

O *Schema* de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica¹

Ana Paula Moreno Pinho Brito
Mestra em Administração pelo NPGA/EAUFBA
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Prof. do Departamento de Psicologia, do NPGA e Pesquisador do ISP/UFBA

RESUMO

Há uma extensa agenda de pesquisa a cumprir para aprofundar a compreensão dos processos que geram comprometimento do trabalhador. O presente estudo teve como objetivo descrever as cognições que estruturam o *schema* de trabalhador comprometido, para um grupo de gestores de uma empresa petroquímica, associando-o às práticas de gestão que, segundo as suas percepções, propiciam o comprometimento no trabalho. Afastando-se da tradição de pesquisa na área, utilizaram-se procedimentos qualitativos de coleta e análise de dados. Participaram da pesquisa 17 sujeitos, sendo 15 coordenadores executivos e dois diretores. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, tendo como base um roteiro para cada grupo ocupacional. Organizou-se o conteúdo dos relatos em *mapas cognitivos* que representam o *schema* de trabalhador comprometido, articulando os focos e as bases de comprometimento mais significativas para cada participante. Entre outras idéias importantes, esse *schema* engloba as noções de envolvimento com a organização, seus objetivos e resultados esperados, de realização do trabalho através da dedicação, racionalização dos recursos e gosto pela atividade. Estratégias participativas predominaram 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. A abordagem cognitivista empregada pode significar novas possibilidades de investigação deste importante fenômeno organizacional.

ABSTRACT

There is an extensive research calendar to accomplish to deepen the understanding of the processes that you/they generate the worker's compromising. The present study had as objective describes the cognitions that structure commitment group. He/she was organized the content of the reports in cognitive maps that they represent committed worker's schema, articulating the focuses and the more significant compromising bases for each participant. Among other important ideas, that schema includes the involvement notions with the organization, your objectives and expected results, of accomplishment of the work through the dedication, rationalization of the resources and taste for the activity. Strategies participative prevailed in the coordinators' speech, as conditions for the compromising of the teams, to example of: to share the decisions, to hear the people, to maintain personal and frequent contact, to meet daily and

¹ O trabalho apóia-se na dissertação de mestrado apresentada pela primeira autora ao NPGA/UFBA. sob a orientação do segundo autor.

to establish a planning of goals and objectives, trying to accomplish him/it. The approach used cognitivist can mean new possibilities of investigation of this important organizational phenomenon.

Introdução

Dois argumentos procuram afirmar a importância da pesquisa sobre comprometimento no trabalho, face às transições que marcam o mundo do trabalho e, especialmente, os processos organizacionais.

O primeiro destaca o fato de qualquer processo organizativo implicar relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, missão e os valores que os fundamentam. Comprometimento é visto, assim, como o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo. O segundo ressalta ser o comprometimento um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências atuais. Esses dois argumentos nos levam a apontar o comprometimento do trabalhador como algo estratégico para as organizações e a centralidade deste fenômeno para as ações dos gestores e, particularmente, da área de gestão de pessoas.

Há, apesar do crescimento da pesquisa sobre comprometimento a partir dos anos oitenta, uma extensa agenda de questões que estão a desafiar estudiosos e gestores. A complexidade de um fenômeno que articula múltiplas interações entre fatores individuais, grupais e organizacionais abre inúmeras perspectivas de análise na tentativa de uma compreensão mais aprofundada da forma dinâmica com que ele se apresenta em diferentes contextos institucionais.

O presente estudo dá continuidade a uma linha de pesquisa sobre comprometimento do trabalhador, procurando contribuir em duas direções ainda pouco exploradas deste campo de investigação.

Primeiro, estudar o comprometimento na perspectiva dos gestores, buscando-se vincular as suas concepções a suas ações ou estilo de gestão. Neste sentido, o estudo explora cognições gerenciais e seus possíveis impactos nas decisões e ações ao lidar com suas equipes de trabalho.

