global intensificada e o avanço tecnológico fazem com que as organizações busquem alternativas para se manterem no mercado. Frente a estas mudanças, as organizações procuram adequar-se a nova realidade, perseguindo a competitividade, fator importante para sua continuidade. E para tal, muitas organizações, principalmente, as proativas, implantaram em seu processo de trabalho, técnicas e programas participativos.

Porém, observa-se que não basta apenas cuidar do planejamento de um Sistema de Garantia da Qualidade. É necessário que ele seja flexível e dinâmico, adaptando-se às necessidades do mercado e às condições da concorrência e do próprio mercado.

A gestão dos sistemas de qualidade e dos programas de competitividade tem como base de sustentação o fator “*comprometimento*” das pessoas que fazem parte da organização. Devido a essa condição, esta gestão deve iniciar pela direção para seguir em direção ao chão de fábrica. Sem o comprometimento, a gestão da qualidade poderá não atingir seus objetivos ou enfrentar dificuldades.

Neste cenário, o futuro pertence às organizações que conseguirem administrar melhor a mudança, o que implica na modificação da forma como gerenciá-las. Para que isso aconteça, faz-se necessário que haja na organização, empregados comprometidos. Segundo Dessler (1993) “*Em um ambiente de mudanças velozes, os empregados comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva*”.

O comprometimento é o real envolvimento das pessoas na conquista de objetivos e resultados efetivos. No entanto, ressalta-se que as pessoas só irão comprometer-se com o que conhecem e, principalmente, com o que lhes é realmente significativo.

Essa necessidade de comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores, onde se muda o enfoque do “*como fazer*” para o “*porque fazer*”. Este novo enfoque, resultado de um processo de amadurecimento organizacional forçado pela nova demanda, requer um alto grau de conhecimento e, conseqüentemente, de comprometimento.

Da mesma forma que a organização busca a competitividade, as pessoas buscam além da sobrevivência, o aperfeiçoamento profissional, a ampliação de seus conhecimentos e também, um ambiente onde possam desenvolver o potencial existente em cada um.

Nesta perspectiva, faz-se necessário estudar quais são as práticas que desencadeiam o comprometimento das pessoas para com a organização.

1.1 Definição do Problema

A necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo fundamento das atividades realizadas nas organizações. Entramos na era em que o comprometimento das pessoas não é mais somente desejável, mas imprescindível.

Cada vez mais se buscam pessoas comprometidas com os objetivos da organização, de tal forma como se estes fossem seus próprios objetivos. Este requisito tem obtido relevância em muitas organizações, principalmente quando estas implantam programas dos Sistemas de Gestão da Qualidade, cujo objetivo é a busca ou manutenção da competitividade. Por isso, faz-se necessário estudar quais são as práticas que desencadeiam o comprometimento das pessoas em relação a organização.

Conhecendo-se quais são estas práticas ou fatores desencadeadores, é possível, desenvolver um ambiente propício para que as pessoas venham sentir-se comprometidas com os objetivos da organização e, com isso, contribuir para a competitividade da mesma.

1.2 Justificativa

A presente proposta fundamenta-se na necessidade de conhecer quais são as práticas que desencadeiam o comprometimento das pessoas, servindo com certeza, de subsídios para a área de Recursos Humanos, que tanto se evidencia nos últimos anos.

A evolução da sociedade, o novo perfil dos consumidores e as novas exigências conduzirão as organizações sempre a novos desafios. No tocante à redução de custos, por exemplo, principalmente, na eliminação de desperdícios, será necessário conhecimento e principalmente, comprometimento das pessoas que executam os trabalhos. Este *querer fazer* como se fosse para si mesmo poderá ser o fator fundamental às organizações que almejam a competitividade.

Frente a este cenário de mudança, pelo qual a sociedade vem passando, repercutindo na realidade organizacional, exigindo adaptação e inovação nas técnicas de trabalho, o comprometimento das pessoas com a qualidade tem contribuição decisiva na competitividade organizacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 - Objetivo Geral

Identificar em um caso concreto, quais as práticas que desencadeiam o fator comprometimento, como base de sustentação da gestão dos Sistemas de Qualidade e Programas de Competitividade.

1.3.2 - Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Identificar que práticas são desenvolvidas para obter comprometimento em uma organização;
- Identificar quais são os fatores que contribuem para o efetivo comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização;
- Levantar os fatores que dificultam o comprometimento;
- Descrever a concepção dos dirigentes e empregados quanto ao comprometimento;
- Identificar as ações gerenciais que possibilitam um ambiente propício ao comprometimento.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo encontram-se a definição do problema, a justificativa e os objetivos gerais e específicos.

No segundo capítulo consta a revisão bibliográfica realizada sobre organização. Aborda-se desde a influência recebida dos filósofos, das organizações eclesíásticas e militares, da revolução industrial e dos economistas liberais, - o que veio fundamentar a Administração Científica - até a Teoria Contingencial. Faz-se um breve estudo das organizações, seus objetivos e seus postulados. Também, discorre-se sobre as práticas desenvolvidas pelas organizações para obterem o comprometimento das pessoas e que desta forma venham a atingir seus objetivos.

O terceiro capítulo trata da metodologia aplicada, destacando a especificação do problema, os métodos, as perguntas, a delimitação da pesquisa e, a coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, faz-se um breve estudo sobre o setor madeireiro e sobre a Imaribo. Apresentam-se também, os resultados coletados através do questionário, mostrando-se a concepção em relação ao comprometimento, as práticas desenvolvidas pela empresa com o objetivo de obter o comprometimento de seus empregados. Faz-se uma análise das ações gerenciais identificadas e, as colocações espontâneas dos empregados em relação a seus sentimentos a respeito da empresa da qual são empregados.

O capítulo cinco compreende as conclusões do trabalho e as recomendações. O capítulo seis apresenta as Referências Bibliográficas.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fundamentação teórica é de extrema relevância por ser através dela que ocorre a leitura e análise de uma determinada realidade.

Na Revisão Bibliográfica busca-se resgatar os fundamentos que subsidiam a pesquisa, os quais contribuem para o alcance dos objetivos propostos.

O que é organização, quais seus objetivos, quais características apresentam para que possam desenvolver-se afinidades das pessoas em relação à mesma? Quais teorias as norteiam? Estas respostas e outras afirmações serão desenvolvidas neste capítulo, com o objetivo de dar sustentação ao presente trabalho.

2.1 Organização

2.1.1 - Conceitos

As primeiras definições acerca das organizações apresentavam um caráter racional e mecanicista e tinham forte ênfase na ciência econômica, não direcionando muita atenção aos aspectos humanos da organização.

Embora a origem da organização resida na associação espontânea de pessoas com objetivos comuns, a mesma não sobreviveria sem alguns elementos inter-relacionados, dentre

eles: uma estrutura de comunicação - incluindo a relação de autoridade e poder; um sistema de controles; objetivos e metas claramente definidos; e uma racionalidade.

Na concepção de Lewin (1965), as organizações são sistemas dinâmicos, os quais não se consegue compreender, a menos que se intervenha nessa dinâmica. É imprescindível, portanto, criar novas orientações corporativas, inovar na forma de competir, desenvolver parcerias, aprender a desaprender, etc.

Do ponto de vista psicossocial, na perspectiva de Etzioni, (1973) e Schein (1982), as organizações são geralmente definidas como um importante meio, através do qual as pessoas satisfazem suas necessidades de realização individual e de filiação.

Para os autores especialistas em Desenvolvimento Organizacional, Lawrence e Lorsch (1973), uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

As organizações, segundo Chiavenato (1993) são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Os objetivos são unidades simbólicas, são ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. A organização neste sentido deve buscar formas de manter-se e funcionar com eficiência.

Para os autores clássicos, toda organização se estrutura para atingir seus objetivos *“procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de esforços e a maximização do rendimento”*, Chiavenato (1993). A organização, desta forma, não é um fim, mas um meio de permitir a empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

Etzioni (1993) ao referir-se aos objetivos organizacionais, enfatiza dois modelos de organização:

- a) *Modelos de sobrevivência*: a organização desenvolve objetivos que lhes possibilite a sua existência e continuidade; e,
- b) *Modelos de eficiência*: a organização desenvolve objetivos que lhes permita não apenas existir, mas também funcionar dentro de padrões de crescente eficiência.

A eficiência de uma organização, segundo Chiavenato (1993), é determinada pela medida em que esta atinge seus objetivos. Sua competência é medida pela quantidade de recursos que utiliza. A competência está muito ligada aos objetivos da organização.

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização busca atingir. A partir do momento que este objetivo se torna real, deixa de ser o objetivo desejado e assim,

ele nunca existe. Portanto, o objetivo é um estado que se almeja. Chiavenato (1993) afirma que o objetivo é uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. Neste prisma, as situações futuras, embora sejam imagens, têm força sociológica muito real e influenciam as opções e reações atuais de seus membros.

Motivados e impulsionados pelas novas exigências de competitividade os modelos administrativos e gerenciais passam por um período de ruptura. Wood (1995) afirma que, a maneira mais usual de caracterizar esta ruptura tem sido explorar o esgotamento do modelo taylorista – fordista e o aparecimento de modelos de especialização flexível, baseados em conceitos de sistemas abertos e da cibernética.

Estes novos modelos vêm sendo defendidos por muitas empresas. Exemplo disto é o que Ghoshal (1999) argumenta ser a “*empresa individualizada*”, que se baseia em objetivos, processos e pessoas, modelo utilizado pela ABB, 3M e General Eletric. Neste modelo o ambiente ganha relevância, a organização funciona em redes e também, é possível combinar iniciativa pessoal com trabalho em equipe.

Portanto, este e/ou outros modelos têm espaço nas organizações que, em decorrência da abertura dos mercados, da concorrência global, da desregulamentação generalizada de vários setores, estão empenhadas na busca de sua competitividade ou sobrevivência.

Estas definições denotam a importância da dinamicidade das organizações em relação à renovação de seus objetivos e a incorporação destes pelas pessoas que fazem parte das mesmas.

2.1.2 - Estudo das organizações

O desenvolvimento das idéias e teorias acerca da administração foi lento até o século XIX, acelerando-se a partir do século XX (Chiavenato, 1993). Ao longo dos séculos as organizações receberam inúmeras influências, destacando-se as influências dos filósofos, da organização eclesiástica, da organização militar, da Revolução Industrial e dos Economistas Liberais. Dentre os economistas liberais, destaca-se Adam Smith, criador da Escola Clássica da Economia, o qual na sua teoria, argumentava que a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas.

Esta teoria preconizou o estudo dos tempos e movimentos, o que mais tarde foi base fundamental da Administração Científica, desenvolvida por Taylor e seus seguidores, sendo o primeiro passo para a Teoria da Administração.

O enfoque da Administração Científica concentrou-se na racionalização do trabalho dos operários, fundamentando-se no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador.

Para alcançar os objetivos de eliminação do desperdício e da ociosidade, e da redução de custos de produção, foi necessário o apelo aos planos de incentivos salariais e de prêmios de produção, enfatiza Chiavenato (1993).

Enquanto a Administração Científica de Taylor se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica da Administração se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Ambas têm como objetivo, a busca da eficiência organizacional.

Taylor e Fayol empregaram seus últimos anos de vida à tarefa de demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, com certeza obter-se-ia resultados satisfatórios.

Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, etc, passam a ser duramente criticados com o advento da Teoria das Relações Humanas, quando uma nova linguagem passou a dominar o repertório administrativo. Esta conta em seu vocabulário com termos como *motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, entre outras*. (Chiavenato, 1993).

A Teoria Burocrática surgiu na década de 40, quando as teorias anteriores - Clássica e Relações Humanas - lutavam entre si pela conquista de espaço na teoria administrativa. Ambas recebiam críticas quanto à sua concepção.

A burocracia, segundo Chiavenato (1993), é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance destes objetivos.

Na visão dos estruturalistas, a teoria clássica concentrava-se exclusivamente na organização formal enquanto, a Teoria das Relações Humanas, na organização informal. Porém, na concepção dos estruturalistas, há necessidade de estudar o relacionamento de ambas, numa abordagem múltipla.

Os estruturalistas baseiam-se em uma abordagem de sistema aberto, ou seja: consideram os fenômenos externos às organizações, pois estes afetam os fenômenos internos. Esta afirmação contrapõe as teorias administrativas, anteriores ao estruturalismo. Os autores estruturalistas procuram inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou seja, a sociedade de organização, caracterizada pela interdependência entre as organizações.

A Teoria Estruturalista, portanto, concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interação com outras organizações.

Enquanto o estruturalismo foi fortemente influenciado pela sociologia organizacional, a abordagem comportamental originou-se da psicologia organizacional. Neste sentido, a Abordagem Comportamental ou teoria Behaviorista originou-se das ciências comportamentais. É, a partir desta abordagem que, segundo Chiavenato (1993), a preocupação da estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com as dinâmicas organizacionais, isto é, com o comportamento organizacional ainda com ênfase predominante nas pessoas.

Da Teoria Comportamental resultou o movimento do Desenvolvimento Organizacional, com o propósito de se obter mudança e flexibilidade organizacional. Chiavenato (1993) afirma que, no sentido restrito, o Desenvolvimento Organizacional “*é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da Abordagem Sistêmica*”.

Dentre os pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional, elegeu-se um que vem ao encontro deste trabalho. Trata-se dos objetivos individuais e objetivos organizacionais, onde é possível a integração das metas individuais com os objetivos da organização, de forma que o significado do trabalho seja estimulante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

Inclui também o pressuposto em que, o incremento da eficácia e do bem-estar organizacional dependem da clara compreensão e aplicação dos conhecimentos que envolvem a natureza humana.

As ciências do comportamento, portanto, argumenta Chiavenato (1993), buscam localizar e criar nas organizações o ambiente de trabalho ótimo, no qual cada indivíduo possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência do seu potencial.

Esta evolução das diversas correntes de pensamentos permite a análise do ambiente organizacional e, portanto, a lente pela qual se analisa e fundamenta este trabalho.

As organizações diferem entre si. Contudo, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos. Estas características são importantes para análise do tema a que se propõe este trabalho.

Etzioni, (1973), afirma que as organizações possuem as seguintes características: i) *Divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidades*; ii) *Centros de poder*: dirigem os esforços para os objetivos, também precisam reexaminar a realização da organização e, se necessário aumentar sua eficiência, reordenar sua estrutura; e, iii) *Substituição de pessoal*: a organização pode substituir ou demitir pessoas com baixo desempenho podendo também, transferir, remanejar e promover.

Segundo Chiavenato (1993), numa perspectiva estruturalista, todas as unidades sociais controlam seus membros. As organizações, como unidades sociais com finalidade específica, são unidades artificiais. São planejadas e deliberadamente estruturadas: revêm constante e auto-conscientemente as suas realizações e se reestruturam de acordo com seus resultados.

Os resultados devem ser monitorados e o controle não deve ser informal. Etzioni (1973) destaca a condição na qual, quase nunca as organizações podem confiar que a maioria dos participantes interiorize suas obrigações e, sem outros incentivos, cumpra voluntariamente seus compromissos. Por isso, as organizações exigem uma distribuição formalmente estruturada de recompensas e sanções para garantir a obediência às suas normas, regulamentos e ordens. Por isso, existem os meios de controle classificados em três categorias: físico ou coercitivo, material ou econômico, e normativo ou simbólico.

O controle físico baseia-se em punições e corresponde ao poder coercitivo. O controle material é o controle baseado no interesse, na vantagem pretendida e nos incentivos econômicos e materiais. O controle simbólico ou normativo é baseado em símbolos puros, não constituindo nem ameaça física nem possibilidade de recompensas materiais. É o controle moral e ético baseado na convicção, na fé, na crença e na ideologia.

De acordo com estes tipos de controles são desencadeados três tipos de interesse ou de envolvimento dos participantes da organização, quais sejam: i) Alienatório: o indivíduo é coagido a permanecer na organização mesmo não estando psicologicamente interessado em participar; ii) Calculista: o interesse é manifestado quando há compensação econômica ou

alguma vantagem; e iii) Moral: o indivíduo atribui valor à missão da organização e ao seu trabalho, desempenhando-o da melhor forma, porque lhe atribui valor.

Esta tipologia de Etzioni, embora muito utilizada devido as suas considerações acerca dos sistemas psicossociais, tem a desvantagem de basear-se unicamente nos tipos de controle, não se levando muito em conta a estrutura, a tecnologia e o ambiente externo. É uma tipologia simples e unidimensional, (Chiavenato, 1993).

Já a tipologia de Blau e Scott (1979), baseia-se em determinadas características e dimensões comuns a várias organizações, como se as organizações existissem no vazio. Estes autores argumentam que elas estão inseridas em comunidades e sociedades e as relações existentes entre os membros da organização, de um lado, e o público, os clientes e as instituições externas, de outro, são aspectos importantes que outras tipologias omitiram. Salienta-se que as organizações existem para proporcionar benefícios.

