

Relações entre o comprometimento do trabalhador e as políticas de gestão organizacional em tempos atuais

Núria Priscila Valentim Borro (UNESP, SP, Brasil) nurinhapsico@yahoo.com.br

• Av. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01, Vargem Limpa, CEP 17033-360, Bauru-SP, fone: (55) 14-3103-6087

Edward Goulart Júnior (UNESP, SP, Brasil) – edward@fc.unesp.br

Luiz Carlos Canêo (UNESP, SP, Brasil) – lcc@travelnet.com.br

Maria Cristina Frollini Lunardelli (UNESP, SP, Brasil) – mlunardelli@uol.com.br

Resumo

O atual cenário do mercado de trabalho demanda cada vez mais comprometimento do trabalhador, tendo em vista o potencial deste último em oferecer o diferencial tão requisitado pelas empresas que pretendem se manter em uma posição competitiva frente este cenário. Ao estudar as relações entre o comprometimento e as políticas de gestão adotadas, constatou-se que muitas organizações ainda negligenciam a importância de seu capital intelectual ao empreenderem medidas cujas conseqüências configuram um ambiente psicossocial nocivo à saúde e ao comprometimento do trabalhador. Por outro lado, organizações em posições já consagradas e atentas aos sinais do mercado evidenciam políticas estrategicamente integradas que investem no fortalecimento de seu vínculo com o trabalhador.

Palavras-chave: Comprometimento do trabalhador; Cultura organizacional; Políticas de gestão organizacional

Abstract

The present scenario of the employment market, demands an increasing commitment from employees based on one's potential to offer the often required skills for companies who desire to hold on to a competitive position in its business segment. Studies about the relationship between commitment and the management polices demonstrates that many organizations are still neglecting the importance of their intellectual resources by applying some measures which result in a dangerous psycho-social environment and a decrease in the employee's commitment. However, some well established organizations, attentive to signs from the market, are showing evidence of strategically integrated policies that invest in strengthening the relationship with their employees.

Keywords: Employee's commitment, Organizational culture, Organizational management policies

1. O HOMEM E O MUNDO DO TRABALHO NA ATUALIDADE

Diante das mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes tecnológico, econômico, político e sócio-organizacional, as práticas gestoras até então consagradas atualmente configuram problemas a serem enfrentados. Para Chiavenatto (2005), quanto maior a mudança ambiental, mais necessária é a ação estratégica, desde que ágil e flexível para permitir a adoção rápida de novos rumos e saídas. Esse é o diferencial das empresas que sabem tirar proveito das circunstâncias de forma rápida. Assim, o elemento humano é entendido como diferencial para enfrentar o contexto de competitividade, uma vez que tecnologia, equipamentos e sistemas podem ser facilmente equiparáveis (OLIVEIRA, 2006).

Em resposta a esse cenário, as grandes empresas, como forma de legitimar-se, vêm desenvolvendo estratégias ideológicas que as posicionam como atores sociais centrais que determinam os valores considerados importantes para a vida do indivíduo, no caso, o trabalhador. Segundo Freitas (2000) tais empresas respondem não apenas de maneira operacional, mas também de forma simbólica, por meio da cultura organizacional e do repasse de todo um imaginário o qual exige do empregado um esforço diferencial que o destaque dos colegas. Seria uma forma de demonstrar um amor incondicional à instituição empregadora, mesmo enquanto ela dá mostras de que não merece tal esforço. Assim, o simbolismo figura uma situação cuja trajetória é incansavelmente de auto-superação e competição na busca por um troféu inexistente.

Para a autora, essa tentativa vai se dar por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. Freitas (1991) atenta para a hipótese de que a cultura pode exercer funções de controle extremamente sofisticadas ao afirmar que o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional forte e coesa busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que por ela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientadores de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos.

Borges *et. al.* (2004), observam as tentativas de modernização administrativa, incluindo mudanças de gestão e tecnologia e a adoção de políticas poupadoras de mão de obra. Essas últimas se manifestam, por exemplo, na redução das contratações, na diversificação de vínculos empregatícios e na estagnação dos salários.