Esse objetivo nos parece particularmente importante, considerando-se as novas formas de organização do trabalho e os desafios postos à atuação gerencial. Como bem

afirma Kanaane (1994), o trabalho em equipe, o estímulo à participação, a descentralização de decisões e relações interpessoais favorecem o dinamismo dos processos organizacionais internos e possibilitam o andamento de ações estratégicas com relação ao ambiente externo. Assim, o antigo gerente tem sido levado a atuar como um gestor de pessoas, que faz parte da equipe de trabalho e que age em prol da colaboração dos membros da equipe no processo de trabalho. Pressões externas aliadas a processos de trabalhos que combinam exigência de qualidade, crescente produtividade e interação efetivas entre pessoas tornam mais visível a necessidade de que o gestor possua uma adequada compreensão dos fatores que geram ou não comprometimento das pessoas.

Em uma segunda direção, a presente investigação procurou utilizar estratégia metodológica que, fugindo do padrão dominante de estudos extensivos e quantitativos, pudesse se revelar adequada à exploração do comprometimento como um fenômeno cognitivo, com claras conseqüências para a forma como os gestores constroem contextos propícios ao desenvolvimento desse vínculo entre os trabalhadores.

A necessidade de se analisar o fenômeno através de novas estratégias metodológicas deve-se ao crescente impacto de uma perspectiva cognitivista no campo dos estudos micro-organizacionais, que tem levado a se destacar a relevância de uma compreensão da natureza, complexidade e riqueza das estruturas conceituais que guiam as ações dos atores organizacionais.

Relata-se, aqui, um estudo de caso que se concentrou em uma organização petroquímica e, de forma intensiva, explorou entre os seus dirigentes e gestores, as suas concepções sobre o comprometimento do trabalhador e as estratégias que utilizam para potencializar esse vínculo nas suas equipes de trabalho.

Comprometimento: natureza do fenômeno

Há uma extensa literatura que revisa os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente, o comprometimento organizacional. Vários textos já produzidos fornecem uma visão bastante abrangente dos interesses de pesquisa, dos resultados obtidos dentro e fora do Brasil, dos desafios e novos rumos para a investigação do comprometimento.

Predomina na literatura científica a visão de comprometimento como um fenômeno multidimensional. A literatura distingue diferentes focos, que funcionam como alvo do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, carreira, etc. Relacionado aos focos ou alvos do comprometimento, há abordagens diferenciadas quanto à natureza ou os motivos que levam o indivíduo a se comprometer. Tais abordagens são denominadas de bases do comprometimento, que são apontadas na literatura através de formulações teóricas distintas – afetiva / atitudinal, instrumental, normativa e comportamental.

A natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização foi consolidada por Mowday, Porter e Steers (1982), tornando a perspectiva dominante nos estudos da área. Para os autores, quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

A vertente instrumental se baseia na teoria dos side-bets de Becker (1960) que se relaciona à troca e aos múltiplos investimentos feitos pelos indivíduos tornando custoso o ato de abandonar a organização. A natureza normativa do comprometimento surge da relação entre a teoria organizacional de A. Etzioni e os trabalhos de Ajzen e Fishbein acerca da estrutura das atitudes, da área da Psicologia Social. Nesta abordagem, o comprometimento é visto através da internalização ou identificação com os objetivos e valores da organização.

A abordagem comportamental, também influenciada pela Psicologia Social, tem bases na teoria da dissonância cognitiva apresentada por Festinger e da auto-percepção de Bem. Este enfoque propõe que a avaliação do indivíduo pelos trabalhadores seja feita para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes.

Há, congruente com as transformações em curso na análise dos processos micro-organizacionais, uma crescente busca em entender o impacto das cognições dos atores sobre os processos organizativos. A teoria dos schemas cognitivos, tendo como base a tradição dos estudos sobre cognição social e a teoria das representações sociais ou teoria do núcleo central das representações, podem fornecer referenciais importantes para a análise do comprometimento no trabalho, entre tantos outros construtos da área.

Segundo Bastos (2000), o conceito de schema tem sido extremamente útil por ajudar a compreender os filtros que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos. A literatura aponta que os esquemas têm sido definidos como estruturas cognitivas internas ao cérebro que representam o conhecimento sobre um dado aspecto da realidade. Como mapas mentais, os schemas auxiliam os indivíduos, guiando as interpretações do passado e presente, orientando-os para o futuro.