Esta tipologia baseia-se no beneficiário principal - princípio do “*cui bono*” ou seja, de quem se beneficia com a organização. “*Os benefícios para a parte principal constituem a essência para a existência da organização*”. Chiavenato (1993).

Ainda em relação à tipologia de Blau e Scott, observa-se a existência de quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal. São elas: i) os próprios membros da organização; ii) os proprietários ou dirigentes; iii) os clientes; iv) o público em geral. Em decorrência destas categorias, existem quatro tipos básicos de organizações: a) associações de benefícios mútuos; b) organizações de interesses comerciais; c) organizações de serviços e d) organizações de Estado.

Porém, estas tipologias numa perspectiva estruturalista, estão apoiadas em um simples princípio básico. Elas são simples e unidimensionais, reduzindo as organizações a uma única dimensão para poder compará-las, argumenta Chiavenato (1993).

As tipologias e estilos para o presente estudo são importantes, pois enfatizam a força de poder e de influência do beneficiário sobre as organizações, a ponto de condicionar a sua estrutura e seus objetivos, como defende Chiavenato (1993).

Já a Teoria Comportamental demonstra a variedade de estilos de administração que estão à disposição do administrador. Estilos de administração, enfatiza Chiavenato (1993), “*dependem substancialmente das convicções que os administradores possuem a respeito do comportamento humano dentro da organização.*” Estas convicções, além de moldarem a

maneira como as pessoas são conduzidas, moldam também a maneira como se divide o trabalho, como é planejado e como se organizam as atividades.

McGregor, autor behaviorista da Administração, preocupou-se em comparar dois estilos antagônicos de administrar: a teoria X, baseada na teoria tradicional - mecanicista e pragmática - e a teoria Y, baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

A teoria Y, de acordo com a teoria comportamental, constitui a moderna concepção de administrar. Ela é aplicada em organizações através de um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanistas, onde são salientadas as seguintes medidas:

- *Descentralização das decisões e delegação de responsabilidade*, possibilitando liberdade para que os empregados dirijam suas próprias tarefas e assumam desafios delas decorrentes:
- *Ampliação do cargo para maior significado do trabalho*, viabilizando a compreensão do significado daquilo que fazem e da contribuição de seu trabalho pessoal para as operações da empresa como um todo;
- *Participação nas decisões mais altas e administração consultiva*, baseada na fundamentação de que as pessoas comprometem-se com os objetivos da organização quando têm alguma participação nas decisões que as afetam.
- *Auto-avaliação do desempenho*, encorajando as pessoas a planejar e a avaliar a sua contribuição para os objetivos empresariais e a assumir maiores responsabilidades.

A Teoria Comportamental surge com forte influência das ciências do comportamento na administração. Seu postulado mais significativo, segundo Chiavenato (1993) é que o administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas. Outro aspecto importante também desta teoria, que vem ao encontro deste projeto, é o que concebe a organização como um Sistema de Decisões, onde enfatiza que todo indivíduo é um tomador de decisão, agindo racional e conscientemente.

Em contraste com o conceito de “*homo economicus*”, “*homo socialis*”, “*homem organizacional*” e “*homem administrativo*” da teoria Clássica, das Relações Humanas, Estruturalista e Behaviorista, respectivamente, tem-se a Teoria dos Sistemas. Esta teoria baseia-se no conceito de “*homem funcional*”. Fundamenta-se no inter-relacionamento do

indivíduo com os demais indivíduos, concebendo assim, a organização como um sistema aberto. É com a Teoria dos Sistemas, que surge a preocupação com a construção de modelos abertos, que interagem com o ambiente.

A importância do ambiente neste período está em evidência, surgindo assim, a Teoria da Contingência, cuja origem se reporta às pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch tendo como enfoque as organizações e seus ambientes (Chiavenatto, 1993).

A pesquisa levou à compreensão da influência do ambiente dentro das organizações, salientando, portanto, que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais.

Todas as teorias buscaram responder questões relacionadas às suas respectivas épocas, conjuntura social, política, econômica, entre outras. Para o presente trabalho muito interessa o conhecimento e compreensão da trajetória histórica das organizações e sua teorização, principalmente, porque o tema envolve a área comportamental, foco deste estudo.

O avanço das diversas correntes proporciona sustentação às organizações que, diante da contínua necessidade de se manterem competitivas num mercado cada vez mais exigente e seletivo, buscam formas de se atualizarem e assim, se anteciparem a estas exigências. Estas formas podem e devem ser buscadas através do potencial criativo das pessoas.

Neste aspecto, Senge (2000) advoga que nos mercados extremamente competitivos e complexos nos quais operam as empresas atualmente, só há uma opção: criar um ambiente que impulse o compromisso de seu pessoal com a mudança profunda e que seja capaz de mantê-lo sempre ativo.

Este compromisso vem contribuir para o desencadeamento da necessidade de inovação, que dependerá da capacidade adquirida através do conhecimento e da importância que será dada a esta necessidade, adquirida através do comprometimento.

2.1.2 - A necessidade de inovação

A organização moderna precisa ser capaz de tomar a iniciativa da mudança, ou buscar a inovação, afirma Drucker (1969). Esta postura segundo Wood (1995) não é muito comum, pois a maioria das organizações muda somente em resposta às crises.

A atenção restrita ao "*negócio da empresa*" não é suficiente. A pressão do ambiente externo desperta nos administradores a necessidade de perceber as mudanças que ocorrem além das fronteiras organizacionais. Os desafios resultantes deste cenário intensificam a necessidade de inovação.

O diferencial oferecido pelas empresas se assemelha e, naturalmente, cada vez mais se busca inovar. São então, traçadas estratégias que precisam resistir à erosão provocada pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas do setor.

Neste prisma, Ohmae (1998) argumenta que não se trata simplesmente do mundo industrial se transformando no mundo da informação. As linhas de fronteiras nacionais se apagam ou ficam permeáveis ao capital, às informações, aos produtos e serviços, às empresas e clientes. As organizações em forma de pirâmide dão lugar a modelos achatados.

As empresas que competem em uma indústria possuem uma estratégia competitiva.

Porter (1986) advoga que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma forma ampla para o modo como uma empresa irá competir. Esta estratégia determina quais são as metas e políticas (meios) necessários para o alcance de seus fins, representada na Roda da Estratégia Competitiva, proposta por este autor.

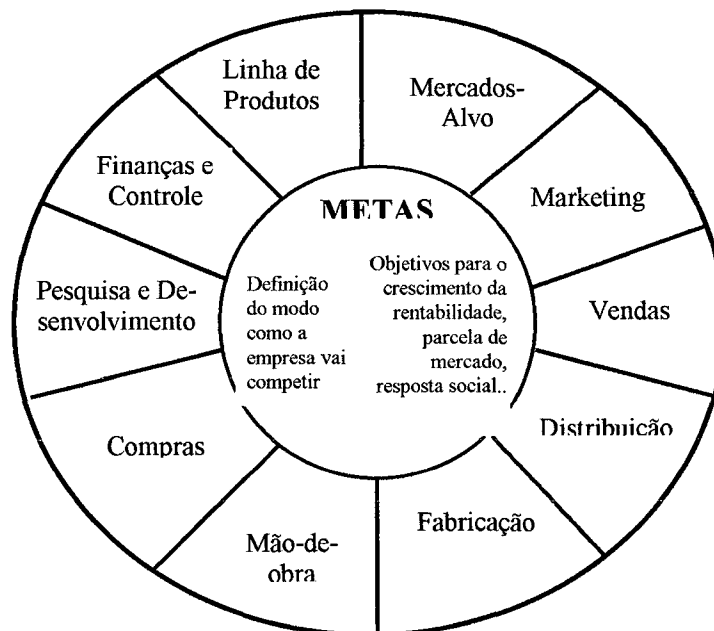


Figura 1.1 - A Roda da Estratégia Competitiva

Fonte: Porter, 1986, p. 16

No centro, estão as metas da empresa, que se traduzem no modo como ela deseja competir e seus objetivos. Os raios constituem as políticas (meios) com os quais busca atingir estas metas. Como uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de e refletir o centro (metas), onde também devem estar conectados entre si. Do contrário, a roda não irá girar. Um dos raios comporta o item mão de obra. Este contempla o foco do presente estudo.

De acordo com a proposta de Porter (1986), todos os elementos da roda são importantes. Neste trabalho se propõe analisar especificamente o raio que se relaciona ao ser humano. Porém, ressalta-se que todos são, de uma maneira ou de outra, impulsionados pelas pessoas que fazem parte da organização.

Neste enfoque, Chistensen (2000), argumenta que as empresas necessitam, como fator importante para sua manutenção, da capacidade de inovação. Os seus recursos, seus processos e seus valores são fatores vitais.

Organizações que desenvolvem práticas desencadeadoras do comprometimento das pessoas são organizações abertas à aprendizagem. Para isso, é preciso repensar radicalmente a filosofia empresarial, desencadeando um compromisso com as pessoas no sentido de gerar um ambiente que permita o desenvolvimento e a aprendizagem individual. É o que defende Inamori apud Senge (1998). Argumenta ainda:

*“Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é **pessoas**. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico, simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico”.*

Nesta perspectiva, Kelly (2000) enfatiza que o ser humano é atualmente o foco das atenções. De acordo com esta concepção, o trabalho das pessoas e seus relacionamentos transformam-se nas pedras fundamentais que dão sustentação às empresas. Porém, ressalta-se: elas precisam estar motivadas para poderem participar efetivamente do processo de busca da competitividade organizacional e isto, está intimamente ligado ao ambiente e, principalmente, às ações gerenciais.

As ações gerenciais constituem-se em um dos pilares de sustentação das empresas e sua importância aponta para uma necessidade de gerenciamento de pessoas, porém, muito mais que gerenciar, precisa-se saber como trabalhar com pessoas pois essas necessitam progredir enquanto profissionais.

2.2 Ações Gerenciais

Estudos sobre ações gerenciais são múltiplos, com abordagens distintas. Analisar as várias teorias sobre ações gerenciais fugiria ao propósito deste trabalho, razão pela qual apresentam-se apenas aquelas que de forma mais direta exerce influência sobre o tema desta dissertação.

Stoffel (1997) argumenta que as teorias gerenciais vêm sendo testadas desde Taylor. Desde então, os estudos têm sido aprofundados e na atualidade, tornou-se foco da atenção de inúmeros autores, pois se trata fundamentalmente da base de uma administração que busca a competitividade, e exige-se cada vez mais pré-requisitos para que uma pessoa possa assumir este papel.

Henri Fayol (1920) concluiu que todos os gerentes executam cinco funções, ou seja: planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Fundamenta-se, a partir daqui, o uso das funções da administração, que hoje são conhecidas de forma condensada, como planejamento, organização, liderança e controle.

No que concerne aos papéis gerenciais, Mintzberg apud Covey (1994), no final da década de 1960 defende que os gerentes executam dez papéis diferentes, mas inter-relacionados. Estes papéis podem agrupar-se em três temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões.

Para desempenhar o papel de gerente, são ainda necessários habilidades ou comportamentos indispensáveis ao sucesso de um cargo gerencial. Estas, por sua vez, dividem-se em habilidades gerais e habilidades específicas. As habilidades gerais subdividem-se em:

- *Habilidades conceituais*: compreendidas pela aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas;
- *Habilidades interpessoais*: compreendidas pela capacidade para trabalhar em equipe, entender e motivar as outras pessoas;
- *Habilidades técnicas*: traduzidas pela aplicação de conhecimento especializado ou da experiência

- *Habilidades políticas*: que se constituem pela ampliação da posição, construção de uma base de poder e rede de contatos.

Quanto às habilidades específicas compreende:

- *Controle do ambiente da organização e de seus recursos*;
- *Organização e coordenação*;
- *Tratamento de informações*;
- *Previsão de crescimento e desenvolvimento*;
- *Motivação dos empregados e administração de conflitos*;
- *Solução de problemas estratégicos*.

Estas habilidades são extremamente importantes, sendo cada vez mais solicitadas face aos desafios constantes que a organização vem enfrentando nos últimos anos. Segundo Blodgett (2000), as empresas fracassarão se não compreenderem a importância dos empregados dentro de suas estruturas, e arremata:

“... para triunfar nesta economia impulsionada pela tecnologia, há de se concentrar nas pessoas. Manter os melhores funcionários e motivá-los a superar a concorrência será o desafio central dos próximos anos”.

A qualidade gerencial faz-se necessária e um modo de desenvolvê-la é estimular um estilo de supervisão que, além dos resultados, gere compromisso nas pessoas. Para isso, é preciso definir objetivos e prazos concretos para os empregados, estabelecer especificações claras de desempenho, premiar o feedback rápido e também recuar, resistindo a tentação de controlar os mínimos detalhes, para incentivar a autonomia, defende Tulgan (2000). Enfatiza também que uma pessoa torna-se líder quando consegue o compromisso de seu pessoal.

Dentre as funções administrativas as ações gerenciais vêm se destacando como os temas mais estudados nos últimos anos, devido a sua importância na eficácia organizacional e também, pelas implicações no envolvimento das pessoas.

No intuito de aprofundar o tema sobre estilos gerenciais, um grupo de pesquisadores da Universidade de Ohio, sob a liderança dos professores Hersey e Blanchard, desenvolveu um estudo sobre o tema, considerando a *situação* como variável importante. O resultado deste estudo foi a verificação de que os estilos de liderança variam de modo considerável.

Alguns gerentes dão ênfase à estruturação das tarefas dos subordinados, objetivando a consecução das atividades enquanto outros gerentes oferecem apoio sócio-emocional no que diz respeito ao relacionamento que mantém com as pessoas.

As atitudes que demonstram preocupações com a produção são identificáveis quando se dá ênfase ao número de contas processadas, à carga de trabalho e de medidas de eficiência, ao volume de vendas, etc. A orientação para a produção portanto, refere-se às atitudes que visam ao alcance das metas traçadas. Já as atitudes orientadas para as pessoas dizem respeito às relações interpessoais e são identificáveis quando há respeito baseado em confiança em vez de obediência, por exemplo.

A teoria considera que existem gerentes que apresentam características onde tanto o comportamento de tarefas quanto o de relações são evidenciados. A liderança situacional tem como fundamento que a interação destes fatores é contínua. Leva-se em consideração a dosagem de direção (comportamento de tarefa) adotada pelo gerente, a intensidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relações) proporcionada pelo gerente e o nível de maturidade que o subordinado apresenta em relação a uma tarefa específica.

A maturidade é entendida como a capacidade de estabelecer objetivos e a vontade de assumir compromissos e a educação (treinamento) do subordinado para cumprir determinada tarefa. A liderança situacional, portanto, enfoca a eficiência dos estilos de liderança conforme o nível de maturidade do subordinado, relativamente a uma tarefa específica.

Nesta perspectiva, evidencia-se a orientação às tarefas, aos subordinados e à situação, sendo o padrão de liderança, uma resultante dessas forças.

De acordo com este enfoque, o conhecimento sobre as ações gerenciais é relevante para a compreensão do ambiente organizacional e, da compreensão quanto às ações tomadas busca-se a participação e o comprometimento.

2.3 Práticas desencadeadoras do comprometimento nas organizações.

O enfoque dado às mudanças em todos momentos quando se discute organização, nada mais é do que uma necessidade para que continuem competitivas. As mudanças são incorporações de necessidades de clientes que, naturalmente, tornam-se mais exigentes resultado do acesso às informações decorrentes do avanço tecnológico. Neste particular,

Drucker (2000) afirma que a expectativa de vida das pessoas aumentou e, conseqüentemente, cresceu a soma de seus conhecimentos, o que contribuirá para uma diferença importante na constituição e na forma de trabalho das empresas. De acordo com esta concepção e do que dela resulta, conclui-se que a empresa tradicional jamais será a mesma.

Nesta perspectiva, a busca da competitividade pode levar a organização a adotar modelos modernos de gestão de qualidade e produtividade que tem como suporte o trabalho das pessoas. Estas, precisam querer assimilar estes novos modelos e novos conceitos.

O que realmente motiva as pessoas a comprometerem-se com a organização? Como a natureza humana faz as pessoas comportarem-se de determinadas maneiras? Schein (1982), ao referir-se ao comportamento humano afirma:

“O comportamento humano é um complexo resultado de nossas intenções, de nossa percepção da situação imediata e de nossas suposições ou crenças a respeito da situação e das pessoas nela incluídas. Estas suposições, por sua vez, baseiam-se em nossa experiência passada, em nossas normas culturais e naquilo que os outros nos ensinaram a esperar”.