Segundo Tamayo *et. al.* (2000), no atual contexto e conjuntura de mercado, toda organização enfrenta três problemas principais: (1) a relação entre o indivíduo e o grupo, a qual será sempre conflituosa por ser difícil conciliar metas e interesses individuais e coletivos; (2) a necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da empresa — para poder subsistir, ela tem que definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho etc; (3) a relação da organização com o meio natural e social, já que toda organização existe em um ponto determinado do planeta e dentro de uma sociedade concreta. Ao tentar dar resposta a essas exigências básicas, ela cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida cotidiana.

Conforme Oliveira (2006), o comprometimento organizacional vem sendo estudado enquanto estado psicológico que configura uma forma de vínculo entre trabalhador e organização, a qual está baseada na relação de troca estabelecida entre as partes. Quando o comprometimento é baixo, as conseqüências podem manifestar-se de diversas formas, sendo as mais comuns: atrasos, faltas, fraco desempenho, esforço reduzido aplicado ao trabalho.

Levando-se em conta o atual contexto de trabalho vivido pelo trabalhador, este estudo pretende refletir sobre a cultura organizacional e o comprometimento deste para com a organização em que trabalha, bem como a existência de possíveis relações entre esses fatores e as políticas de gestão organizacional administradas atualmente.

Dessa forma, ressalta-se a importância de se estudar tais políticas, a fim de compreender de que forma o comportamento organizacional pode contribuir e viabilizar, ou não, a saúde e bem-estar do empregado e angariar, assim, seu comprometimento. Para isso, faz-se necessário situar o leitor acerca da importância dos valores e da cultura organizacional presentes na organização.

2. VALORES E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Zanelli *et. al.* (2004), a organização é mantida por meio de formas simbólicas que facilitam o ato de compartilhar os significados e a realidade. Assim, a partir da compreensão do comportamento humano nela, é possível avaliar a influência desses valores no modo como os trabalhadores sentem, pensam e agem.

Borges *et. al.* (2004) assinalam que para explorar a dimensão simbólica do contexto organizacional é preciso recorrer ao conceito de cultura. Essa opinião também é notada em Tamayo, Mendes e Paz (2000), ao mencionarem que a Psicologia Organizacional atual dá grande importância ao estudo da cultura organizacional por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa.

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Tamayo *et. al.* (2001) explicam que para suprir suas exigências básicas (necessidades orgânicas; necessidades de regulação das interações interpessoais; necessidades referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos) o ser humano precisa reconhecê-las e planejar respostas apropriadas para a satisfação delas. As formas de satisfação serão definidas pela cultura.

Por intermédio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo capacita-se para representar conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas e, dessa forma, as simboliza e as coloca no mundo da cultura. Por meio da socialização, ele aprende as maneiras culturalmente apropriadas para comunicar-se com os outros ao nível dessas metas ou valores. Nesse sentido, é possível afirmar que os autores sugerem que a cultura emerge a partir de respostas de enfrentamento frente às necessidades de adaptação, construídas como metas ou valores que serão historicamente socializadas e aprimoradas.

Em outro estudo, Tamayo, Mendes e Paz (2000), argumentam que o indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém, deve acontecer por meio de formas aceitáveis para os demais membros do grupo. Dessa forma, surgem os valores – princípios e metas que orientam o comportamento do indivíduo. São esses princípios, norteadores do comportamento coletivo, os pilares que sustentam a cultura.

Conforme Machado (2005, *apud* WHETTEN e GODFREY, 1998) a identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dela em um contexto social, isto é, para os autores, quem é uma organização depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como tal, estabelecendo possíveis relações entre a formação da identidade do grupo a partir da dinâmica existente entre as várias identidades de cada indivíduo presente em seu seio.

Zanelli *et. al.* (2004) afirmam que crenças profundas e crenças pessoais de alguns são repassadas aos demais trabalhadores e, quando tidas como corretas, funcionam como um elo ou amálgama que mantém a identidade da organização. Nessa ótica, o papel exercido pelos fundadores ou pioneiros é considerado essencial na edificação e consolidação de sua visão de mundo.

Para Borges *et. al.* (2004), ao compreendermos o espaço institucional enquanto ambiente psicossocial – portanto, construção da subjetividade humana –, devemos entendê-lo como factível de mudanças projetadas pelo homem, o que sustenta a necessidade de apreender o contexto organizacional na busca pela compreensão de qualquer componente de seu comportamento.