Augoustines e Walker (1995) afirmam que a teoria de esquemas ajuda a entender o comportamento humano nas organizações de trabalho e na formação de identidades individuais e grupais. Ajuda, ainda, no processamento e seleção de informações recebidas do contexto social.

O campo de estudos das representações sociais tem fornecido suporte teórico para as decisões metodológicas que permitem captar o comprometimento como um schema não apenas de cada indivíduo, mas com um possível núcleo que é compartilhado pelo grupo.

Augoustines e Walker (1995) definem representações sociais como estoques de conhecimentos e informação comuns que as pessoas partilham na forma de teorias do senso comum sobre o mundo social. Para Moscovici (1985), as representações são como um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida cotidiana a partir das comunicações interpessoais.

O campo de estudo da representação social tem como característica singular o fato de não privilegiar nenhum método específico de pesquisa. Ao contrário, procura se apropriar de diferentes estratégias metodológicas para apreender seu objeto de estudo. A orientação básica é a busca de estratégias que não imponham aos sujeitos, a representação social dos pesquisadores, sendo priorizado o uso de técnicas semi-estruturadas e projetivas, que permitam o acesso a conteúdos cognitivos dos sujeitos de maneira espontânea.

As idéias da representação social e suas estratégias de estudo têm se mostrado de maneira muito útil às investigações de comprometimento no trabalho, por ser o comprometimento um sistema que articula múltiplos vínculos e que se insere em uma rede de significados socialmente partilhados.

Uma ferramenta utilizada por pesquisadores para explorar processos cognitivos e explicitar estruturas conceituais partilhadas entre indivíduos são os mapas cognitivos. Swan (1997) assinala que os mapas cognitivos são representações, schemas ou modelos mentais

construídos pelos indivíduos a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente e tem a função de dar sentido à realidade.

Os mapas surgem de relatos verbais dos participantes e buscam expor os conceitos e idéias muitas vezes não conscientes para o próprio sujeito. A importância dos mapas cognitivos é ressaltada ao se considerar a especificidade da ação gerencial e dos processos organizacionais, pois a vida gerencial é socialmente construída e envolve aspectos como a fala, símbolos, promessas, expectativas, memórias etc (Weick, 1990).

Assim, os mapas cognitivos têm se tornado alvo de interesse nos estudos voltados para a compreensão dos elos cognitivos envolvidos nas decisões e ações organizacionais. Cresce, também, o seu uso como ferramenta para diagnosticar e aprimorar os processos de gestão organizacionais, tendo em vista que as cognições dos atores organizacionais são aspectos fundamentais para se compreender a dinâmica dos processos coletivos.

Comprometimento e Gestão

A gestão de pessoas tem se tornado uma área vital no contexto das organizações. Para mobilizar e utilizar 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 pessoais e habilidades mentais passaram a ser um fator importante no contexto de mudanças, revelando que as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais e passaram a ser um fator de competitividade.

Gonçalves (1997) enfatiza que as mudanças que estão acontecendo nas organizações exigem da área de recursos humanos uma redefinição de sua missão e o repensar de todos os sistemas da área, devendo haver o incentivo para o aprendizado e a iniciativa levando, assim, ao crescimento pessoal e motivando a centralização dos esforços no cliente.

Ulrich (1998) destaca quatro papéis a serem desempenhados pela área de RH: administrar estratégias de RH que precisam estar ajustadas à estratégia empresarial; racionalizar os diversos processos de RH; ajudar os funcionários na resolução dos seus problemas e necessidades; e administrar a transformação da mudança, onde neste caso o profissional de RH deve ser um agente de mudança capaz de traçar planos de ação a fim de proporcionar a mudança

Carvalho (1995) afirma que os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos e, neste sentido, sua visão acerca do indivíduo, seus modelos de homem condicionam suas ações. Mudanças significativas no comportamento gerencial, portanto, implicam em modificações de concepções.