Esta complexidade de fatores tem levado sociólogos, antropólogos, psicólogos e outros estudiosos da área, a várias hipóteses, sempre com o objetivo de entender um pouco mais sobre o ser humano.

Nesta perspectiva, Etzioni (1973) classificou as organizações para estudar o envolvimento das pessoas com as mesmas, classificando as organizações com base no tipo de poder ou autoridade que usam para obter obediência, e no tipo de envolvimento que obtém dos seus membros. Com referência à autoridade como forma de controle, Etzioni identificou os três tipos basicamente diferentes de organizações, a saber: a) as que fazem uso do poder coercitivo puro; b) as que fazem uso de incentivos econômicos e outros incentivos materiais combinados com autoridade racional-legal e; c) aquelas que fazem uso de recompensas ou incentivos normativos. Quanto ao envolvimento, são identificados os tipos: a) - *Alienado*: a pessoa não está psicologicamente envolvida, mas é obrigada a permanecer como membro; b) - *Calculista*: a pessoa está envolvida na medida em que, fazendo bem o seu trabalho, tem um bom salário; c) - *Moral*: a pessoa valoriza a missão da organização e o seu emprego, está envolvida e identificada com a organização.

O autor ressalta que, o tipo de envolvimento das pessoas depende, em grande parte, do poder e autoridade exercidos pela organização. Exemplo: Organizações que se utilizam o poder coercitivo teriam membros altamente alienados.

Tipos de poder-autoridade e tipos de envolvimento.

Poder\Autoridade	Coercitivo	Utilitário	Normativo
Alienado	*		
Calculista		*	
Moral			*

* Representa os tipos predominantes.

Fonte: Schein , baseado em Etzioni (1961) .

Esta tipologia, de acordo com o quadro apresentado, segundo Schein (1982) representa tipos puros de organizações raramente encontrados em circunstâncias reais. A maioria das organizações constitui uma complexa mistura de diversos tipos.

À medida que os processos industriais se tornaram mais complexos e dependentes de um desempenho de alta qualidade tanto para os que dirigem, quanto para os trabalhadores, a tipologia mais em evidência foi a tipologia utilitária-normativa. A isto se soma a expectativa de que os trabalhadores gostem do trabalho que executam, que sejam dedicados em busca dos objetivos da empresa, utilizando-se de toda sua criatividade a serviço destes objetivos.

Na busca de conhecimentos sobre a natureza humana e de seu desempenho no ambiente de trabalho, Elton Mayo desenvolveu o estudo de Hawthorne, no final da década 20. Mayo foi um dos primeiros a codificar as necessidades sociais no local de trabalho, a identificar a existência e importância dos grupos informais e a focar o lado humano da organização, afirma Wood (1995).

Com a experiência de Mayo (Schein 1982) pode-se constatar que o aumento da produtividade não se deveu somente a condições ambientais, mas, e principalmente, à relação de confiança, ao reconhecimento e ao apoio que se estabeleceu.

O estudo de Hawthorne (Schein, 1982) também reforça a hipótese de que os motivos sociais são importantes para a organização. Os resultados deste trabalho chamaram a atenção para o fato de que a necessidade de aceitação e estima pelos companheiros de trabalho é possivelmente mais importante do que os incentivos econômicos oferecidos.

Outra hipótese refere-se à Auto-realização, onde Schein (1982) coloca que McGregor, Argyris e Maslow entre outros, sustentaram que os trabalhadores eram alienados porque o trabalho que lhes era solicitado executar não lhes permitia fazer uso de suas capacidades e aptidões de um modo produtivo e adulto. Provaram que muitas formas de trabalho na moderna indústria se tornaram tão fragmentadas e especializadas, não permitindo aos operários fazerem uso de suas capacidades, nem lhes possibilita ver a relação entre aquilo que fazem e a missão da organização como um todo.

Maslow (Schein 1982) apresentou a teoria da motivação segundo, a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Na base estão as necessidades primárias, no topo, estão as necessidades mais elevadas, as de auto-realização.

Hampton (1990) afirma que *“essas necessidades estão dispostas em hierarquia, de acordo com sua capacidade de motivar o comportamento”*. O nível mais básico de necessidades inclui as que são primárias ou fisiológicas. Enquanto estiverem insatisfeitas, elas monopolizam o comportamento consciente da pessoa e têm exclusividade do poder de motivação. Quando satisfeitas perdem este poder. Porém, esta satisfação não produz uma saciação plena. Ela torna-se ponto de partida para a geração de uma nova série de descontentamentos. As necessidades secundárias começam a adquirir o poder de motivação. Hampton (1990) afirma também que as pessoas não deixam de querer coisas. Assim, uma vez que tenham alimento, água e ar, começam a querer segurança, afeto e auto-realização.

Porém, a maior importância da teoria de Maslow não foi a lista das necessidades humanas, até porque já havia estudos sobre o assunto. Esta *“constituía uma lei da natureza humana nunca revelada de modo tão simples como até então, e que parecia apresentar as condições que os administradores deveriam obedecer se quisessem motivar as pessoas em seu trabalho. Se os gerentes quisessem motivar os funcionários para que estes dessem todo o seu esforço ao cumprimento das tarefas organizacionais, seria necessário possibilitar aos funcionários, através do trabalho, a satisfação de suas necessidades não realizadas”* (Hampton, 1990).

As necessidades de auto-realização não se extinguem pela saciação plena. Elas continuam importantes e insaciáveis. Hampton (1990) afirma que *“quanto maior for a satisfação que uma pessoa experimenta, tanto maior e mais importante parecerá a sua necessidade”*.

O homem é um ser social, tem a necessidade de participar de vários grupos e de ser aceito por eles. São necessidades de pertencer, de se filiar, de ser aceito por parte dos colegas, etc. Tem também, a necessidade de auto-respeito ou amor próprio, e respeito ou consideração por parte dos outros indivíduos.

A necessidade de auto-realização é o processo do ser humano, no qual o indivíduo luta para alcançar a extensão total de sua capacidade. A necessidade de auto-realização é a necessidade de crescimento. Trata-se de um processo interno e a gratificação da necessidade. O sentimento da realização advém da experiência de executar coisas que realizam o potencial da pessoa. Pode-se dizer que é um processo permanente de auto-desenvolvimento.

Schein (1982) afirma que, *“Os empregados têm muito maior influência quando se lhes dá certa medida de autonomia na execução de seu trabalho, o que significa que os dirigentes devem ceder algumas de suas prerrogativas tradicionais, especialmente na área de controle”*. Afirma ainda que, de acordo com os estudos com as mulheres trabalhadoras de Hawthorne e outros realizados na época, estes *“constituíram realmente em uma prova da necessidade dos empregados de encontrarem desafio e significação no trabalho”*.

Ainda em relação às necessidades do homem, McClelland apud Hampton (1990) identificou três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente. São elas: o *poder*, a *realização* e a *afiliação*. Hampton (1990) vê semelhança com as necessidades discutidas por Maslow e outros, quando afirma: *“o poder, por exemplo, poderia ser visto como um tipo particular de necessidade social ou de estima, porque diz respeito a relações com pessoas e status”*. A afiliação é uma espécie de sinônimo brando para o que Maslow chamava de afeto. A realização pode ser comparada a alguns padrões de comportamento relacionados com a auto-estima ou a auto-realização”.

A necessidade de poder, de acordo com Hampton (1990) ressalta comportamentos que tenta influenciar outros e procura posições de influência. Na necessidade de afiliação, o indivíduo procura em particular dar-se bem com outros e aprecia a companhia alheia. Já, quando o indivíduo coloca metas desafiadoras para si próprio, procura tenazmente alcançar metas e valoriza e usa o feedback no desempenho, são comportamentos característicos da necessidade de realização.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981), reforçam a teoria de McClelland. Esta teoria afirma que as necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a se repetir mais frequentemente. Os

administradores que foram recompensados pelas suas atitudes aprendem a correr riscos moderados e a atingir as metas.

Hampton (1990) reforça a atenção em torno da necessidade de realização quando afirma que “*talvez a mais exaustivamente pesquisada das necessidades secundárias seja a necessidade de realização*”. Quando esta necessidade é particularmente forte numa pessoa, manifesta-se frequentemente numa intensa preocupação em estabelecer metas profissionais desafiadoras, na necessidade de saber se o desempenho foi bom e receber reconhecimento pelo sucesso.

A teoria da motivação norteia as ações na organização relacionadas a pessoas. Embora alguns autores diferem em alguns aspectos, todos convergem para um único ponto: a busca de um entendimento maior a respeito do ser humano e, neste particular, seu desempenho nas organizações.

Dessler (1996) defende que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa reside na sincronização de suas metas com as metas de seus funcionários, garantindo em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos. Desse modo, ao procurar a realização de suas próprias metas, o funcionário procura realizar também as metas da empresa. Para o autor, criar comprometimento significa forjar tal síntese.

As pessoas, ao procurarem as organizações vêm com certas necessidades, habilidades, objetivos, etc. Esperam encontrar um ambiente de trabalho, no qual podem desenvolver estas habilidades, satisfazer muitas de suas necessidades, e alcançar seus objetivos. Quando encontra na organização um ambiente que lhe possibilite atender a estes anseios, há possibilidade de desenvolver o comprometimento.

Este ambiente precisa fornecer aos empregados, tarefas desafiadoras e significativas. Mas, o ponto crucial é: como uma empresa cria comprometimento? Quais são as práticas que o estimulam?

Dessler (1996) afirma que “*o comprometimento do funcionário, justamente por ser algo que está em ascensão, torna-se cada vez mais impalpável*”. Razões para isso, segundo o mesmo, estão no afluxo de downsizings e reestruturações corporativas, quando dezenas de milhares de empregados foram demitidos.

Como uma empresa cria comprometimento? Quais são as práticas administrativas que o estimulam? Este foi o ponto de partida para Dessler realizar sua pesquisa em torno do

assunto quando constatou que todas as empresas líderes no mercado enfatizavam valores do tipo *people-first*, que respeitam os empregados como indivíduos, os tratam com imparcialidade, oferecem oportunidades para que todos tenham chances de serem bem sucedidos, respaldados pela confiabilidade. Dessler (1996) afirma que onde tais valores não estavam em vigor, as outras chaves para o comprometimento eram vistas meramente como gestos em vão.

Segundo Pfeffer (1999) as empresas recebem exatamente o que merecem, quando se trata da relação entre pessoas e lucros. Afirma ainda que se existe um clima ruim, pagam com a deslealdade dos empregados. Porém, se tratarem bem os empregados, são premiados com altas taxas de produtividade e baixos níveis de rotatividade.

Senge (2000) defende que o comprometimento é mantido em organizações cujos líderes estão comprometidos com o aprendizado. Para o autor, o comprometimento é algo muito difícil de sustentar. Argumenta ainda que manter entusiasmo durante três ou seis meses, ou até mesmo um ano, é relativamente fácil quando há um presidente ou alguém que tenha um compromisso religioso com o aprendizado.

Os líderes devem deixar de agir como os administradores convencionais e comportar-se como se fossem jardineiros, afirma Senge (2000). Defende também, que a idéia de que o conhecimento e o aprendizado em uma organização são essenciais, principalmente num ambiente competitivo e difícil, porém, todo o processo de mudança, seja ele em mudanças culturais profundas ou então em mudanças nas atitudes das pessoas, normas e práticas organizacionais, as empresas que optam pelo processo dirigido de cima para baixo não obtém sucesso.

Nesta perspectiva, a priorização ao gerenciamento de processos vem aos poucos sendo substituída pela necessidade de dar ênfase à administração de pessoas, sendo necessário para isto, de acordo com McCune (1999) restabelecer laços de confiança do empregado em relação à organização.

O comprometimento do funcionário garantirá o êxito de sua empresa? Dessler (1996) afirma que empregados comprometidos ajudarão a competir com mais eficácia em períodos prósperos e a reagir às condições adversas. Eles ajudarão a obter uma sensibilidade e a conseguir níveis de qualidade e de produtividade que seus concorrentes invejarão; eles farão seu trabalho como se a empresa fosse de suas posses.

Diante destes questionamentos e dúvidas a respeito do *Comprometimento*, sobretudo referente às práticas que o desencadeiam é que Dessler (1996), após pesquisa em empresas americanas, recomenda a “Roda do Comprometimento”, (figura 1.1) são práticas, que segundo o autor têm contribuído para que estas empresas, escolhidas para análise obtenham comprometimento de seus empregados.



Figura 1.1 - A Roda do Comprometimento

Fonte: Dessler (1996) p. 14

No centro estão os valores *people-first*. Estes são a base de sustentação para os demais aros da roda. As práticas do segundo e terceiro aros são interdependentes e delas, depende também, o último elemento: a realização.

2.3.1 - Valores *people-first*

Estes valores estão expressos no tratamento que é dado às pessoas. Traduzem-se em respeito, valorização e oportunidade. Trata-se de colocar as pessoas em primeiro lugar na organização.

Como exemplos destes valores aplicados tem-se a Goldman, Sachs, IBM, Bem & Jerry's, J.C. Penney, Toyota e Federal Express (Dessler, 1996). Estas foram fundadas e são administradas com base na suposição de que seus empregados são seu bem mais importante. Neste ambiente, respeitam os empregados como indivíduos, tratam-nos com imparcialidade,

oferecem oportunidades para que todos tenham chance de serem bem sucedidos, respaldados pela confiabilidade. Além disso, tais empresas estão empenhadas com o bem estar de seus empregados.

No manual de membro da equipe da Toyota, Dessler (1996) declara-se que “*As pessoas são nossos recursos mais importantes, constituindo-se no fator mais importante do êxito da organização. A própria base do sistema de produção é o respeito e a dignidade de membros da equipe*”.

Na IBM, o primeiro dos três princípios empresariais é “*Respeito pela dignidade e pelos direitos de cada pessoa na organização*”.

Dessler (1996) reforça que “*para criar comprometimento, você deve estar disposto a colocar seu pessoal em primeiro lugar em toda ação, todo o processo de planejamento e toda decisão comercial que tomar. Deve estar disposto a confiar nele*”. Sugere ainda outras ações sistemáticas com vistas a garantir os valores *people-first*:

- a) Contratar empregados que possuam valores *people-first* desde o início. Estabelecer procedimentos rigorosos de entrevista para excluir aqueles sem as habilidades e valores pessoais para realizar a tarefa;
- b) Traduzir diariamente os valores *people-first* em ações.
- c) Eliminar símbolos, como relógios de ponto, que dizem: “Não confio em você”.
- d) Manter comunicações abertas;
- e) Investir em seus empregados por meio de treinamento e instrução;
- f) Recrutar internamente;
- g) Fazer seus empregados se envolverem na tomada de decisões relacionadas à função e dar-lhes o treinamento e a informação de que precisam para tomar essas decisões.

Dizer apenas que as pessoas são colocadas em primeiro lugar não é suficiente. É necessário que seja traduzido em ações. Estas ações devem ser de respeito, valorização e oportunidade: Respeito pela dignidade e pelos seus direitos; valorização pelo empenho, pela sua dedicação, pela sua contribuição aos objetivos da organização; oportunidade para desenvolver seus talentos e alcançar seus objetivos como indivíduo.

Conhecer os objetivos tanto da organização como das pessoas que fazem parte desta, requer um canal de comunicação aberto, onde a confiança é o esteio. A organização por sua vez, deve preocupar-se em divulgar e difundir sua missão para que as pessoas saibam com o que devem comprometer-se.

Essas ações como discurso e práticas coerentes oferecem segurança ao funcionário. A segurança por sua vez é percebida em um ambiente onde a confiança está implícita nas relações de trabalho - a empresa compromete-se com os empregados, estes, comprometem-se com a empresa. Esta compatibilidade deve ser estabelecida na contratação dos empregados.

Para obter-se comprometimento, portanto, é indispensável iniciar pela valorização da pessoa, confiança na administração e respeito pelas pessoas. Estes valores são a base da roda do comprometimento.

2.3.2 - Diálogo de mão dupla

No segundo aro, estão os alicerces para a prática de comunicação e o senso de missão. As práticas de mão dupla são essenciais para conseguir-se o comprometimento dos empregados. Segundo Dessler (1996), baseando-se na análise de sua pesquisa, *“essas práticas dão aos empregados os dados que precisam para fazê-los sentir-se sócios, dando aos gerentes os dados que precisam para responder aos interesses do funcionário. A mão dupla ajuda a provar que a administração confia em seus funcionários e, por sua vez, pode-se confiar nela”*. O autor coloca ainda que isso não é o suficiente para garantir o comprometimento, mas é um ponto de partida.