Para Cardoso (2008), as organizações são culturas e, como tal, seus valores e artefatos são construídos sobre seus pressupostos básicos. Elas participam da formação e modificação dos princípios norteadores da cultura humana, mais amplos, emprestando elementos essenciais de sua própria configuração.

Tamayo *et. al.* (2000) define os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizadas hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Para os autores, os valores têm como função nortear a instituição, guiando as ações e o comportamento de seus membros, sendo, portanto, determinantes da rotina diária na organização.

Em seu estudo sobre a identidade organizacional, Machado (2005) entende que esta, definida a partir das representações construídas por seus atores organizacionais, orienta a ação desses indivíduos no seu contexto de trabalho. Argumenta que não se pode compreender a identidade sem considerar a cultura e vice-versa.

Tamayo *et. al.* (2000) compreendem as normas e valores como elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização.

Já Cardoso (2008) afirma que para poder decifrar a cultura organizacional, o estudioso não pode ater-se apenas aos artefatos (visíveis) ou aos valores (percebíveis), mas deve mergulhar mais a fundo e identificar os pressupostos que constituem a sua base.

Tamayo *et. al.* (2000) explicam que as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si, não tanto pelo fato de possuírem valores diferentes, mas pela organização hierárquica destas. Tal organização pressupõe que o trabalhador não se relaciona com o mundo físico e social como um mero espectador, mas como um ator – que participa, toma partido, envolve-se nele e transforma o ambiente, tentando se impor e se fazer reconhecer no meio social.

Ainda para eles, a raiz dos valores organizacionais é motivacional, pois expressam interesses e desejos de alguém. A percepção das prioridades axiológicas da instituição por parte do trabalhador é uma operação de tipo cognitivo que lhes permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa.

Portanto, é possível entender que o comprometimento do trabalhador para com a organização está diretamente relacionado à percepção que ele tem dos valores organizacionais e à dinâmica estabelecida entre ambos.

Aos gestores das organizações, cabe fomentar ações que desvelem os valores presentes no contexto laboral, bem como os pressupostos determinantes na construção da cultura vigente. A adoção de tais medidas possibilita uma maior compreensão dos níveis de comprometimento do trabalhador para com o trabalho em si e para com a organização e, concomitantemente, torna possível empreender políticas e práticas de gestão com o intuito de fortalecer este comprometimento.

3. CONCEITUAÇÃO DE COMPROMETIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), embora seja compreensível a existência de múltiplas micro-teorias explicativas do comprometimento, parece apropriado que os pesquisadores busquem estreitar a sua base de concordância quanto à natureza do próprio fenômeno. Para isso, advogam a idéia de que, no cotidiano, pelos menos três usos de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos (“com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo). Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo – estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Por fim, o terceiro uso comum à palavra refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a ações indesejadas – comprometer como sinônimo de prejudicar, impedir.

Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas: a) maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis; b) falha em atingir tal estado desejado; c) comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa. Contudo, podemos encontrar nesses diversos usos um ponto em comum – a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa.

Para compreendermos este conceito no contexto estudado, esses autores afirmam que, ao ser utilizado na linguagem científica, o conceito perde sua amplitude, conservando apenas o significado de “engajamento”, passando a significar então adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. Segundo esta lógica, entre as diversas definições de comprometimento organizacional, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de. É a partir desse sentido, admitidos pelos últimos autores citados, que este estudo pretende aprofundar sua reflexão.

Para Bastos (1994), comprometer-se implica em sentimento de lealdade em relação a algo, enquanto o comprometimento organizacional, por parte do trabalhador, está relacionado a uma resposta dada em função do tratamento oferecido pela organização, tratamento este que possibilite oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Dessa forma, a lealdade do trabalhador para com a organização está estreitamente relacionada à forma como ela o trata e às possibilidades de crescimento que lhe oferece.

Bastos *et. al.* (2001) discorrem acerca da importância da pesquisa sobre o comprometimento no trabalho, face às transições que marcam o mundo do trabalho e os processos organizacionais. Para isso, argumentam de duas formas: na primeira, ressaltam que qualquer processo organizativo implica relações de compromisso entre os indivíduos envolvidos em torno de metas, missão e os valores; comprometimento é visto, assim, como o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo. De outra forma, ressalta ser o comprometimento um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências da atualidade.

Esses autores também consideram o comprometimento como algo além da lealdade passiva a uma organização, pois afirmam que este processo envolve uma relação ativa na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar dela. Assim, o comprometimento se revela à medida que o trabalhador acredita naquilo que a organização crê, buscando atingir as metas e os projetos almejados por ela.