Para Lawler (1998) um gerente de recursos humanos deve entender de estratégia e conhecer profundamente a empresa em que trabalha e participar da elaboração de sua estratégia. Outras habilidades são destacadas por Mintzberg (1998), onde o autor afirma que o trabalho do dirigente se realiza em três níveis : o da informação, o do contato com as pessoas e o da ação propriamente dita. Além disso, o que realmente conta é a intuição e a comunicação verbal.

No Brasil, é possível verificar poucos aperfeiçoamentos da área de RH. Segundo Resende (1994) , há necessidade de introdução de novos paradigmas para a sobrevivência das empresas brasileiras. O autor acrescenta que os dirigentes necessitam ampliar suas visões no sentido de entender a importância da área e buscar o seu desenvolvimento.

Melo (1999) afirma que no início da década de 90, apesar das mudanças e etapas vencidas pela área de recursos humanos, predominava na maioria das empresas brasileiras um processo de administração cartorial, burocrático e reprodutor de práticas desenvolvidas em outros contextos econômicos, políticos, sociais e culturais, tendo algumas vezes o discurso inovador e com ênfase na inserção do empregado nas relações entre capital e trabalho.

Gonçalves (1997) afirma que, nas empresas brasileiras modernas, a execução da maioria das tarefas que eram desempenhadas pela área de recursos humanos passou para as demais áreas da empresa, tendo o suporte , treinamento e a orientação da equipe de RH. Isso indica a necessidade de profissionais de recursos humanos com novos perfis, e qualificação, sendo capazes de agir proativamente, antecipando-se às mudanças.

Desenvolvimento do Estudo

A presente investigação voltou-se para explorar o conceito de comprometimento organizacional para gestores, caracterizando seus focos e bases, e analisar como tal concepção articula-se com a prática da gestão.

Assim, foi feito um estudo de caso, onde os sujeitos da pesquisa são os gestores ou aqueles que coordenam a equipe de trabalho do setor. Para tanto, foi utilizado como método de investigação a entrevista semi-estruturada marcada previamente e realizada no próprio local de trabalho, durante a jornada de trabalho de cada gestor. O roteiro de entrevista contemplava questões referentes aos dados pessoais e funcionais, a trajetória profissional, a avaliação das mudanças ocorridas na organização, as noções de trabalhador comprometido e de coordenador executivo comprometido e as ações pertinentes ao estilo de gestão

Contrária à tradição quantitativa de análise dos dados, que marca os estudos sobre comprometimento, este trabalho caracterizou-se pela análise qualitativa dos dados. Assim, as entrevistas foram transcritas na íntegra e em seguida foi feita a análise de conteúdo dos relatos dos sujeitos participantes.

Caracterização da Organização

As informações a respeito da organização, que serão apresentadas aqui, foram colhidas a partir de documentos cedidos pela mesma e através dos dados levantados das entrevistas com os gestores e diretores.

A **APP CHEMICAL** é única produtora de LAB-Linear Alquilbenzeno, matéria básica para a fabricação do tensoativo biodegradável das formulações detergentes usadas no país. Foi criada em 1977 e, desde junho de 1981, está funcionando no Pólo Petroquímico de Camaçari. A organização tem hoje 238 empregados mais 37 terceirizados (distribuídos nas áreas de limpeza, ajardinamento, segurança patrimonial e cozinha) totalizando 275 trabalhadores. A estrutura hierárquica encontra-se organizada da seguinte forma: diretores (3), coordenadores executivos (15) e executantes (260).

A área de RH da organização também foi reestruturada em função das mudanças que ocorreram na empresa. É composta hoje por três profissionais: uma assistente social , um engenheiro e um contador. Além disso, há um assistente administrativo e dois trabalhadores como ajudantes administrativos. O setor de recursos humanos deixou de ser um departamento para funcionar como uma área de suporte ao corpo gerencial, contribuindo através de projetos inovadores, treinamentos, reuniões, orientações e de normas internas. Os objetivos almejados pela área de RH são: fazer com que as equipes trabalhem de forma

sinérgica e auxiliar os coordenadores executivos para que estes possam extrair maior produtividade possível do seu grupo de trabalho.