Dessler (1996) afirma também que, *“os gerentes de empresas de grande comprometimento sabem que comprometimento é formado com base na confiança e que a confiança requer um diálogo de mão dupla”*. O autor cita a Federal Express, a Toyota e a IBM como exemplo de empresas que adotaram programas visando garantir aos empregados expressarem suas expectativas ou reclamações quanto ao tratamento individual como pessoas. A Federal Express desenvolveu o *Programa Procedimento de Tratamento Justo Garantido*. Tal programa permite ao funcionário o direito de discutir suas reclamações com a gerência sem medo de retaliação.

Outro exemplo que Dessler (1996) cita, é o programa da Toyota. Este aborda problemas de descomprometimento do funcionário, denominado “*sistema de resolução de interesse formal*”. O programa permite ao funcionário uma defesa de seus atos e lhe são garantidas quatro possibilidades de correção do descomprometimento antes de ser demitido. Este programa é comparado ao programa “*Portas Abertas*” da IBM, o qual permite ao empregado o direito de apelar das ações de seus supervisores.

A IBM, ainda segundo Dessler (1996) utiliza-se também do Programa “*fale abertamente!*”, cujo objetivo básico é dar aos empregados um canal confidencial para se expressarem. Este canal de comunicação é indispensável num ambiente caracterizado pela confiança, que transmite segurança aos empregados, estimulando-os a opinarem abertamente sobre os diversos aspectos que dizem respeito a seu respectivo trabalho.

Grandes corporações enfrentam de forma criativa a dificuldade geográfica para comunicar-se com os empregados, utilizando-se da tecnologia. Na Dana Corporation, fabricante de autopeças, segundo McCune (1999), a caixa de sugestões transformou-se num quadro de avisos onde os empregados podem fixar sugestões, reclamações e perguntas. A companhia utiliza este sistema em todo o mundo. Aos empregados é solicitado para que dêem contribuições mensais através de sugestões. O autor enfatiza que “*além de abrir o diálogo com os funcionários, as organizações precisam ter discurso e prática coerentes*”.

Quando não há congruência, aparecem sinais de alerta. Mauerer apud McCune (1999) destaca estes sinais indicadores que a confiança deixou de existir na empresa: i) aumento da rotatividade que não pode ser atribuído a ofertas de salários mais elevados pela concorrência; ii) surgimento de mais reclamações e/ou ressentimentos; iii) as pessoas tornam-se mais cautelosas com o que dizem.

A organização, portanto, deve estar aberta à participação, a sugestões e até mesmo, a críticas quanto ao seu funcionamento. Para isso, porém, as pessoas-chaves da organização devem estar preparadas, pois este processo exige maturidade nas tomadas de decisões e na forma como gerir seus recursos humanos.

Na relação empresa-empregados deve prevalecer um clima de absoluto respeito, transparência, confiança mútua e valorização humana. Quando os pontos de vista são divergentes, deve haver muito diálogo e bom entendimento baseado em consideração positiva e honestidade de propósito de ambas as partes.

2.3.3 - Comunhão

A comunhão está fundamentada na busca de homogeneidade em termos de valores, aspirações e habilidades. A comunhão também tem contribuído para as empresas alcançarem o comprometimento.

Segundo Dessler (1996), para criar o comprometimento deve-se promover um sentimento de comunhão entre os empregados, sentimento esse de ligação, propriedade e participação em tudo o que faz os empregados sentirem que fazem parte de uma comunidade coesa. Para isto, porém, precisa de um processo de seleção e contratação baseada em valores, descrita no subitem 2.3.5.

Dessler (1996) afirma que também *“é necessário promover um senso de participação comunitária, eliminando diferenças desnecessárias de status”*. Exemplo disso é o banimento de vagas exclusivas de estacionamento, carros da empresa, restaurantes e sanitários executivos.

2.3.4 - Mediação transcendental

É o terceiro elemento do segundo aro, da figura 1.1. Está fundamentado na afirmação de que para obter-se comprometimento, os empregados precisam de missões e valores com os quais se comprometam. Faz-se necessário então formular ideologias, missões, valores e mecanismos transcendentais compartilhados para comunicar esses valores aos empregados.

Dessler (1996), enfatiza: *“é por isso que as empresas de grande comprometimento se sobressaem na formulação de ideologias transcendentais compartilhadas, missões, além de valores e mecanismos para comunicá-las a seus funcionários”*. Empresas como a Toyota, Saturn, Goldman, Sachs, J.C. Penney e Mary Kay formularam ideologias claras e bem documentadas.

Missões definidas e difundidas são necessárias então para que possa ser mais um elemento que venha contribuir para a obtenção do comprometimento. As pessoas precisam

conhecer para comprometer-se. Soma-se a isso a necessidade de que seja algo significativo para elas.

2.3.5 - Contratação baseada em valores

O primeiro elemento do terceiro aro da Roda do Comprometimento é a contratação baseada em valores, cujo processo visa a contratação baseada em critérios exigidos pela empresa. Dessler (1996), enfatiza que *“a contratação baseada em valor também desempenha um papel indireto na criação de seu efeito na maioria das outras práticas de grande comprometimento, tais como comunhão, mediação transcendental, segurança e realização.”* Ainda segundo o autor, pode parecer insensato prometer segurança de emprego a empregados que não têm os valores ou habilidades para atingir os objetivos da empresa.

Na Toyota, por exemplo, são selecionados candidatos com habilidades interpessoais, flexibilidade, desejo de aprender e habilidade na solução de problemas, características estas compatíveis com os valores básicos da empresa.

O processo de seleção e contratação descrito por Dessler (1996), compreende cerca de 20 horas, divididas em 6 fases:

Fase I – Orientação/Candidatura
Preenchimento de formulário e exibição de vídeo institucional e do próprio processo de seleção (1 hora). <i>Objetivo:</i> Explicação sobre o trabalho e a obtenção de informações sobre experiências e habilidades de trabalho.
Fase II – Avaliação de Habilidades Técnicas
Realização de teste sobre conhecimentos gerais e sobre ferramentas ou manutenção geral (2 horas). <i>Objetivo:</i> Avaliar o conhecimento e potencial técnico.
Fase III – Avaliação de Habilidades Interpessoais.
Participação em atividades grupais e individuais de resolução de problemas ou participação em simulação da montagem de produção (5 horas). <i>Objetivo:</i> Avaliação das habilidades interpessoais e de tomada de decisão.

Fase IV – Avaliação da Toyota
Entrevista e avaliação do grupo (1 hora). <i>Objetivo:</i> Discussão sobre conquistas e realizações.
Fase V – Avaliação de Saúde
Realização de exame físico e testes de droga/álcool (2 ½ horas). <i>Objetivo:</i> Avaliação da Aptidão física.
Fase VI – Observação no Emprego
Observação e Treinamento no emprego após a contratação (6 horas) <i>Objetivo:</i> Avaliação do desempenho profissional e desenvolvimento de habilidades.

O próprio processo moroso faz parte da seleção, onde muitos candidatos não seguem ir até o final, o que denota não possuírem requisitos necessários (Dessler, 1996).

Selecionar candidatos cujas características e habilidades sejam compatíveis com os valores da empresa é imprescindível. Esta prática poderá contribuir para a garantia de que os empregados tenham oportunidade de encontrar significação para seu trabalho, possam desenvolver suas habilidades e assim, alcançarem seus objetivos.

A contratação baseada em valor deve selecionar empregados cujos valores sejam compatíveis com os da empresa.

2.3.6 - Segurança

Dessler (1996) afirma que a segurança no emprego e o comprometimento do empregado, caminham lado a lado. O custo envolvido na contratação baseada em valor, em treinamento, delegação de poder e realização de empregados, presume que a empresa esteja comprometida em mantê-los por perto.

Segurança também é receber um *feedback* sobre seu desempenho, quanto à situação da organização, para sentir-se mais seguro e desenvolver melhor suas atividades. A segurança é percebida em um ambiente onde a confiança está implícita nas relações de trabalho. Todos estes fatores são importantes, porém, a maior segurança para o trabalhador é a manutenção de seu emprego.

Quando se fala em segurança no emprego, cabe citar o exemplo da Toyota, a qual contrata pessoas com o intuito de que estas permaneçam durante 30 ou 40 anos ou o restante de seus anos na ativa. Para a referida empresa, o comprometimento é uma via de mão dupla: os empregados comprometem-se com a empresa, e esta se compromete com eles. Poucas coisas expressam melhor o comprometimento de um empregado que a meta do emprego vitalício. *“É uma manifestação final do fato de o destino da empresa estar emaranhadamente interposto com o de sua equipe de funcionários”*. Dessler (1996).

Os empregados da Toyota estão convencidos segundo este mesmo autor, que *“seus empregos estão seguros desde que cumpram bem suas funções”*.

O exemplo da Toyota vem ilustrar o que de fato é comprometimento de mão dupla em uma organização. Este comprometimento em garantir o emprego, exceto que o funcionário não cumpra as regras da mesma, se traduz em segurança para o funcionário.

No Vale do Silício, por exemplo, a rotatividade é alta. Segundo Pfeffer (1999), as empresas criam as condições que elas mesmas deploram. Isto porque elas acreditam que a *“lealdade morreu”*. Ao contrário da Toyota, que contrata os empregados com o objetivo de tê-los durante muitos anos, nestas empresas, o empregado assina um contrato de trabalho que prevê a possibilidade de demissão a qualquer momento e por qualquer motivo.

Em empresas como esta, que Pfeffer (1999) descreve como *“empresa tóxica”*, as pessoas são tratadas como se fossem um fator de produção, não havendo comprometimento de ambas as partes.

2.3.7 - Recompensas extrínsecas

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) afirmam que *“muitas variáveis interessantes e importantes têm sido usadas para explicar a diferença de desempenho entre os empregados. Por exemplo, variáveis como habilidade, instinto, recompensas intrínsecas e extrínsecas, níveis de aspiração e background pessoal explicam por que alguns empregados têm um bom desempenho enquanto outros têm desempenho pobre”*.

Bergamini (1987), afirma que alguns pesquisadores pressupõem que *“o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização*

adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente". Afirmar ainda que em termos do comportamento organizacional *"alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório"*.

Tudo indica, entretanto, que as recompensas extrínsecas são condições necessárias, mas elas jamais são suficientes para um bom desempenho.

Dessler (1996), também contempla na sua proposta as recompensas extrínsecas, afirmando que o comprometimento não se compra, mas *"as empresas de grande comprometimento sabem que não podem obtê-lo sem as saudáveis recompensas extrínsecas"*. Esta é a razão pela qual empresas de grande comprometimento, segundo o autor, oferecem pagamentos acima da média, incentivos e benefícios extensivos.

Dessler (1996) ainda sugere que seja proporcionado um pacote de benefícios que deixe claro que os empregados são considerados como investimentos a longo prazo e que a organização está preocupada com o bem estar deles. Os benefícios compreendem planos de distribuição de ações, planos de saúde, etc. além de pacotes de pagamentos acima da média, em combinação com incentivos e benefícios extensivos.

2.3.8 - Realização

Como último elemento da Roda do comprometimento proposta por Dessler (1996), está a realização.

Após a análise do resultado de uma pesquisa realizada entre 382 empregados hospitalares incluindo cientistas, engenheiros, administradores, enfermeiras, prestadores de serviço e empregados de escritório, na década de 70, Steers (1977), concluiu que a capacidade da organização em satisfazer as aspirações de carreiras pessoais do empregado teve um efeito acentuado em seu comprometimento.

O estudo apontou também para outra conclusão: os indivíduos quando entram em uma organização trazem consigo certas necessidades, desejos, habilidades, etc., esperando encontrar um ambiente de trabalho no qual possam utilizar estas habilidades e satisfazer

muitas de suas necessidades básicas. Quando a organização lhes possibilita atender a estes anseios e é digna de confiança, a probabilidade de aumento de comprometimento aparentemente é intensificada. Dessler (1996). Afirma também:

“A chave fundamental para obter o comprometimento é, portanto, ajudar os seus funcionários a se realizarem - a se tornarem tudo o que podem ser”.

Portanto, toda empresa de grande comprometimento está completa e explicitamente comprometida em ajudar seus trabalhadores a se realizarem.

Todos os empregados trazem certas necessidades, aspirações e esperanças para seus empregos e tornam-se, segundo Dessler (1996), comprometidos com aqueles empregadores que tomam atitudes concretas para ajudá-los a desenvolver suas aptidões e a atingir seus potenciais.

Quando o trabalho perde a significação ou os objetivos tornam-se distantes de serem alcançados, pode levar os empregados à alienação. O trabalho é motivador quando através dele pode-se fazer uso de suas capacidades e aptidões de um modo produtivo. As atividades na indústria moderna se tornaram tão fragmentadas e especializadas, a ponto de impedirem que os operários façam uso de suas capacidades, e não lhes possibilitando ver a relação entre aquilo que fazem e a missão da organização como um todo.

Para Dessler (1996), poucas necessidades são tão fortes quanto a de realizar nossos sonhos, de nos tornarmos tudo aquilo que somos capazes de ser.

A realização não significa apenas promoções ou mesmo sucesso na carreira. Estes são aspectos importantes, porém, a questão crucial é: as pessoas possuem a oportunidade de se aperfeiçoarem e de utilizarem todas as suas habilidades e tornarem-se tudo aquilo que podem ser?

O tempo dedicado à realização de atividades monótonas e desprovidas de sentido poderá levar os trabalhadores a acreditarem que o trabalho não é um lugar para a realização pessoal. Para isso, as empresas precisam desenvolver meios que lhes assegure que seus empregados possuam todas as oportunidades para realizarem todas suas habilidades e talentos no trabalho.

Neste cenário, Duffy (2000) enfatiza que valorizar o capital humano é fundamental para a competitividade empresarial. Há, segundo ele ainda, um consenso de que, no mercado de trabalho dos dias atuais, os empregados são muito exigentes ao escolher seu empregador e deixam o emprego se não se sentirem suficientemente desafiados. Os grandes realizadores não obtêm nenhum sentimento de realização por realizarem tarefas que não desafiem suas habilidades.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que as pessoas têm uma imensa necessidade de realizar algo. Argumentam que uma das características das pessoas motivadas pela realização é de que estas parecem estar mais preocupadas com a realização do que com o sucesso que alcançarão. Nesta perspectiva, as recompensas para elas são importantes. Porém, a *emoção* em conseguir uma vitória ou resolver um problema de difícil solução torna-se mais importante do que qualquer recompensa.

Esta proposta, como descrito neste capítulo, contempla inúmeras práticas que a empresa deve adotar, que, segundo Dessler (1996), são imprescindíveis para a obtenção do comprometimento dos funcionários em relação a empresa.

Estas práticas têm forte correlação com os estilos de administração e com a cultura organizacional e, influenciam o comportamento.

O estudo sobre o comportamento humano e suas necessidades são imprescindíveis para a compreensão do que motiva as pessoas a realizarem algo. Esta compreensão obtém-se através de estudos com fundamentação psicológica e comportamental e aqui, direcionou-se mais à teoria centrada nos valores *people first*.

À luz do referencial teórico buscou-se embasamento para o desenvolvimento da pesquisa, e esta fundamenta a metodologia.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo é expor a forma como foi feita a escolha metodológica utilizada para a consecução deste trabalho. Apresenta-se a estruturação do estudo, a definição de amostra da pesquisa, as questões do estudo, o método de coleta das informações e a análise dos dados.

Levando em conta que as características do problema pesquisado são de natureza interpretativa e de interação com o contexto, será aplicada no desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa qualitativa do estudo de caso. Yin apud Merriam (1998), define os estudos de caso em termos de processo de pesquisa. O autor ressalta que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente delimitados.

Bogdan apud Trivinhos (1987) destaca alguns aspectos essenciais que caracterizam os estudos qualitativos: o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento chave; a pesquisa qualitativa é descritiva; os pesquisadores qualitativos preocupam-se com o processo e não apenas com os resultados e o produto; na abordagem qualitativa, a preocupação essencial está no significado que as pessoas dão à sua vida e não às coisas.

3.1 - Perguntas de pesquisa

A entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que o investigador tem para realizar a coleta de dados (Triviños, 1987). Ressalta-se também, a importância da entrevista semi-estruturada, pois, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, possibilita ao informante a liberdade e espontaneidade, enriquecendo desta forma a investigação.

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é, *“aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.”*. O enriquecimento do trabalho ocorre, portanto, com a participação deste.

Neste sentido, para o presente estudo foram formuladas as seguintes perguntas:

- a) Quais práticas são desenvolvidas para se obter o comprometimento?
- b) Que fatores contribuem para o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização?
- c) Quais as ações gerenciais possibilitam um ambiente propício ao comprometimento?
- d) O que dificulta ou impossibilita o comprometimento?

Para elaboração das perguntas faz-se necessário um embasamento teórico, incluindo estudos anteriores sobre o tema e também, conhecimento prévio do contexto a ser analisado.