Para Oliveira (2006) o comprometimento para com a instituição empregadora é resultante de uma relação de troca, ou seja, o trabalhador compromete-se na medida em que a organização atende suas necessidades de valorização e reconhecimento do significado de seu trabalho, demonstrando preocupação com o seu bem-estar, e cujas práticas e políticas estejam voltadas para seu desenvolvimento profissional, possibilitando a preservação de sua identidade e liberdade. Assim, o comprometimento do trabalhador ocorrerá quando ele perceber primeiramente o comprometimento da organização para com ele. Em contrapartida, quando ele percebe as políticas de gestão como centralizadoras e punitivas, marcadas pela ausência de valorização e reconhecimento do profissional e pela despreocupação com seu bem-estar, diminuem as possibilidades de comprometer-se.

Assim, assumindo o ponto de perspectiva das organizações, o comprometimento pode ser gerido de forma estratégica vislumbrando maior competitividade no mercado. Para mobilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão revendo os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais, visualizando as pessoas como elemento básico do sucesso empresarial. Os conhecimentos e habilidades pessoais passaram então a ser um fator importante no contexto organizacional, revelando que as pessoas deixaram de ser simples recursos e passaram a ser um fator de competitividade (BASTOS *et. al.*, 2001).

Sobre a importância dos fatores pessoais e a natureza do trabalho, análises de Bastos *et. al.* (2000) permitem avançar respostas iniciais sobre a influência de fatores pessoais e contextuais nos padrões de comprometimento ao discorrerem sobre as diferenças determinadas pelo nível em que a ocupação é compatível com a vocação pessoal e o nível em que o indivíduo encontra suporte à sua realização profissional.

Em seus estudos, Machado (2005) afirma que a expectativa de crescimento pessoal está estreitamente relacionada ao crescimento da organização, o que reforça a dialética entre ambos.

Tamayo e Tróccoli (2002) explicam que os empregados ingressam na empresa com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que ela poderá oferecer-lhes como recompensa. Com o tempo, essas expectativas são contrastadas com a realidade do dia-a-dia. A discrepância, resultante da comparação, pode influenciar o comportamento das pessoas no trabalho. Os mesmos autores discorrem acerca da exaustão emocional compreendida enquanto somatização desta discrepância, acrescentando que esta pode ser reduzida a partir de melhorias no suporte social oferecido ao trabalhador por meio de colegas e supervisores e, ainda, a partir da adoção por parte da organização de políticas claras de divulgação de informação, atualização e planejamento.

Resultados da pesquisa de Bastos *et. al.* (1997) revelam a importância de ações concretas e observáveis – e não apenas verbalizações e disposições dos indivíduos para a avaliação do seu comprometimento. A importância de tais ações justifica a natureza motivacional do conceito de comprometimento organizacional.

Sobre a motivação e suas implicações no ambiente empresarial para a prática do trabalho e a realização do trabalhador, Bergantin *et. al.* (2006) constataram que há uma diferenciação entre duas grandes categorias de aspectos motivadores, sendo eles intrínsecos, relacionados à satisfação pessoal produzida pela realização do trabalho em si, ou extrínsecos, como por exemplo, recompensas financeiras e benefícios. A partir disso, ressaltam a importância em se empreender, dentro de uma organização, ambos os tipos, já que quando o trabalhador assimila a cultura da empresa e se empenha em cumprir seus objetivos, o fazem por conta de receberem recompensas que suprem as suas necessidades de realização e sobrevivência que, por sua vez, modificam-se ao longo de sua vida. Esta compreensão clarifica o entendimento da relação entre comprometimento organizacional e a adoção de políticas de gestão organizacional capazes de produzir conseqüências significativas no ambiente empresarial. Ainda com relação ao aspecto motivacional, Zanelli *et. al.* (2004) argumentam que a identidade entre valores pessoais e organizacionais constitui-se em um fator relevante para a motivação no trabalho.

A partir dos dados de pesquisa sobre o comprometimento no trabalho em um contexto de biblioteca universitária, Borges *et. al.* (2004) constataram que os participantes que valorizam mais o bem estar econômico tendem a estar mais comprometidos com a profissão em si, enquanto aqueles mais atentos às recompensas econômicas tendem a vincular seu comprometimento à organização. Acrescentam que a insatisfação de funcionários minimiza as possibilidades de eles agirem de forma comprometida.