Resultados e Discussão

Os resultados do presente estudo encontram-se estruturados em seis segmentos. No primeiro, são apresentados os dados dos sujeitos, contendo suas características pessoais e funcionais. As informações obtidas sobre o processo de mudança organizacional compõem o segundo segmento. Em seguida, será analisado o conceito de trabalhador comprometido expresso pelos gestores. O quarto segmento explora os fatores organizacionais citados pelos gestores como sendo ações que favorecem ao comprometimento. No quinto segmento serão ilustrados alguns casos a fim de demonstrar a complexidade do conceito de comprometimento. A descrição sobre a gestão do comprometimento na organização estudada caracterizará o sexto segmento.

O Grupo de Gestores

A organização estudada possui um total de quinze coordenadores executivos e três diretores. Cada coordenador representa uma área da empresa: suprimentos, qualidade, planejamento estratégico, operação, laboratório, serviço gerais, contabilidade, financeira, informática, engenharia da produção, inspeção de equipamentos, manutenção mecânica, elétrica e instrumentação, controladoria e movimentação, tecnologia e balanço.

O grupo de gestores, incluindo os diretores, pode ser considerado adulto, com idade entre 35 e 58 anos. A maioria dos gestores era casada, num total de 14 entrevistados, os 03 restantes eram divorciados. O número de filhos variou entre 01 e 05.

O nível de escolaridade dos gestores, incluindo os diretores, no geral, é superior completo totalizando 15 deles. Um dos gestores encontrava-se cursando a graduação em Ciências Contábeis e apenas um tinha o segundo grau completo. Dentre os graduados, 11 fizeram curso de especialização, sendo que um foi na Europa e um dos gestores tem curso de mestrado na Califórnia. Para 13 gestores o nível de renda situava-se acima de 30 salários mínimos. Dois gestores, mais especificamente os dois diretores, estavam com o seu nível de renda acima de 50 salários mínimos. Dois outros gestores ganhavam entre 20 e 30 salários mínimos.

Os entrevistados tinham de um ano e três meses a 21 anos de tempo de serviço na organização. O tempo no cargo atual variou entre oito meses a 16 anos. Alguns deles já entraram na empresa no cargo de coordenador executivo da área. Dentre os gestores da **APP CHEMICAL**, 15 apresentaram uma experiência profissional bastante diversificada. Antes de ingressarem nesta organização trabalharam em instituições bancárias, comércio, instituições de pesquisa, ensino e em outras empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari.

Para cinco gestores, a **APP CHEMICAL** representava a primeira ou segunda organização de trabalho, configurando assim um dos primeiros empregos. Nestes casos, estes participantes cresceram na empresa e chegaram ao cargo mais alto, que é o de coordenador executivo. A Diretoria era composta por indicações dos acionistas da empresa, o que inviabilizava a mudança de posição de um coordenador executivo para a posição de diretor, inclusive um dos diretores estava fazendo parte do quadro atual da empresa há 01 ano e três meses.

Quadro 1. Dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo

Variáveis Pessoais	N=17	Variáveis Funcionais	N=17
Sexo:	(%)	Ocupação:	(%)
Homens	94,11	Coordenação executiva	88,24
Mulheres	5,88	Diretoria	11,76
Escolaridade:	(%)	Nível de renda:	(%)
2º grau	5,88	Acima de 30 salários mínimos	76,47
Superior Incompleto	5,88	Acima de 50 salários mínimos	11,76
Apenas graduação	17,64	Entre 20 e 30 salários mínimos	11,76
Graduação com especialização	64,70		
Graduação com mestrado	5,88		
Estado Civil:	(%)	Tempo no empresa:	
Casado	100	(média em anos)	13,17
Profissão:	(%)	Tempo no cargo:	
Engenharia	52,94	(média em anos)	6,35
Ciências Contábeis	11,76		
Administração	17,64	Idade:	
Química	5,88	(média em anos)	44,88
Sem profissão	11,76		

As Mudanças Organizacionais

A análise das entrevistas revelou que a **APP CHEMICAL** vivenciou algumas mudanças marcantes depois de alguns anos de funcionamento. A saída do primeiro diretor superintendente foi citada pela maioria dos entrevistados, 13 sujeitos, como um

acontecimento propiciador de mudanças na gestão administrativa, passando de uma gestão centralizadora para outra participativa.