As perguntas ou questões de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto a ser estudado. Estas questões podem ser mais gerais ou mais específicas. As questões iniciais podem, ao longo do estudo, ser reformuladas ou acrescidas de outras, à medida que o pesquisador identifica tal necessidade.

3.2 Delimitação da Pesquisa

3.2.1 População e escolha do caso

Este caso está inserido no universo do setor madeireiro cujas empresas estejam adotando Programa da Gestão da Qualidade e Competitividade. A amostra é constituída pela empresa Imaribo S. A Indústria e Comércio, escolhida intencionalmente.

O caso se constitui na amostra por se tratar de um estudo de caso em uma unidade simples ou um sistema delimitado (Merriam, 1998).

Para o presente estudo de caso, a investigação foi desenvolvida por meio de entrevistas com as pessoas que fazem parte diretamente da empresa. Os entrevistados participaram das primeiras etapas do processo de implantação da Gestão da Qualidade, excetuando-se uma pessoa que ingressou após a certificação da ISO 9000.

3.3 Métodos de pesquisa

Triviños (1987), diz que, *“a entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método clínico e o método de análise de conteúdo”* são instrumentos decisivos para estudar os processos e produtos nos quais há interesse do pesquisador qualitativo.

No estudo de caso, segundo Triviños (1987), *“os resultados são válidos só para o caso que se estuda”*. Porém, grande valor, reforça, *“está em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”*.

O presente estudo de caso, portanto, foi norteado pela entrevista semi-estruturada e aplicação de questionário. Também se baseou na análise de documentos (folhetins, jornal interno, Manual de Procedimento ISO 9000, portfólio), necessária para o conhecimento da organização pesquisada.

3.4 Coleta e análise dos dados

Na pesquisa qualitativa geralmente, os processos da coleta e da análise dos dados são desenvolvidos simultaneamente. De acordo com Merriam (1998), este processo é recursivo e dinâmico, mas isto não quer dizer que a análise esteja concluída quando todos os dados tenham sido coletados. A análise tende a aumentar a intensidade à medida que o estudo progride, requerendo novas informações.

Para Merriam (1998), em todas as formas de pesquisa qualitativa, alguns dados, ou eventualmente, todos, são coletados através de entrevistas.

Os dados coletados para efeito deste estudo, são classificados como primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas semi-estruturadas e dos questionários. Já os dados secundários, compreendem as informações extraídas de documentos relativos à organização, revistas especializadas, etc. Eventualmente foram utilizadas entrevistas conduzidas de modo informal com o objetivo de aprofundar e clarificar alguns aspectos.

Com base nos dados reunidos através destes meios, foram identificadas as pessoas chaves. Em seguida foi elaborado o roteiro para as entrevistas semi-estruturadas, realizadas posteriormente.

As entrevistas semi-estruturadas foram utilizadas como fonte primária de dados. Sua aplicação foi precedida de apresentação dos objetivos do estudo e do roteiro de entrevistas.

As respostas das entrevistas eram anotadas na presença dos entrevistados e lidas posteriormente para correções ou complementações. O roteiro foi flexível, adaptando-se de acordo com as necessidades. A duração média de cada entrevista era de 1 hora e 30 minutos.

Para preservar a identidade dos entrevistados optou-se por atribuir um código (Sr. MM., Sra. M, ...). Estes códigos foram utilizados para reproduzir literalmente partes das entrevistas concedidas.

Buscou-se a compreensão profunda dos depoimentos, confrontando-os com as observações quanto ao comportamento dos entrevistados. A observação do ambiente no qual o entrevistado desenvolve suas funções e como ocorrem as relações interpessoais foram igualmente importantes.

A coleta de dados concentrou-se no período de janeiro a fevereiro/2000, sendo realizadas as entrevistas com a diretoria, gerências, operacionais da empresa Imaribo.

Triviños (1987), ressalta que, a coleta de dados e a análise de dados são duas fases que se retroalimentam constantemente, ocorrendo portanto, simultaneamente. As duas fases só podem ser separadas didaticamente, o que equivale a afirmação do mesmo autor “*qualquer idéia do sujeito, documento, etc. é imediatamente descrita, explicada e compreendida*”.

Utilizou-se com base teórica para fundamentação da presente pesquisa: David Hampton, Edgar Schein e, principalmente Gary Dessler. Hampton e Schein por fornecerem a base para a compreensão do comportamento humano sob a perspectiva da psicologia. Dessler por tratar especificamente do tema desenvolvido.

3.5 Limitações do estudo

O presente trabalho procurou identificar quais práticas desencadeiam o comprometimento dos empregados. A partir do referencial teórico objetivou-se evidenciar as práticas. No entanto, não foram objeto deste estudo, a análise das demais variáveis que concorrem para desencadear o comprometimento.

Outra limitação refere-se ao fato de que não é possível medir o comprometimento. Pode-se apenas ouvir as declarações das pessoas, analisando-as à luz do referencial teórico e, aprofundar algumas questões durante a entrevista, quando se percebe que as respostas possam ser tendenciosas.

Como exposto, esta foi a instrumentalização para a realização da presente pesquisa e, no próximo capítulo, serão apresentados os dados coletados e a descrição das ações que a empresa pesquisada vem desenvolvendo visando a obtenção do comprometimento de seus empregados.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo faz-se inicialmente um breve estudo do setor madeireiro como fundamento para contextualizar o ambiente em que ocorreu a presente pesquisa. Restringiu-se à parte que diz respeito às atividades principais desenvolvidas pela empresa.

Num segundo momento, ocorre a caracterização da empresa Imaribo. Discorre-se sobre a necessidade de mudança percebida pela empresa e a forma como este processo ocorreu sob a análise do gestor da referida empresa, das chefias e dos demais empregados.

Concepções quanto ao comprometimento bem como, as ações para seu desenvolvimento e uma análise comparativa da proposta de Dessler (Roda do Comprometimento), fundamentam este capítulo.

4.1 Breve estudo do setor madeireiro

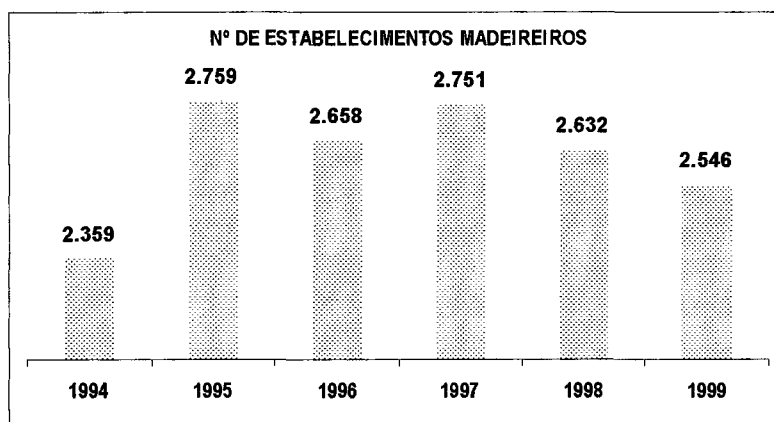
Da atividade madeireira, desde o plantio das árvores até o produto acabado, são inúmeros os processos pelos quais passa a madeira. A classificação dos produtos derivados da madeira é feita da seguinte forma: compensados laminados, compensados sarrafeados, vigas, aglomerados, fibras e minerais, além de sua utilidade em forma original.

O setor madeireiro no cenário nacional tem excelentes perspectivas de crescimento e, no Estado de Santa Catarina também tem participação expressiva, como constatado em pesquisa realizada pela Secretaria da Fazenda. (Wood Magazine, 2000). Neste estudo apurou-

se que existem 2.546 empresas no setor madeireiro em Santa Catarina (gráfico 1). Este número representa um incremento de 7,3% em relação ao ano de 1994. Ainda segundo a revista da Madeira Wood Magazine (2000), 1999 foi o ano em que a indústria empregou o maior número de pessoas, ou seja, 35 mil, enquanto que em 1995 eram 33.204 pessoas que exerciam atividades diretamente vinculadas ao setor (gráfico 2).

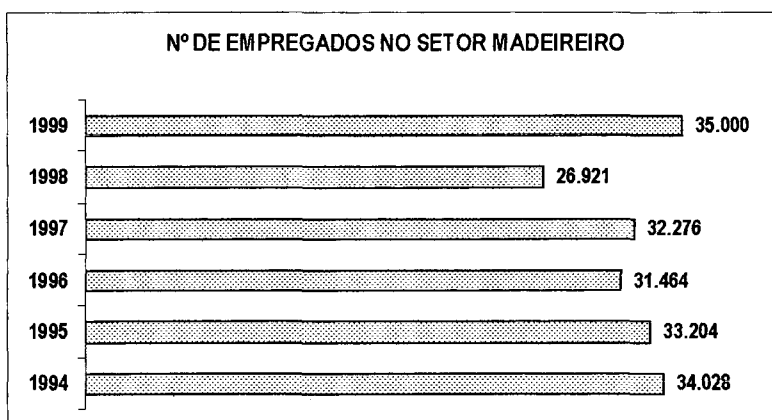
As exportações deram um salto de 236,8% no ano de 1999 em relação ao ano de 1994, e 138% em comparação com 1998. Santa Catarina exportou R\$ 139.569,69 em 1994, passando a R\$ 230.182,21 em 1997, baixando para R\$ 197.493,32 em 1998. Porém, em 1999 superou todos os números, chegando a R\$ 470.090,21.

gráfico 1



Fonte: DIEF(s) 1994-99

gráfico 2



Fonte: DIEF(s) 1994-99

Segundo a Revista da Madeira Wood Magazine (2000), nos últimos anos a indústria madeireira e moveleira tem liderado a pauta de exportações, superando o embarque de frangos congelados, que era o principal produto movimentado pelo Porto de Itajaí-SC, argumenta Martin Schmeling, diretor comercial do Porto.

4.2 - Caracterização geral da empresa e do ambiente

A Imaribo S.A. Indústria e Comércio está situada na Rodovia SC 456, s/nº, no município de Monte Carlo-SC. Empresa de negócios no ramo industrial, cuja atividade principal é o beneficiamento de pinus através dos seguintes processos: laminação, fabricação de chapas multilaminadas e sarrafeadas e outros beneficiamentos de madeira.

Fundada em 1943 com a denominação de Indústria de Madeiras Rio Bonito Ltda, e em 1958 teve sua denominação alterada para IMARIBO S.A Indústria e Comércio. Iniciou suas atividades no município de Tangará-SC, dedicando-se ao beneficiamento de madeira, adquirindo a matéria prima das serrarias existentes na região. Após um ano, instalou sua primeira serraria.

Atualmente seu parque industrial está instalado em Monte Carlo, dedicando-se com sucesso à industrialização, comercialização e exportação de madeiras, gerando cerca de 500 empregos diretos.

A empresa produz de forma autossustentada, pois, sua principal matéria-prima é bio-renovável. Para isto possui 17.000 hectares de reflorestamento próprio localizado no município de Monte Carlo e na região. De seu processo de produção resultam mais de 100 produtos, visando atender às exigências de seus clientes. Deste processo, o gradeio de madeira no pátio e uma linha interna, são terceirizadas.

Monte Carlo, município sede da empresa, está localizado no meio oeste de Santa Catarina. O município e região são caracterizados pelas atividades centradas no cultivo, extração, desdobramento e beneficiamento de madeira e, na agricultura com predominância nas culturas de feijão, milho, alho e fruticultura, onde se destaca a maçã.

Dado estas características, até recentemente o nível de escolaridade era exigido apenas para algumas atividades de nível operacional. No caso do setor madeireiro, para o plantio e corte de pinus, bem como outras atividades operacionais, não era exigida escolaridade. Atualmente algumas empresas, por necessidade de aprimoramento dos processos, passaram a exigir escolaridade mínima, normalmente de 1ª a 8ª série do Ensino fundamental.

No município e na região constata-se um elevado número de pessoas que freqüentam o ensino supletivo e o ensino de jovens e adultos. A maioria, quando conclui o ensino fundamental não dá seqüência aos estudos. O ensino regular normalmente, em cidades como Monte Carlo, termina na conclusão do segundo grau devido à dificuldade de acesso às universidades, bem como, ao baixo poder aquisitivo que dificulta a permanência nos estudos. Este quadro contribui para um baixo nível cultural da cidade e, de certa forma, da região, devido às características de mão de obra e de pouca exigência de escolaridade.

4.2.1 – Programa de Qualidade desenvolvido pela Imaribo

A Imaribo tem como marco o dia 05 de janeiro de 1998 quando iniciou o processo de implantação do Sistema de Garantia da Qualidade Total e a norma ISO 9002/94, obtendo a certificação em 1999. Havia no entanto, iniciado este processo em 1993, se estendendo até 1997, quando decidiu parar por um período.

Iniciou-se então, um processo de mudança de cultura que exigiu o envolvimento de todos nessa necessidade de mudar. Foram necessárias mudanças de atitudes e comportamentos quanto a maneira de encarar a qualidade e produtividade no ambiente fabril.

Na implantação, quando se apresentou o sistema de garantia de qualidade total e a norma ISO 9002/94, foram sentidas as primeiras resistências. Houve necessidade então, de se iniciar um outro processo: o de sensibilização para a qualidade e treinamento, quando foram repassados os objetivos e qual seria o papel de cada um dentro da organização.

A empresa estabeleceu como objetivos:

- Servir a sociedade, dando lucro ao acionista e promovendo o bem estar do cliente e do empregado;

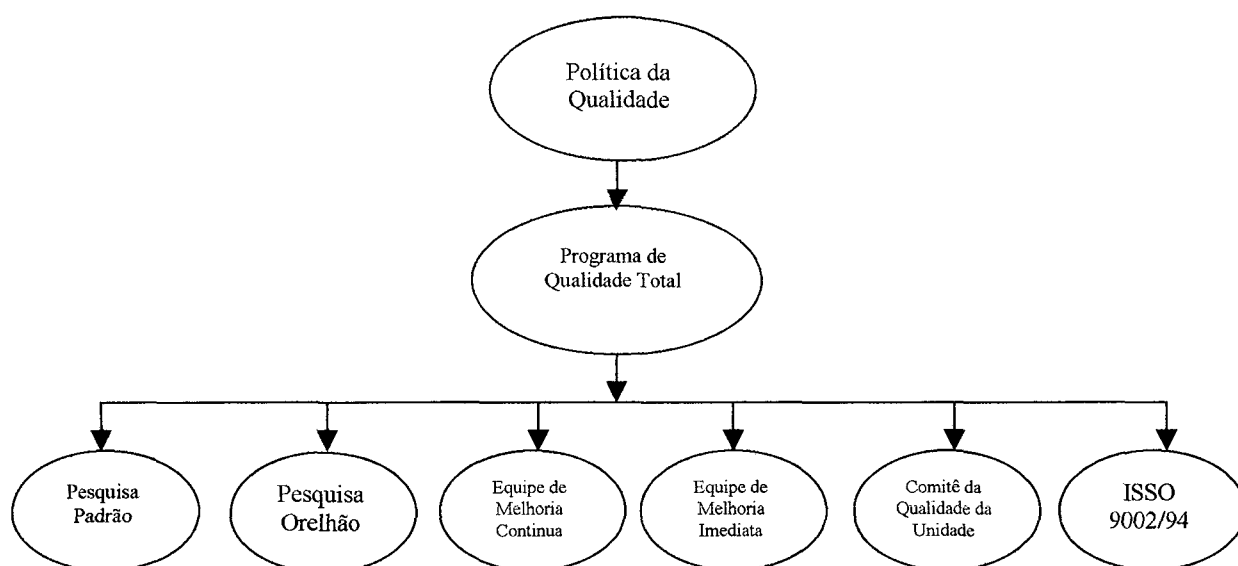
- Dotar a empresa de um ambiente filosófico para a qualidade total de tal forma que permitisse a sobrevivência dos negócios e também, o crescimento dos mesmos, permanecendo competitiva no mercado.

Durante a fase de implantação evidenciou-se uma busca constante de melhorias onde a participação foi elemento indispensável ao processo. Hoje, através das sugestões apresentadas pelos empregados, são evidenciadas as necessidades destas melhorias.

A empresa sentiu a necessidade de buscar novas tecnologias, valorizando-se o ser humano e promovendo o treinamento contínuo, objetivando o melhor aproveitamento da matéria prima, a padronização dos produtos e serviços e a qualificação da mão de obra, evitando-se desta maneira, o retrabalho e os desperdícios.

A Imaribo estabeleceu sua Política de Qualidade com objetivos claros e bem definidos, possibilitando assim, um melhor entendimento de todos. Esta política de qualidade norteia as ações e deve ser de conhecimento de todos. Para isso, está exposta em todos os setores da empresa, sendo sua visualização de fácil acesso aos empregados.