Os resultados da pesquisa de Tamayo *et. al.* (2001) revelaram que o comprometimento organizacional não é algo que se desenvolve a partir de uma única motivação, mas apresenta um núcleo motivacional complexo, ou seja, multideterminado. O comprometimento organizacional parece basicamente atender motivações de conservação do status quo, de procura do bem-estar coletivo e de obtenção de status social, de prestígio e de controle de pessoas e recursos.

Em seu estudo sobre o Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho, Siqueira (2005) afirma que a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) revelou-se o componente cognitivo com maior poder de influência sobre satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, enfatizando a importância do suporte organizacional oferecido ao trabalhador. A autora argumenta que, ao ingressar em uma empresa, o indivíduo a representa mentalmente como uma possível fonte de apoio à qual está ligado por laços de trabalho. Nesse sentido, o indivíduo assume o papel social de receptor, seja de aspectos ideológicos (em decorrência de informações captadas no meio organizacional) ou materiais, enquanto a organização assume o papel social de doadora – em função de doações ou suportes que costuma oferecer a seus colaboradores por meio de políticas de gestão de pessoas. Assim, o trabalhador se tornaria comprometido na medida em que percebesse reciprocidade no compromisso da organização para com ele.

Nesse sentido, a autora sugere que os gerentes atentem para a importância de seus papéis como executores de políticas organizacionais, tendo em vista que a noção de organização enquanto doadora é estruturada a partir de atos gerenciais, sendo esses atos o início da troca social que, por sua vez, levam empregados a se posicionarem como beneficiários e a acreditar no suporte organizacional. Portanto, os atos gerenciais podem afetar toda uma cadeia psicossocial ao intervirem na estruturação dos componentes que influenciam a afetividade no trabalho e, conseqüentemente, alterar padrões de comportamento de toda uma corporação.

4. COMPROMETIMENTO DO TRABALHADOR E AS POLÍTICAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A investigação teórica acerca dos resultados que alguns pesquisadores obtiveram ao aprofundar seus estudos sobre as relações entre políticas de gestão organizacional e comprometimento do trabalhador sinaliza para a importância de se compreender as influências destas políticas sobre o comprometimento do trabalhador em seu contexto laboral.

Para Chiavenato (2005), um sistema de gestão é caracterizado por um conjunto de políticas, conceitos e práticas coerentes entre si que vislumbram alcançar objetivos organizacionais da empresa de uma forma eficiente, e cujo objetivo central é gerar e distribuir riqueza entre os parceiros que contribuíram para sua formação. Logo, para sobreviver, a empresa deve utilizar conscientemente o seu patrimônio humano naquilo que ele tem de mais sofisticado e importante: o capital intelectual. Para isso, o autor advoga que o capital humano difere-se dos ativos físicos e tangíveis da organização, uma vez que não pode ser possuído pelo proprietário do capital e nem gerenciado como equipamento ou dinheiro. Ou seja, o detentor do conhecimento (o trabalhador), quando insatisfeito com as políticas de gestão organizacional, tem a liberdade de buscar novas oportunidades no mercado de trabalho. Este fenômeno leva as organizações a se superarem e se tornarem mais atraentes, uma vez que sua competitividade depende da inovação de produtos, processos e serviços que o proprietário do conhecimento poderá lhe oferecer.

Este autor trouxe à tona o exemplo prático da IBM com sua “Política de Portas Abertas”, muito admirada e copiada. Nela, qualquer funcionário pode acessar qualquer dirigente ou supervisor direto, incluindo o presidente, e pedir sua opinião sobre uma queixa ou qualquer problema que o preocupe. O executivo consultado deve conduzir uma investigação aberta sobre o assunto e providenciar uma resposta dentro de um prazo determinado. Um funcionário insatisfeito com sua avaliação de desempenho, por exemplo, pode pedir uma segunda opinião de outro gerente. Assim, a “Política de Portas Abertas” traz grandes vantagens: ajuda o funcionário a sentir-se mais seguro e integrado à empresa, enquanto os gerentes são levados a tomar decisões menos arbitrárias. A transparência, flexibilidade e abertura desta política são fundamentais para sua eficácia.

O autor afirma também que, para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade — reflexos do comprometimento do trabalhador —, as organizações necessitam de pessoas motivadas, com participação ativa nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente pelas suas contribuições. Em um outro extremo, a alienação e a insatisfação do empregado conduzirão a comportamentos contraproducentes como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical. Portanto, a competitividade da empresa está estreitamente relacionada às políticas de gestão adotadas por ela. Para atender bem o cliente externo, deve priorizar o interno.

Borges *et. al.* (2004) constataram em sua pesquisa que dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com políticas de movimentação interna, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado desfavorecem as atitudes comprometidas no comportamento organizacional dos participantes das amostras de estudo. Nesse sentido, sugerem que ações de gestão, como a institucionalização de espaços de participação (gestão participativa) e investimento na gerência média, podem ajudar a superar os problemas identificados, uma vez que na dimensão simbólica, o frágil consenso sobre as definições de como o trabalho deve ser e a hierarquia confusa dos valores organizacionais, no plano ideal, caracteriza uma cultura organizacional frágil. Segundo esses autores, a falta de clareza compartilhada do que seja o papel e a filosofia da organização refletem a fragilidade cultural da mesma.

Por outro lado, ciente do atual contexto de mercado de trabalho, vale ressaltar que a cultura não deve ser tão forte, ou seja, disseminada de forma inquestionável tornando-se rigidamente intransigente, a ponto de impedir a adaptação a novos contextos, devendo, portanto, apresentar certa flexibilidade diante da instabilidade e complexidade das tendências do mercado.

Bastos *et. al.* (2001) advogam que estratégias participativas predominam no discurso dos coordenadores, como condições para o comprometimento das equipes, a exemplo de: compartilhar as decisões, ouvir as pessoas, manter contato pessoal e freqüente, reunir-se diariamente e estabelecer um planejamento de metas e objetivos, procurando cumpri-lo coerentemente.

Nesses estudos foram encontrados, também, relatos de ações realizadas pelas organizações que favorecem o vínculo indivíduo – organização, pressuposto básico para o comprometimento.

A exemplo disso, Bastos *et. al.* (2001) afirmam que, entre os fatores motivacionais pesquisados, o mais freqüente foi o salário compatível com o mercado. O reconhecimento profissional, a participação nos lucros e o respeito pelo trabalhador representaram, também, ações favoráveis ao comprometimento. Estes resultados deixam clara a importância de empreender tais ações dentro de uma política de gestão organizacional para se angariar o comprometimento do trabalhador.

Estes apontamentos sinalizam a importância de comportamentos capazes de promover estímulos motivacionais na organização, tais como: estratégias de reconhecimento profissional, formas de avaliação de desempenho e oferecimento de *feedback*, adoção de remuneração adequada e justa e, ainda, possibilidades de remuneração variável/por desempenho. Políticas de Gestão Participativa podem ser percebidas enquanto motivadoras de valores como a ética e o estímulo à autonomia ao se manifestarem vinculadas a ideais como o “respeito pelo trabalhador”.

A necessidade de trocas mais equânimes – entre indivíduo e organização – sugerem que a natureza do comprometimento pode ser entendida como uma via de mão-dupla, pois o fortalecimento desse vínculo ocorre mediante investimentos feitos pela organização para manter ou aumentar o empenho do trabalhador. Dessa forma, políticas de gestão que não investem no fortalecimento desse vínculo têm sua parcela de responsabilidade na redução dos níveis de engajamento dos empregados.

Como exemplo em que a empresa pode tornar-se um ambiente psicossocial não apenas desfavorável ao comprometimento, mas também propício ao adoecimento psíquico, Freitas (2000) afirma que as empresas tornam-se o lugar em que a perseguição pela excelência é vivida como uma sina na qual cada indivíduo é cobrado rigorosamente para que não apenas seja, mas queira ser esse “herói incansável”. Neste contexto, a excelência torna-se um patamar cada vez mais elevado e, por meio de imposição simbólica, o único lugar no qual o indivíduo pode almejá-la e também realizar-se é a própria empresa.