A estrutura do sistema de Garantia de Qualidade Total Imaribo está assim definida:



Para dar sustentação a esta estrutura, a empresa criou um canal de comunicação, desenvolvendo e implantando as pesquisas *Orelhão* e *Padrão*. A *pesquisa orelhão* é realizada para medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa em geral,

ao trabalho, à oportunidade, à chefia, à alta gerência, ao salário e à qualidade de vida. Por sua vez, a *pesquisa padrão* é realizada junto às chefias e tem o objetivo de avaliar a eficácia implementada pelo Sistema de Garantia de Qualidade Total, orientando assim as ações gerenciais e a adequação do Programa de Qualidade Total.

A participação dos empregados ocorre também através de outros programas que a empresa desenvolve. Estes programas são: as equipes de melhorias contínuas; as equipes de melhorias imediatas; e, o comitê da qualidade da unidade.

As *equipes de melhorias contínuas* reúnem mensalmente propondo modificações no sistema da qualidade e nos processos produtivos, sempre almejando melhorias. As *equipes de melhorias imediatas* compostas em caráter urgente, possibilitam o gerenciamento de problemas que necessitam de soluções imediatas. O *Comitê da Qualidade da Unidade* tem a incumbência de analisar e propor melhorias no Sistema da Qualidade, no processo industrial e administrativo.

Estas ferramentas dão sustentação ao Programa desenvolvido e necessitam de constante renovação para se adaptarem às exigências. Estes *canais* de comunicação são indispensáveis em um ambiente que se caracteriza pela confiança. Neste ambiente, de acordo com Dessler (1996), as pessoas devem ser estimuladas a opinarem abertamente sobre os aspectos que dizem respeito ao seu trabalho. Na relação empresa-empregados deve prevalecer um clima de absoluto respeito, transparência e confiança mútua.

A transparência deve estar presente em todos os aspectos que dizem respeito à organização. A abertura do diálogo com os empregados, de acordo com McCune (1999) vai exigir dos dirigentes, um discurso e uma prática coerentes.

A Política da Qualidade da empresa, cuja elaboração compete à alta administração, tem como objetivo a satisfação de seus clientes, tanto internos como externos. Neste contexto, a Política contempla:

- *Valorização do ser humano*: oferece aos seus empregados refeição, assistência médica, integração através da Associação dos Empregados, cesta básica, plano de incentivo, qualificação profissional e Projeto de Desenvolvimento do Ensino Fundamental;
- *Programa de treinamento*: objetiva o aperfeiçoamento e a melhoria dos aspectos profissionais e pessoais;
- *Atualização técnica contínua*: visa o melhor aproveitamento da matéria prima e atualização diante da globalização e dos grandes avanços da informatização;

- *Parceria com fornecedores*: tanto internos quanto externos.

Em paralelo, a empresa desenvolveu sua Política de Recursos Humanos, onde seu postulado prima pela valorização do ser humano, realização profissional, reconhecimento e segurança. Da mesma forma que a Política de Qualidade, a Política de Recursos Humanos é amplamente difundida na empresa, sendo de conhecimento de todos.

Após a disseminação de ambas as políticas e do seu entendimento por parte das pessoas que fazem parte da estrutura organizacional, foi percebido que a resistência foi reduzindo e a empresa foi aos poucos avançando em seu processo de melhorias. Na medida que as pessoas percebiam o avanço no tocante à qualidade, adquiriam confiança. As dificuldades encontradas em relação à manualização foram aos poucos sendo superadas através de treinamento e capacitação.

4.3 A necessidade de mudança percebida pelo gestor da empresa

Dos avanços tecnológicos e da nova postura social, através do crescimento cultural e intelectual, surge a necessidade de uma nova postura. Esta, por sua vez, que busca no conceito de racionalização e otimização, os resultados rápidos e constantes em escaladas jamais percebidas no mercado mundial. Este cenário também exerceu influência sobre a empresa, exigindo dela um processo de mudanças de cultura que exigiu o envolvimento e, muito mais do que isso, o comprometimento de todos que fazem parte da organização, nesta necessidade de mudar.

O gestor, Sr. A. N. ao descrever como foi o processo para a certificação da ISO 9000, destaca que inicialmente houve a necessidade de mudança de atitudes e de comportamento, para que a empresa alcançasse seus objetivos. Para isto, na sua concepção, o capital humano e intelectual é o principal componente da organização. Este fator teve que ser treinado, valorizado e aprimorado técnica e eficazmente.

Segundo a opinião do Gestor A. N., a mudança de comportamentos e a nova postura empresarial foram extremamente necessárias para que a organização pudesse efetivamente manter-se competitiva. O mesmo reforça que, para isso, foram necessários vários ingredientes, sendo um deles, o comprometimento.

Esta adequação aos novos tempos e necessidades do mercado exigiu dos seus gestores, o empenho, a perseverança e principalmente, o estabelecimento de metas. Mesmo assim, segundo seu gestor, houve muita resistência à mudança devido ao atraso técnico e cultural, principalmente diante da globalização. Este atraso foi um dos desafios enfrentados.

A empresa obteve a certificação da ISO 9002/94, conquista esta que gerou grande fluxo de trabalho devido à manualização das atividades praticadas e procedimentos que definem os critérios de qualidade de trabalho e métodos de produção, quais sejam: “*dizer o que se faz e fazer o que se diz*”. Além destes aspectos, preocupou-se com a adequação ao mercado, tendo o cliente como principal direcionamento. Para o gestor A.N.:

“Na fase de conhecimento, aperfeiçoamento e esclarecimento foi difícil fazer com que todos participassem ativamente. Depois de um processo de treinamento contínuo e conscientização de todo quadro funcional, na implantação –onde a maioria e principalmente os líderes– estavam conscientizados, a participação foi efetiva.”

Ressalta desta maneira, como ocorreu a participação dos empregados. Destaca também, a importância do comprometimento na manutenção deste processo, onde o fator humano é essencial e determinante. A continuidade do processo se faz necessária, e “*o querer participar*”, uma das condições essenciais ao comprometimento, é o que faz a diferença num processo de sucesso ou não.

A capacidade de inovação, vivenciada na empresa pesquisada, possui, de acordo com a concepção de Christensen (2000) os fatores necessários, quais sejam: seus recursos, seus processos e seus valores. Seus recursos definem com clareza o que ela pode e não pode fazer. Nesta perspectiva, os programas de gestão de mudanças passam por processos não tão flexíveis nem adaptáveis, da mesma forma que seus valores. Quando se verifica esta necessidade - de novos processos e valores - suas gerências devem gerar um novo espaço organizacional, no qual essas capacidades podem ser desenvolvidas.

Na percepção do Sr. A.N. é imprescindível que se crie uma nova estrutura organizacional dentro das fronteiras corporativas para que sejam desenvolvidos novos projetos. Necessita-se também de pessoas que interajam de forma e em velocidade diferentes.

4.3.1 - Concepção em relação ao comprometimento

No ambiente de negócios atual, em que as mudanças se sucedem num ritmo acelerado, os administradores precisam dominar a arte de lidar com a mudança. O comprometimento por parte dos empregados é imprescindível. Independentemente do porte ou ramo de atividade, empregados comprometidos constituem o diferencial competitivo. Esta concepção incorporada pelo gestor da Imaribo está evidente quando o mesmo expressa que a vantagem competitiva não está nas máquinas, mas sim, nas pessoas capazes de inovar e tratar suas empresas e seus clientes como se fossem seus próprios.

Durante o processo de entrevista o Sr. A N. percebeu-se que há expectativa de que os membros da organização gostem do trabalho que executam, que demonstrem dedicação pessoal aos objetivos da empresa e exercitem sua criatividade a serviço de tais objetivos. Por outro lado, os trabalhadores passam a exercer maior influência nos processos de tomada de decisões.

Compreende-se que o comprometimento não é o único fator determinante do sucesso de um empreendimento. No entanto, o mesmo possui a dose fundamental para a tomada de decisões ou mesmo de ações que levem a organização à busca de sua competitividade.

Quando se trata de um processo de implantação de Sistemas de Garantia da Qualidade e até mesmo de sua manutenção, o comprometimento é imprescindível. No tocante à certificação da ISO 9002/94, seu gestor A.N. argumenta que, para que o Sistema de Garantia da Qualidade Total fosse bem sucedido, foi necessário o comprometimento de todos. De acordo com o mesmo,

“O fator comprometimento é de máxima importância... Sem o comprometimento de todos hoje não estaríamos certificados em ISO 9002/94, pois para alcançarmos essa meta foi necessária a participação de todos os colaboradores. Só com o trabalho em equipe foi possível concretizar esse objetivo.”

A manutenção deste comportamento de compromisso deve ter constante preocupação. Do contrário, todos os esforços não alcançarão os resultados esperados. A empresa estudada possui essa preocupação e esforços pela manutenção do comprometimento, através de programas e estratégias, como assinala o Sr. A N. em sua resposta abaixo:

“Alcançada essa meta agora precisamos manter, buscando novas tecnologias, valorizando sempre o ser humano e realizando treinamento contínuo”.

O gestor A. N. tem a convicção de que o nível de entusiasmo e a motivação dos empregados demonstram como está a situação de uma companhia. Em sua afirmativa, argumenta que o comprometimento é o esteio para que a empresa alcance seus objetivos.

“É fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com o processo. Para atingirmos um bom resultado, a empresa possui total ciência que sem o envolvimento de todos, principalmente dos líderes não atingiríamos nossos resultados, e o pior, não existiria a continuidade do processo implementado; sabendo também que o meio para mantermos o nível é treinamento, treinamento e mais treinamento; numa escala contínua, crescendo técnica e uniformemente”.

A convicção da importância do comprometimento, também está fundamentada no ponto de vista de suas chefias. A consciência de que o comprometimento é fundamental na implantação e na manutenção dos Sistemas de Garantia da Qualidade é argumentada por C. encarregado do setor de Portaria:

“Sem comprometimento não iria dar resultados... Temos que ter união. Aqui somos uma família. Se não nos comprometermos, perderemos a certificação”.

Para a Sra. M. Coordenadora do Programa de Qualidade Total da Imaribo, a qualidade será a chave de sobrevivência de todas as empresas que queiram se manter competitivas e, só alcançarão seus objetivos se as pessoas estiverem comprometidas:

“O compromisso com os objetivos da organização e o querer fazer, levam os funcionários a executarem suas tarefas como se fosse para si próprios. Sabem que, se a empresa não atingir seus objetivos e isto representar queda em seu faturamento ou mesmo, na perda um cliente, eles serão afetados. Esta consciência é compartilhada com todos os membros da organização. As pessoas dentro do processo da qualidade são responsáveis pelo sucesso da empresa junto aos clientes e pela qualidade nela implantada e praticada. O envolvimento de todos os colaboradores da organização é de máxima importância para alcançarmos os resultados e objetivos propostos. Sem o comprometimento de todos desde a alta administração até o chão de fábrica não chegaríamos a lugar algum. Alcançamos a certificação ISO 9002/94 com o comprometimento e trabalho em equipe”.

Segundo a sua percepção ainda, todos têm papel relevante neste processo e compactua com os demais empregados: *“... se a empresa perder a certificação, todos perdem com isso”.*

A Sra. M. desempenha também o papel de mobilização e sensibilização das pessoas para que estas venham compreender a importância de cada um dentro do contexto organizacional. Seu papel fundamental, no entanto, está relacionado ao papel dos gestores da Imaribo, qual seja, o de definir objetivos e estabelecer especificações claras de desempenho.

A qualidade, de acordo com a opinião da Sra. M., é um instrumento moderno conjugado a novas técnicas operacionais e atividades comportamentais que, utilizado dentro de políticas e estratégias próprias, promove a simultaneidade do crescimento do ser humano e a sobrevivência da atividade onde o mesmo está inserido. Para ela, a qualidade será a chave de sobrevivência de todas as empresas que queiram se manter competitivas, tornando-se o principal critério para a escolha e definição de serviços e produtos oferecidos pelo mercado. Porém, ressalta que, para atingi-la, é necessário comprometer-se.

A importância do comprometimento de todos está amplamente difundida na organização e, principalmente, incorporada pelos seus empregados, que o entendem como essencial ao sucesso de seu Sistema de Gestão da Qualidade. Esta é uma condição indispensável arremata a Sra. M.

Quando questionados sobre a participação no processo da certificação da ISO 9002/94, os empregados entrevistados afirmam que procuraram desempenhar o melhor que podiam. Alguns deles acreditavam que seria difícil aprender novos conceitos e, principalmente, mudar velhos costumes. Porém, alegam que isto foi superado com muito treinamento. O grande fluxo de trabalho que gerou com a manualização das atividades foi, para muitos, um desafio. Este desafio é superado à medida que se conhecem melhor todas as etapas. É o que argumenta o Sr. C. encarregado da Portaria:

“O treinamento é importante para a qualificação da mão de obra e para o processo de qualidade. Precisamos nos aperfeiçoar de acordo com a necessidade”.

Quando o gestor Sr. A N. afirma que *“na fase inicial foi difícil fazer com que todos participassem ativamente”*, percebeu uma necessidade de transmissão de conhecimentos sobre o processo para que se dissipassem as resistências, comuns devido ao receio do que lhes era novidade.

A partir do momento que os empregados compreenderam suas atribuições e foram percebendo que o processo tornaria a empresa mais competitiva e que não afetaria a sua

segurança quanto ao emprego, o sentimento de insegurança foi aos poucos substituído pelo sentimento de compromisso, como afirma o Sr. A.C.:

“Para nós, receber a certificação significa que temos qualidade. Eu tenho que oferecer um serviço com qualidade... se a Imaribo não atingir a certificação, todos perderemos com isso”.

A compreensão dos objetivos e o estabelecimento claro dos padrões de desempenho esperado contribuem para que os empregados sintam-se seguros. Esta compreensão está expressa nas declarações da Sra. R.

“É preciso atender bem os outros, aos colegas. Tem que atender com qualidade, dentro dos prazos estabelecidos. Isto faz com que a empresa também vá melhorando, com isso, a procura do produto vai aumentar”.

A compreensão quanto à necessidade de comprometer-se ocorre somente após a clarificação quanto aos objetivos que se quer alcançar e, principalmente, *o que e como* cada empregado pode contribuir:

“Na medida que compreendemos que seremos beneficiados, fomos melhorando...” Sra. R.

A declaração da Sra. R. chama a atenção para uma questão importante: o empregado precisa saber quais os benefícios que obterá com o seu desempenho. Trata-se da recompensa. Este sentimento também é compartilhado com outros entrevistados, como afirma o Sr. C.:

“O que aprendo aqui, ocupo na vida particular. Levo um aprendizado. O conhecimento é algo que ninguém pode tirar de nós”.

Ainda no que diz respeito ao aprendizado, o Sr. M.M. operacional da Fábrica de Beneficiamentos, declara que melhorou muito com o processo de certificação. Procurou desenvolver suas atividades de forma correta. O mesmo valoriza muito o conhecimento que adquiriu, e nesse sentido afirma: *“quando começou a certificação não sabia fazer um relatório. Agora, já sei”.*

No tocante ao comprometimento, de acordo com as afirmações dos entrevistados, percebe-se clareza quanto à necessidade de contribuírem para que a empresa seja competitiva bem como, além da contribuição, é imprescindível que haja a união de todos. Compreendem o comprometimento como *“uma união de esforços”*. Compreendem também que ao se

comprometerem com os objetivos da empresa, estão realizando as tarefas como se fossem para seus próprios fins e objetivos.

4.4 - Práticas utilizadas para obter participação e comprometimento

Na empresa pesquisada se evidenciam práticas, cujo objetivo é a obtenção do comprometimento, como assinala Dessler (1996). Estas práticas são apontadas pelo Sr. A.N., como segue.

“A empresa é administrada pelo conjunto de resultados e idéias de todos os colaboradores, e para isso as empresas precisam possuir integração com sua equipe. Para isso, são desenvolvidos programas que permitem a participação de seus empregados. Dentre estes, estão a Pesquisa Padrão, Pesquisa Orelhão, Equipes de Melhorias Contínuas, Equipes de Melhorias Imediatas e Comitê da Qualidade da Unidade”.

Os programas “*Pesquisa Orelhão*” e “*Pesquisa Padrão*” servem como instrumentos de mensuração do grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa, visando a avaliação constante do processo e orientação das ações gerenciais. De acordo com seu gestor:

“As idéias e sugestões são analisadas e ações são tomadas para realização das mesmas”.

Para o gestor A.N. a comunicação é vital, devendo iniciar com o estabelecimento da Missão e das Políticas de Qualidade da empresa, as quais, obrigatoriamente devem ser difundidas para que possam se constituir em mais um elemento de contribuição para a obtenção do comprometimento. A empresa precisa definir o seu propósito, os seus objetivos e a abordagem a ser adotada para que sejam alcançados esses objetivos. Estes objetivos constituem a base de sustentação de todo e qualquer empreendimento. Igualmente importante é a visão do negócio, pois ela representa a posição que a companhia quer possuir no futuro. O gestor A. N. afirma ainda que:

“A Política da Qualidade é de suma importância para a evolução do Sistema da Qualidade. Os objetivos são claros e bem definidos, proporcionando assim um melhor entendimento do compromisso de todos os colaboradores dentro da empresa”.

O mesmo enfatiza também, que são realizados treinamentos contínuos para 100% do quadro funcional, com vistas a desenvolver a compreensão e a implementação da Política de

Qualidade em todos os níveis da organização, pois esta é a célula mãe de todos os programas desenvolvidos na fábrica.

A prática desta Política, bem como, sua compreensão, têm possibilitado um ambiente de segurança e sentimento de “*fazer parte da organização*” conforme expressam os Srs. R. e C., respectivamente:

“Tem-se que fazer o que realmente gosta. Faço o que realmente gosto... a pessoa que está acima de mim reconhece o que faço”.

“Eu gosto daquilo que faço... Gosto da valorização que ela oferece para nós. Gosto também dos treinamentos, cursos... A empresa valoriza muito o ser humano”.

Neste sentido, as afirmações constituem a prova da necessidade dos empregados encontrarem significado no trabalho, e isto condiz com as constatações a que se chegou nos estudos realizados com as trabalhadoras de Hawthorne.

Ainda no que concerne ao ser humano, o Gestor A.N. declara:

“Hoje, um dos grandes compromissos do grupo Imaribo é estar ativo, pois nossa região avança um tanto quanto que lentamente no aprimoramento e valorização da mão de obra, que na atual conjuntura é de suma importância na definição das características e perfil das empresas. O capital humano nas corporações é o divisor na sobrevivência ou falência no mercado super competitivo nos tempos modernos”.

Nesta declaração identificam-se: a preocupação da empresa quanto a valorização do ser humano para a formação de seus fatores de sucesso e a necessidade de desenvolvimento cultural. Esta necessidade é destacada quando o mesmo afirma que há resistência devido ao atraso técnico e cultural, o que de acordo com a sua percepção, faz parte da realidade da cidade e região de Monte Carlo.

Isto tem correspondência com a teoria da contingência, tendo como enfoque as organizações e seus ambientes. Salientando-se que as características ambientais condicionam as características organizacionais.

4.4.1 - Ações gerenciais

A Imaribo desenvolve diversas ações com o objetivo de obter a participação do empregado e, conseqüentemente, seu comprometimento. Dentre estas ações, o Sr. A.C.,

encarregado de setor, destaca o esforço para o desenvolvimento da união entre os empregados, estabelecendo um grau de interdependência, como afirma: *“gosto da união que tem aqui... hoje cresço junto com eles...”*.

O sentimento de união é possível em ambientes onde as habilidades gerenciais sejam praticadas, principalmente as que dizem respeito à motivação dos empregados e aquelas das relações interpessoais. Isto contribui de tal forma para a valorização do indivíduo e a percepção de sua importância no contexto organizacional.

Neste contexto, é importante salientar que se faz necessário o sentimento de responsabilidade pelos propósitos para que, efetivamente, as pessoas venham se comprometer com estes objetivos e resultados organizacionais e também, sejam encorajadas a buscarem atingir estas metas.

Outros sentimentos são expressos pelo encarregado, Sr. A., quando se trata do trabalho com seus subordinados:

“Eu respeito as pessoas. Todos são iguais. Nunca desvalorizo ninguém, desde o mais simples até o superior...Sou o líder deles, eu dependo mais deles do que eles de mim”.

Esta perspectiva decorre do ponto de vista dos empregados que deram seu depoimento. Os sentimentos apurados expressam a realidade por eles percebida, como resposta a estímulos. Estimulados, eles buscam corresponder. É o que se percebe nas declarações do empregado L. quando o mesmo declara: *“Quero desempenhar cada vez mais e melhor... Na minha função sou um dos melhores”*.

De acordo com estes depoimentos, identifica-se uma correlação entre o respeito ao indivíduo e a sua participação. Sentindo-se valorizados, os mesmos procurarão desempenhar adequadamente aquelas tarefas que são de sua responsabilidade.

De acordo com a percepção dos empregados entrevistados, o estímulo à participação deve iniciar com os dirigentes da empresa, os seus líderes. Os mesmos devem estabelecer a direção mediante a formulação de uma visão do futuro. Esta visão deve ser compartilhada para que se busque a superação das barreiras, alcançando os objetivos. Esta opinião é destacada pelo encarregado de setor Sr.O:

“Nós somos uma grande corrente, onde cada um é um elo desta corrente. Se cada um de nós nos comprometermos, iremos satisfazer nosso cliente. O ser humano é um elo dentro da empresa. Se um elo quebrar na frente ou atrás, todos sofrem. Sou um dos elos”.

O exemplo de “*vestir a camisa*” deve vir da chefia superior. Quando os empregados percebem que seus superiores estão empenhados nisso, fazem o mesmo, argumenta o Sr. O. em sua opinião a seguir:

“Vestir a Camisa é importante. Só se consegue vestir a camisa a partir do incentivo da gerência. Nosso gerente batalhou para vestir. Veio, vestiu a camisa e formou a equipe. Levou-nos a vestir a camisa”.

O mesmo destaca que “*só se consegue vestir a camisa a partir do incentivo da gerência*”. De acordo com esta percepção, cabe ao gerente ou líder a valorização de sua equipe para que esta venha desempenhar seu trabalho de forma que satisfaça as exigências ou padrões. Nesta concepção também, percebe-se a valorização atribuída aos níveis hierárquicos. É percebido também um forte sentimento de identificação com os objetivos da empresa.

Para a Sra. R. é importante fazer seu trabalho da melhor maneira possível, atender bem aos outros, aos colegas. Esse sentimento expressa a valorização que é atribuída em todos os níveis hierárquicos da organização. Isto se traduz em uma forma muito simples de se dizer que o empregado sente-se bem em desenvolver suas atividades. Percebe-se aqui, uma orientação às pessoas.

Também cabe aos chefes e líderes, a difusão em todos os níveis, quais benefícios do empregado, caso este se comprometa. A empregada R. expressa isto na sua opinião a seguir descrita:

“Na medida que fomos entendendo quais benefícios traria para a gente, fomos melhorando. Benefícios estes: organização no trabalho, índice de erros diminui, a convivência com os colegas de trabalho melhora...”.

Os líderes devem, igualmente, estar comprometidos com este aprendizado. O entusiasmo por determinado objetivo muitas vezes pode ser efêmero. O estímulo deve ser uma constante e, necessariamente, deve ser despertado com o esforço nesse sentido por parte da liderança.

Também é necessário entender o processo através do qual o subordinado está passando. Alguns pequenos detalhes, na opinião de C. encarregado de setor, são importantes. Segundo o mesmo:

“Se alguém faz errado, vou tentar entender porque fez isso. Tem que ser sempre no companheirismo, na educação. Sempre ajudar e não atrapalhar”.

Ele também ressalta a importância do respeito, da valorização e da humildade. Acredita que estes fatores são indispensáveis para a realização de todo e qualquer tipo de trabalho, o qual exija a participação do elemento essencial: o homem.

De acordo com a concepção do encarregado de setor, Sr. C. as ações convencionais do líder devem ser substituídas por ações que conduzam à interação do mesmo com seus subordinados, no sentido de estimular a participação, uma vez que os processos dirigidos de cima para baixo não conseguem sucesso efetivo ou seguro.

Estas idéias demonstram as atitudes orientadas para as pessoas, onde se percebe a ênfase nas relações interpessoais, almejando-se o respeito ao empregado.

A orientação às tarefas também é evidenciada quando os entrevistados se referem à necessidade de treinamento constante, objetivando a compreensão do processo de trabalho e, principalmente, que estes compreendam as razões pelas quais devem realizar o mesmo.

4.5 Fatores que contribuem para o comprometimento na Imaribo

Da proposta de Dessler (1996), que agrupa as oito práticas desencadeadoras do comprometimento, identificou-se na Imaribo, através da presente pesquisa, as seguintes ações ressaltadas pelos empregados.

- Reconhecimento;
- Valorização do ser humano;
- União;
- Benefícios;

Comparando os resultados da pesquisa de Dessler (1996) com os dados obtidos na Imaribo, evidenciaram-se os aspectos relevantes para a análise do presente trabalho. Estes aspectos são:

- **Valores People-firts:** As pessoas sentem-se valorizadas e confiam na direção da empresa. Esta prática, de acordo com Dessler (1996), é a base da roda do comprometimento, ou seja, é o alicerce.

Nesta prática ainda pode-se enumerar ações desenvolvidas por seus gestores que foram evidenciadas durante as entrevistas e detectadas durante o período de permanência no ambiente empresarial. A empresa mantém um canal para comunicação com seus empregados.

Outro fator de relevância deve-se ao hábito de seu gestor A. N. manter contato freqüente com todos os empregados, visitando os setores da empresa, acompanhando as atividades “*in loco*”. Esta prática tem contribuído para a elevação do comprometimento dos que fazem parte da organização, pois os mesmos sentem-se valorizados e importantes no seu ambiente de trabalho. Estes referem-se ao Gerente Geral com informalidade.

Quanto aos treinamentos, conforme enfatizado pelo Sr. A. N. , a empresa não mede esforços para manter seus empregados atualizados e capacitados.

- **Diálogo de mão dupla:** Equivalente ao Programa “*fale abertamente*”, utilizado pela IBM, a Imaribo se utiliza da “*pesquisa orelhão*”, a qual tem atingido seus objetivos, ou seja, conseguiu-se a participação e, principalmente, a livre expressão de seus empregados.

Um dos resultados desta prática reside na confiança que ela desperta. Durante o processo de pesquisa, os entrevistados sentiam-se à vontade na exposição de suas idéias. Constatou-se que há um ambiente propício para o fortalecimento da confiança. O estilo gerencial possibilita este relacionamento.

- **Comunhão:** A constatação mais evidente está no fato de seu gestor estar constantemente em contato com seus empregados, eliminando-se assim as diferenças de *status*. Percebe-se também, que existe certo sentimento de ligação e comunhão entre os empregados quando expressam: “*Aqui há união. Somos como uma família*”. Estes sentimentos são traduzidos também na importância que se atribui ao “*fazer bem*” feito para possibilitar que o outro também o faça

Nesse sentido, o Sr. O. expressa seus sentimentos quanto à união:

“Aqui se criou uma união. Me sinto bem em chegar nos setores, em cumprimentar os outros. Eliminou-se a barreira. A Imaribo hoje para mim é a minha família. É a grande família onde todos estão voltados para a grande meta”.

- **Mediação transcendental:** O estabelecimento da missão da empresa foi fundamental e é através desta que os empregados buscam atingir os objetivos

organizacionais. Quando questionados sobre a Política da empresa, evidenciou-se a clareza nas colocações denotando desta forma, a incorporação destes valores.

Existe clareza também de que, se a empresa atingir os seus objetivos, os empregados também atingirão os seus. De acordo com o Sr. L: *“Se a empresa vai bem, também irei”*

Outro exemplo que endossa esta prática, é o que afirma o Sr. AC.

“Me desempenhei o máximo. Me destaquei bem. Pensei futuramente, pensei que se a Imaribo não atingisse a certificação, perderíamos com isso”

- **Contratação baseada em valores:** A empresa seleciona pessoas com o nível mínimo de escolaridade, ou seja, a quarta série do ensino fundamental, com o compromisso de frequência à fase ginásial. Portanto, não há ênfase demasiada a esta prática, em comparação, por exemplo, aos critérios utilizados pela Toyota.

- **Segurança:** Segundo Dessler (1996), a promessa do emprego vitalício contribui significativamente para a obtenção do comprometimento do empregado com os objetivos da empresa. Porém, esta não tem sido a realidade vivenciada atualmente. O mercado de trabalho mudou assim como as relações de trabalho.

Sabe-se que a maior segurança para o trabalhador é a manutenção de seu emprego. Mas, a promessa de um emprego vitalício contrasta com a atual realidade, com as necessidades do mercado e, principalmente, com a cultura brasileira, na qual não se praticam estas condições.

Na Imaribo, a *segurança* está expressa nas relações de trabalho, onde seus empregados afirmam que *“sentem-se bem em trabalhar na empresa”*. Enfatizam que há necessidade de contribuírem para que a empresa alcance seus objetivos, pois entendem que desta forma, também alcançarão os seus objetivos. Conseqüentemente, garantirão seu emprego. Isto demonstra a cumplicidade dos empregados para com a empresa.

Há confiança de que seus esforços serão recompensados, como afirma o Sr. MM: *“Se fizer o melhor, serei elogiado, vou crescer na profissão”*.

- **Recompensas extrínsecas:** A empresa oferece inúmeros benefícios aos seus empregados. Entre eles destacam-se: assistência médica, integração através da Associação dos Empregados, cesta básica, refeição servida na própria empresa, transporte, qualificação profissional, sistema de ensino da primeira à quarta série e Ensino Médio desenvolvidos no

próprio ambiente organizacional, além do ensino fundamental da quinta à oitava série, sendo este último desenvolvido em parceria com a Prefeitura Municipal. Estes benefícios têm contribuído para o comprometimento. Segundo Dessler (1996), há necessidade de oferecimento de benefícios e outras formas de recompensas. Outra forma de recompensa é o conhecimento que se adquire, considerado de extrema importância para a Sra. R, conforme expressa:

“É importante participar para você ter uma visão global do que é uma empresa. Precisamos nos atualizar, não ficar parados no tempo”.

- **Realização:** De acordo com Dessler (1996), a chave fundamental para se obter comprometimento é ajudar os empregados a se realizarem. E esta foi uma prática que mais se evidenciou na empresa. O “*sentimento*” de reconhecimento foi um dos valores mais evidenciados durante o processo de entrevistas.

Pessoas com uma elevada necessidade de realização se esforçam continuamente para melhorar os resultados de seus trabalhos. Desejam superar obstáculos e querem sentir que seu sucesso ou fracasso se deve às suas próprias ações.

Num ambiente adequado, o indivíduo tem capacidade infinita de criar, de inovar e de participar. Caso suas necessidades sejam supridas de acordo com as práticas propostas por Dessler (1996), desencadeia o comprometimento em relação aos objetivos da empresa. A constatação mais evidente deste comprometimento é o sentimento de “*pertencer*”, ou “*fazer parte*” da empresa, evidenciado pelas entrevistas e endossado pelos empregados.

Para a Sra. A, ser valorizado é importante, sendo o que a impulsiona à participação.

“Aqui tem muito incentivo. Se precisa de apoio ela (a empresa) apóia. Isso faz com que a gente vista a camisa dela”.

Estar atentos a esta realidade que faz parte do cenário organizacional é de extrema importância, pois é através de pequenas práticas que a empresa obtém o comprometimento de seus empregados e, com isso, soma esforços para manter sua competitividade. Ao se relacionar o comprometimento com o futuro da empresa, seus empregados possuem clareza quanto ao papel deste fator, conforme expresso pela Sra. A:

“Comprometer-se com o trabalho é uma forma de garantir seu emprego. Também ajuda a empresa ir para a frente”.

A compreensão da importância de cada um neste processo é essencial, pois somente quando isso ocorre, acontece o comprometimento. O Sr. AC. enfatiza:

“Preocupo-me com o outro. Não adianta ter ISO 9000 se não se tem qualidade para atender os outros. Temos que atingir uma meta: Padrão de Qualidade para competir com o mercado interno e externo. Tem-se que fazer produto com qualidade”.

A participação de todos os empregados é de extrema importância, pois são estes que conduzirão o processo e, principalmente, estarão empenhados em manter e implementar melhorias ou mudanças quando necessário. Muito mais que a necessidade do próprio processo de Gestão de Qualidade, faz-se necessário primeiro, o despertar da importância do papel que cada um desempenhará.

Muitas vezes os fatores parecem ser pouco expressivos para os olhos de muitos. Porém, para os empregados da Imaribo, são de extrema importância conforme afirmações voluntárias, quando inquiridos sobre o que mais gostam na empresa que atuam, o Sr. A. afirma: *“Gosto da união... hoje cresço junto com eles... nunca faço nada sem eles”*; L acrescenta: *“... o pagamento no dia certo. Sacolão que recebemos”. (pacote in natura que recebem mensalmente)”*.

Outros depoimentos:

“O maior motivo é o reconhecimento. As pessoas vêem o que você faz”. R.

“O ambiente de trabalho é muito bom. Há muito respeito entre os colegas. Gosto da valorização que ela oferece para nós.”. C.