Gontijo *et. al.* (2001), ao discorrerem sobre o comprometimento e a saúde do trabalhador, afirmam que o trabalho é fundamental para a construção da identidade do homem. Contudo, sugerem ser necessário refletir sobre o tipo de trabalho que vem sendo realizado e em quais condições ele se apresenta, ou seja, se é oportunizado ao operador interferir na organização desse trabalho e se lhe é permitido expressar suas reais necessidades e expectativas, para, somente a partir daí, estimular o vínculo (sobre a forma de comprometimento) que este indivíduo poderá desenvolver com a organização. Dejours *et. al.* (1993) alerta para a importância de transformar um trabalho fatigante em equilibrante, flexibilizando a organização deste e permitindo ao trabalhador uma maior liberdade na escolha da forma de realizá-lo, buscando alternativas que lhe proporcionem sentido e satisfação.

Chiavenato (2005) relata que os gerentes de linha e os responsáveis pela gestão de pessoal podem colaborar para a redução do estresse, sintoma muito comum de adoecimento no trabalho. No caso do gerente de linha, esse processo inclui monitorar os subordinados a fim de identificar sinais de estresse e adotar medidas disponíveis como transferências, aconselhamento ou programas assistenciais. Já os responsáveis pelo capital humano podem utilizar pesquisas (como as de atitude e opinião, clima organizacional e satisfação no trabalho) com a finalidade de investigar o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho e quais as sensações pessoais envolvidas nesse contexto, para então adotar medidas preventivas e de intervenção na forma de políticas de gestão que atendam ao diagnóstico obtido.

A revista *Fortune* (*apud* CHIAVENATO, 2005, p. 453) traz uma relação das empresas mais admiradas do mundo, em pesquisa do Hay Group. Dentre elas, em ordem aleatória, estão presentes: Pfizer, Procter & Gamble, 3M, General Electric, Gillete, Unilever, L'Óreal, Groupe Danone, BMW, Nestlé, Toyota Motor, Samsung Eletronic. Todas essas companhias têm em comum a agilidade diante da globalização e turbulência do mercado, respondendo de forma rápida e criativamente às crises e oportunidades. Nelas, os índices de qualidade de vida no trabalho são elevados, pois colocam os clientes internos como prioridade, enquanto base para o sucesso continuado.

Mas qual seria o segredo destas empresas? A revista Exame (ed. 647) fez um levantamento junto à Hay Consultoria a respeito das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, ou seja, quais empresas apresentam um conjunto de políticas de gestão mais atraentes ao trabalhador. Para isso, elegeu os seguintes itens como essenciais: políticas de salários e benefícios, oportunidades de carreira, políticas explícitas que suscitem segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho, possibilidades de treinamento e desenvolvimento, incentivos à inovação no sistema do trabalho. Esses quesitos foram considerados fundamentais à atmosfera competitiva e dinâmica dos negócios. As empresas que os adotam estão cientes de que o comprometimento do capital humano é decisivo para seu sucesso.

Chiavenato (2005) também traz o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton: (1) Compensação justa e adequada, ou seja, a renda deve ser adequada ao trabalho, apresentar equidade interna e externa; (2) Condições de saúde e segurança no trabalho; (3) Utilização e desenvolvimento de capacidades, isto é, possibilidades de desenvolvimento da autonomia, autocontrole e obtenção de informações sobre o processo total do trabalho e *feedback* de desempenho; (4) Oportunidades de crescimento e segurança, o que remete às possibilidades de carreira e estabilidade no emprego; (5) Integração social com eliminação de barreiras hierárquicas e apoio mútuo; (6) Constitucionalismo, o que representa uma forma de garantir regras e normas que previnam contra decisões arbitrárias; (7) Trabalho e espaço total de vida, que se refere ao fato da função não adentrar as fronteiras da vida pessoal, social e familiar do trabalhador; (8) Relevância social da vida no trabalho, de forma que a atividade desempenhada adquira significado e traga orgulho ao trabalhador.

No mesmo autor podemos ter acesso a uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral e divulgada pela Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ), 2005, em que constam algumas das principais políticas e instrumentos adotados pela Gestão de Pessoas nas empresas avaliadas: programas de Tecnologia e Desenvolvimento, políticas de remuneração atreladas aos resultados e/ou competências, gestão do clima organizacional, políticas de valorização da qualidade de vida, políticas de desenvolvimento e retenção de talentos, medidas de avaliação estruturada de desempenho, plano de carreira, programas de educação continuada (Universidade Corporativa), avaliação de desempenho 360°.

É possível constatar correspondência e complementaridade entre as diversas políticas e instrumentos apresentados. Estes, como são capazes de melhorar a qualidade de vida do trabalhador e estimular a motivação no ambiente institucional, podem apresentar-se como estratégias capazes de angariar o comprometimento organizacional e reter talentos, o que aprofunda a importância de que as empresas estejam atentas para estas políticas ao traçarem suas estratégias corporativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização, o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, a competição desenfreada, a necessidade de reduzir custos, a ênfase no cliente, a busca pela qualidade total constituem a realidade atual. Diante disso, as empresas precisam desenvolver estratégias para acompanhar o ritmo das mudanças.

A tendência do mercado de trabalho é a de exigir cada vez mais comprometimento do trabalhador, em contrapartida, o ambiente laboral psicossocial vem se tornando cada vez mais nocivo à saúde física e psíquica deste. Cobranças, punições, centralizações excessivas, medidas rigidamente disciplinares e de controle de comportamentos em nada melhoram o desempenho da organização, colocando-a como obsoleta e despreparada frente às inovações.

Nesse sentido, as políticas de gestão devem contribuir para posicionar a empresa de forma estratégica nessa economia mutável e competitiva. Para isso, deve direcionar sua intervenção para a cultura organizacional, reduzindo dissonâncias entre missão, visão e valores, criando assim perspectivas para uma nova cultura de comprometimento e motivação no ambiente organizacional. Portanto, as políticas de gestão irão alavancar as mudanças organizacionais para ajudar as empresas a sobreviverem às turbulências dos tempos atuais.

Vasconcelos *et. al.* (2002) têm a perspectiva de que, apesar das políticas de gestão serem vistas como mutantes, temporárias e isoladas, a Gestão de Recursos Humanos pretende organizar um modelo ideal a ser concretizado em longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações.

Vale ressaltar que as políticas devem estar concatenadas e estrategicamente integradas, pois um amontoado de programas e práticas isoladas podem até ser bem feitas individualmente, porém, se não conseguirem estabelecer uma relação entre si, não lograrão êxito enquanto prática de gestão, pois esta última pressupõe uma visão sistêmica e holística.

Nesse sentido, este artigo sinaliza a importância de estudos sobre o assunto e que as empresas atentem para este fato, caso queiram manter-se no mercado de forma competitiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado não-publicada. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. & PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma Análise do conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, mai/ago.1997.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.
- BASTOS, A. V. B.; BRITO, A. P. M. P. O Schema de “trabalhador comprometido” e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 1-24, 2001.
- BERGANTIN, T.; BORRO, N. P. V., FIGUEIREDO, P. C. **Motivação e suas implicações no ambiente empresarial**: uma pesquisa qualitativa. Bauru, SP: Universidade Estadual Paulista, Departamento de Psicologia, 2006. Texto mimeo.
- BORGES, L.O., LIMA, A. M. S.; MORAES, S. S. G.; VILELA; E. C. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **Revista de Administração de Empresas-RAE eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, jan./jun. 2004.
- CARDOSO, M. L. A. P. Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise. **Revista Brasileira de Enfermagem**, São Paulo, v. 61, n. 1, p. 103-108, jan./fev. 2008.
- CHIAVENATO, I. Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas. In: _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro- RJ: Elsevier, 2005. cap. 3, p. 61-97.
- _____. Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações. In: _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 13, p.359-395.
- _____. Relações com empregados. In: _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 14, p. 399-429.
- _____. Higiene, Segurança e Qualidade de vida. In: _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 15, p. 429-457.
- _____. Avaliação da Função de Gestão de Pessoas. In: _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 17, p. 489-525.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, mai./jun. 1993.

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2001. **Anais...** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR44_0230.pdf.

FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82. jul./set. 1991.

_____. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar, Exame, Edição 647, p. 5-98.

GONTIJO, L. A.; SANCHES, E. N. Comprometimento Organizacional e a saúde do trabalhador. In: MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. 2006. 130f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v.10, n. 1, p.83-93, 2005.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. & PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Revista Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A., ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P.; RAMOS, J. L.; DOUZA, M. G. S. Prioridades Axio-lógicas e Comprometimento Organizacional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan./abr. 2001.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI B. T. Exaustão Emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

VASCONCELOS, I. F. G. de; VASCONCELOS F. C. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, jan./mar. 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 13, p. 406-441.