“Criou-se uma união... o conhecimento e o respeito entre as pessoas... Me sinto bem em chegar nos setores em cumprimentar os outros. A união, o comprometimento, o conhecimento e a amizade que se criou”. O.

“Nos sentimos mais valorizados”. JJ.

“Fazendo o melhor, vou ganhar elogio”. M.

“Gosto do meu serviço, de fazer amizades”. Ma.

“Gosto das amizades. Aqui dentro um precisa do outro”. A

“Ele chega e vê o que é certo, reconhece. O reconhecimento é importante. Se reconhece, você faz com mais vontade”. An.

O sucesso de uma empresa depende do comprometimento de seus colaboradores com as metas da empresa. E, quando este comprometimento se traduz em resultados para a empresa, gera satisfação no trabalho e isso é determinante para a pirâmide das necessidades, que segundo Maslov: é essencial para vida do ser humano.

Numa era de imprevisibilidade e de incerteza, a única verdade que prevalece é aquela que orienta todas as organizações à competitividade. Manter-se competitiva é um grande desafio. Da mesma forma, a manutenção da vanguarda de sua posição no ranking das empresas de sucesso, está intimamente ligada ao fator determinante de sucesso ou não em uma organização: o fator humano. As pessoas dão vida à organização e, como expresso em suas opiniões, a maioria das vezes suas necessidades de reconhecimento, de pertencer à organização, de trabalhar e com isso contribuir para o sucesso da mesma, são elementos essenciais, no entanto simples de serem tratados. Basta para isso, atenção especial aos que fazem multiplicar o capital.

O funcionário MM compreende que “*dar o melhor de si*” contribui para que a empresa cresça, assim como ele também crescerá. Desta forma o mesmo atinge seus objetivos e contribui para que a empresa também alcance os seus objetivos. Essa assertiva é compartilhada pelo empregado A: “*Tudo o que é bom para a empresa é bom para mim. Se a empresa for bem, também irei*”.

Organizações abertas à aprendizagem desenvolvem práticas que desencadeiam o comprometimento das pessoas. As mesmas repensam continuamente suas filosofias empresariais. Sempre têm em vista a obtenção do compromisso das pessoas, no sentido de gerar um ambiente, o qual venha permitir o desenvolvimento e a aprendizagem individual. Organizações com este pensamento incorporaram a filosofia voltada ao ser humano.

O compromisso deve estar expresso nas ações de seus empregados, assim como a sua incorporação, como afirma o Sr.L:

“Não adianta a empresa conseguir a certificação e de repente perder. Precisamos manter e fazer melhor. Se ela perder a certificação, todos perdem com isso, perdemos clientes”.

Esta afirmação tem o respaldo do encarregado de setor Sr. C. Para ele a união é essencial. Afirma ainda: “*Se não nos comprometermos, perdemos a certificação*”.

O compromisso de sempre dar o melhor de si e desta forma contribuir para a qualidade do produto está expresso também no esforço de se evitar o retrabalho, que segundo

o funcionário JJ: “*Não adianta fazer rápido e de repente ter que fazer tudo de novo. Tem que fazer bem feito para evitar retorno*”.

A preocupação com os resultados da empresa foi detectada nas afirmações dos empregados durante as entrevistas. É importante salientar que esta preocupação está intimamente ligada a seus empregos. E quando afirmam que se não se comprometerem a empresa perde a certificação, está implícita a preocupação quanto ao seu desempenho.

A sinceridade num ambiente organizacional ocorre quando há receptividade e empatia. A construção de um ambiente de abertura exige muito esforço por tratar-se de sentimentos, principalmente o sentimento de confiança. Embora pareça fácil de se conseguir a confiança, a mesma depende de inúmeros fatores, principalmente ao que se refere à certeza de ser respeitado em suas opiniões, por mais simples que possam parecer.

De acordo com o postulado da teoria comportamental, o administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para saber dirigir adequadamente as pessoas. E neste aspecto, a Imaribo tem características do que McGregor classifica como “*teoria Y*”. Ela é aplicada na organização através de um estilo de direção baseada em uma série de medidas inovadoras e humanistas. Estas características são evidenciadas através das declarações dos entrevistados.

O indivíduo atribui valor à missão da organização e ao seu trabalho, desempenhando-o da melhor maneira. Esta atribuição de valor enfraquece resistências às mudanças, um dos fatores que mais dificulta o desenvolvimento do comprometimento.

Outro fator importante neste aspecto relaciona-se ao que Hampton preconiza: quanto maior for a satisfação que as pessoas experimentam, tanto maior e mais importante parecerá sua necessidade. Isto também está relacionado ao estabelecimento de novos desafios, o que contribui para o avanço da organização quanto a sua competitividade.

Assim, como exposto neste capítulo, há uma constante preocupação por parte da empresa no sentido de obter o comprometimento de seus empregados e estes por sua vez, também compartilham deste esforço.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo principal, conhecer e analisar quais são as práticas que desencadeiam o comprometimento em uma organização que tenha implantado Programa de Gestão dos Sistemas de Qualidade e Programas de Competitividade. A pesquisa foi desenvolvida na Empresa Imaribo S. A. Indústria e Comércio.

Quanto aos objetivos específicos de: a) identificar as práticas adotadas pela empresa Imaribo; b) identificar os fatores que contribuem para o efetivo comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização; c) descrever qual é a concepção dos dirigentes quanto ao comprometimento e, d) identificar as ações gerenciais que possibilitam um ambiente propício ao comprometimento, afirma-se que os mesmos foram alcançados.

Contribuíram para o alcance destes objetivos a revisão bibliográfica, a entrevista realizada associando-se a observação do ambiente e as análises de documentos relativos a organização.

Quanto ao objetivo de levantar quais fatores dificultam o comprometimento, tem-se a considerar que não foi atingido de forma plena, o que se atribui à falta de um estudo sobre a cultura organizacional.

Outra dificuldade refere-se à própria limitação deste estudo: como medir o comprometimento das pessoas em relação à competitividade da organização. Os dados para análise são basicamente as declarações dos empregados, e estas podem ser tendenciosas.

Durante a pesquisa foram levantados alguns aspectos importantes relacionados às características da região, que influenciam a conduta e o comportamento das pessoas, características estas relacionadas ao nível cultural.

A região é caracterizada por atividades essencialmente primárias e para a maioria das funções operacionais exercidas, não há necessidade de mão-de-obra especializada. Isto contribui de certa forma para o baixo nível cultural, tendo como consequência a necessidade de um investimento maior em educação, treinamento e capacitação. Neste aspecto há uma preocupação por parte da empresa, pois esta sabe que as características ambientais condicionam as características organizacionais.

Outro aspecto relevante é que o empregados estabeleceram a *união* como um dos meios para contribuir no alcance dos objetivos da empresa. Nesta condição está expressa uma das necessidades do ser humano: a afiliação. O indivíduo procura relacionar-se bem com os outros porque gosta e aprecia a companhia de outros e tem necessidade de pertencer, de se filiar, de ser aceito por parte dos colegas. Este sentimento de *união*, de acordo com o que foi percebido, também contribuiu para a redução significativa da resistência sentida no início do processo de certificação da série ISO 9000.

As práticas desenvolvidas pela Imaribo, conforme os depoimentos, contribuíram de forma decisiva para a obtenção de sua certificação da ISO 9002/94. De acordo com os próprios empregados, contribuiu para uma nova postura profissional. Estes sentem-se mais capacitados para a função que exercem e, sobretudo, consideram-se importantes como pessoas e profissionais no seu ambiente organizacional.

A Imaribo desenvolve uma política de recursos humanos e sua forma de gerenciar tem o esforço para a valorização do ser humano. Demonstrou estar empenhada na busca da competitividade e esforça-se em relação à transparência. Porém, saber se o funcionário está realmente comprometido com os objetivos da empresa torna-se difícil. Algumas práticas podem levá-lo a comprometer-se por um determinado período. Para mantê-lo comprometido, as ações devem ser implementadas, acompanhando-se a evolução do ser humano e de suas exigências.

Ressalta-se que para o presente estudo, o roteiro foi elaborado de forma sucinta, servindo este apenas para orientação da condução da entrevista. Porém, a entrevista semi-estrutura permite que, à medida que se avança a coleta de dados, se enriqueça com mais questionamentos ou dados complementares.

A teoria norteadora deste estudo foi a que diz respeito aos valores *people-first*, privilegiando-se o autor Gary Dessler pelo fato do mesmo tratar especificamente do tema da pesquisa.

5.2 Recomendações

Na medida em que o trabalho foi se desenvolvendo e principalmente, a partir da análise dos dados da pesquisa, alguns temas evidenciaram-se como importantes. Porém, como não contemplam o foco deste trabalho, não foram explorados. Verificou-se também que algumas questões evidenciadas poderão ser aprofundadas através de estudos futuros.

Um estudo multicaso poderia ser desenvolvido para avaliar e confrontar os diferentes ambientes, tomando por base as diferenças culturais e as diferenças de níveis de escolaridade. Nesse sentido sugere-se apurar o ambiente mais propício para se desenvolver e obter comprometimento.

Outro estudo poderia ser direcionado às empresas que não obtiveram sucesso e encontram dificuldades para manterem-se competitivas. Aqui se sugere estabelecer a relação entre a situação que se encontram as empresas e os valores *people-first*.

Este estudo poderia orientar as empresas quanto ações a serem tomadas no sentido do gerenciamento de pessoas, de estratégias e principalmente, no modo de gerir o negócio.

CAPÍTULO VI

6. BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. (organização) **Psicodinâmica da vida organizacional : motivação e liderança.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4.ed. São Paulo : Atlas, 1997.

BENNIS, Waren. –in Management Edição especial ano 2000.

BLAU, Peter M., e SCOTT, W. Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BLODGETT, Mindy. **Os líderes do novo milênio.-** in Management, número 21, ano 4, julho-agosto 2000.

BARTLETT, Christopher and GROSHAL, Sumantra. **Matrix Management: not a structure, a frame of mind.**

_____. **Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose.** Harvard Business Review. Nov/dec/94.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 2ª ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A., 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração,** 3 ed. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1983.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHINELATO FILHO, João. **Os paradigmas da reengenharia e da administração moderna.** Ano V. nº 15. Jan/fev/mar 1995.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A **Metodologia Científica: para uso dos estudos universitários.** 3. Ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAMPY, James. **O âmbito da ambição.** – in management nº 23, ano 4 – nov/dez/2000

CHRISTENSEN, Clayton. **A inovação e a empresa madura.** – in management nº 23, ano 4 – nov/dez/2000

COMEAU, Kirschner, Cheryl. WALT, Louisa. **A Gestão Holística.**- in management. nº 22, ano 4. Set/out/2000.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 6. ed. Ver.e ampl.- São Paulo : Atlas, 1994.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento.** Tradução Marisa do Nascimento Paro ; revisão técnica Roberto Antonio Iannone. São Paulo : Makron Books, 1996.

DRUCKER, Peter. **E assim começa o novo milênio.**- in Management edição especial. Ano 2000.

DUFFY, Daintry. **Uma idéia Capital.** -in management. nº 22, ano 4. Set/out/2000.

Equipe Grifo. **Iniciando os conceitos da Qualidade Total.** São Paulo: Pioneira, 1994.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1973.

FAZENDA, Ivani. **Metodologia da Pesquisa Educacional.** 4. Ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade.** Rio de Janeiro: Ed. Record, 1990.

GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H. Jr. **Organizações : comportamento, estrutura, processos.** Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo : Atlas, 1981.

GHOSHAL, Sumantra. **A empresa individualizada.**- in HSM management. Número 14, ano 3, maio-junho 1999.

GOMES, Debora Dias. **Fator K: conscientização e comprometimento: criando qualidade no ambiente da organização.** São Paulo: Pioneira, 1994.

HAMPTON, David R. **Administração : comportamento organizacional.** Tradução André Olympio Mosselman Du Chenory Castro ; revisão técnica Eunice Lakava Kwasnicka. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.

HAMEL, Gary. Prahalad C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea : teoria, prática e casos.** Tradutores Lauro Santos Blandy, Antonio C. Amaru Maximiano; revisão técnica Eunice Lacava Kwasnicka, Arlete Dorneles, José Bonedito Regina.- 3.ed. – São Paulo, : McGraw-Hill, 1983, 1992.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo. Atlas, 1985.

LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Fazer Universidade: uma proposta Metodológica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

LUTZ, Robert. **A paixão de dirigir**.- in management número 19, ano 4, março-abril 2000.

MASI, Domenico De (organização). **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**; tradução Elia Ferreira Edel. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

McCUNE, Jenny. **Aprenda a confiar**.- in HSM management. Número 14, ano 3, maio-junho 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Além da Hierarquia : como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MERRIAN, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco da. **Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

Pesquisa Bain & Company. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais**. in management. nº 19, ano 4. Mar/abr/2000

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YOSHINAGA, Ciro. **Qualidade Total: a forma mais prática e econômica de implementação e condução**. São Paulo. 1988.

PFEFFER, Jeffrey. **Perigo: a empresa tóxica**.- in management, número 16, ano 3, setembro-outubro 1999.

PETERS, TOM. **Uma luta sem regras**. - in management, número 21, ano 4, julho-agosto 2000

REICH, Robert B. **O cimento do êxito**. - in management, número 16, ano 3, setembro-outubro 1999.

Revista da Madeira. Ano 9, nº 52. Out/2000

Revista da Madeira. Ano 8, nº 51. set/2000

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo, Atlas, 1982.

ROBBINS, Stephen, **Administração : mudanças e perspectivas** – tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo : Saraiva, 2000.

SENGE, Peter M. **Além da 5ª Disciplina.**- in management. n° 19, ano 4. Mar/abr/2000

_____. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução: OP traduções. São Paulo: Best Seller, 1998.

STEERS, Richard M., **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quartely**, vol. 22, março de 1977. P. 53

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional.** Traduzido por José Luiz Maurer. 3. Ed. RJ. Prentice-Hall, 1982

SVEIBY, Karl E. **O valor do intangível.**- in management. n° 22, ano 4. Set/out/2000

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.** Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva, **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TOFLER, Alvin. **A empresa Flexível.** Rio de Janeiro: Record, 1985.

WOOD JR, Thomaz. (coordenador) **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

Anexo I

Roteiro de entrevista I (para diretoria, gerência, chefias)

- 1 - A globalização, as novas tecnologias, a evolução da sociedade, o novo perfil dos consumidores e suas novas exigências conduzirão as organizações sempre a novos desafios.
 - 1.1 Em relação a esta afirmação, a empresa foi certificada pela ISO 9000, logo, desenvolveu e atendeu a inúmeros requisitos necessários. Como foi este processo?
 - 1.2 Quais os desafios enfrentados?
 - 1.3 Como foi a participação dos empregados ou colaboradores?
 - 1.4 Como a empresa concebe o fator comprometimento das pessoas que fazem parte do processo para a garantia da qualidade?

- 2 - Cada vez mais se busca pessoas comprometidas para com os objetivos da organização de tal forma como se estes fossem seus próprios objetivos. Em relação a este pressuposto, pergunta-se:
 - 2.1 O fator comprometimento é importante? Por que?

- 3 - Muitas empresas utilizam-se de programas que possibilitam aos empregados expressarem suas expectativas e sugestões (ex. caixa de sugestões, etc).
 - 3.1 A empresa utiliza-se de algum programa? Como funciona?

- 4 - Missões ou política da qualidade definidas ou difundidas são necessárias para que possa ser mais um elemento que venha contribuir para a obtenção do comprometimento.
 - 4.1 Como é este processo?

- 5 - Dentre as diversas afirmações, no que dizem respeito à política de Recursos Humanos, qual mais se identifica com a empresa?
 - () Valorização de seu pessoal
 - () Preocupação com a realização profissional
 - () Reconhecimento

- Propiciar segurança
- Outro... (definir)

6 - A empresa dispõe de Política de RH?

- sim
- não

7 - Aberto para outras considerações que a empresa queira contribuir.

Roteiro de entrevista II
(para demais funções operacionais)

1 - A globalização, as novas tecnologias, a evolução da sociedade, o novo perfil dos consumidores e suas novas exigências conduzirão as organizações sempre a novos desafios.

1.1 Como foi sua participação na certificação da ISO 9000?

1.2 O que faz para garantir a qualidade de seu trabalho?

2 - Cada vez mais se busca pessoas comprometidas para com os objetivos da organização de tal forma como se estes fossem seus próprios objetivos. Em relação a este pressuposto, pergunta-se:

2.1 O que desperta em você a vontade de participar ou de “vestir a camisa”?

3 - O que mais motiva você para o trabalho?

4 - Do que a empresa lhe oferece, o que você mais valoriza?

5 - Enquanto profissional, o que julga mais importante?