Além disso, a empresa passou por um processo de enxugamento, o que proporcionou a horizontalização dos níveis hierárquicos, a criação das coordenadorias e maior flexibilização nas decisões e no processo de comunicação interna.

A busca da certificação, as mudanças técnicas em prol do ajuste da Qualidade, o planejamento das atividades diárias e as mudanças comportamentais nos níveis operacional e gerencial foram também citadas como fatos importantes vividos pela empresa.

Segundo os dados obtidos, a empresa era verticalizada em nove níveis hierárquicos: diretor, gerente, chefe de divisão, chefe de setor, engenheiro, supervisor, operador 3, operador 2 e operador 1. Hoje, a empresa tem um organograma bastante enxuto, onde se identificam três níveis: diretoria, coordenação executiva e o nível operacional. Para os entrevistados, o atual superintendente horizontalizou a empresa através de uma estratégia de gestão participativa.

Segundo os entrevistados, este processo de enxugamento ocorreu lentamente. Para eles, este processo foi necessário e justo, pois saíram aqueles não se ajustavam à nova filosofia e que resistiam ao modelo participativo. As mudanças foram avaliadas, de modo geral, positivamente:

“Eu acho que foi um processo justo e necessário, que a empresa precisava e que as pessoas que perderam seus empregos mereceram perder seus empregos, realmente tinham pessoas que ocupavam cargos muito elevados na empresa sem terem uma contrapartida justa em termos de conhecimento e comprometimento com os objetivos da empresa”.

Alguns impactos da mudança foram identificados, tais como: a melhoria do nível de escolaridade e da qualificação dos empregados; a aproximação e o entrosamento entre as áreas e as pessoas; o realinhamento das áreas em busca de objetivos comuns; o aprimoramento da qualidade do trabalho em equipe; a expansão da abertura e acesso mais fácil à diretoria; a informalidade nas decisões, diminuição da burocracia interna na tomada de decisões, e agilidade nos processos internos.

Alguns gestores, no total de três, reconheceram que a mudança em si não é um processo fácil, gera stress, desgaste e de certa forma mal-estar. Além disso, depende também, do nível de entendimento e do nível cultural das pessoas.

“(...) essas mudanças no primeiro momento geraram uma sensação de desgaste, porque é a fase natural da adaptação pra gente poder fazer algo mais com menos pessoas, dava uma sensação de que aquilo era impossível, então aquilo gera stress nas pessoas. Com o tempo, as pessoas foram se adaptando, de forma que hoje elas reconhecem até quando tem alguém sobrando numa área,”

Conforme o pensamento de Herzog (1991) a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta ao movimento de alterações estratégicas, de recursos ou tecnologia.

As mudanças visam alterar o desempenho da organização, desencadeiam processos de rearranjos internos envolvendo os indivíduos e mudanças comportamentais, voltadas para a melhoria da atuação externa. Assim, tanto as organizações como as pessoas são afetadas, gerando impactos organizacionais e pessoais.

O Conceito de Trabalhador Comprometido: focos e bases

Ao falarem sobre trabalhador comprometido, os relatos dos participantes revelaram que a organização é o foco ou alvo do comprometimento mais freqüente, sendo seguido do trabalho e grupo de trabalho.

A preocupação dos trabalhadores com o desenvolvimento e expansão da empresa mostrou-se predominante, pois para a maioria dos entrevistados, o comprometimento se revela na medida em que o trabalhador acredita naquilo que a empresa crê, e que ele busca atingir as metas e os projetos almejados pela organização.

Tal preocupação perante a organização também revela a natureza normativa do comprometimento, onde o cumprimento às normas, obrigações, ao contrato de trabalho, além da concretização dos objetivos e metas organizacionais são fatores que caracterizam esta base dentro da noção de comprometimento.

As noções de obediência e identificação também mostraram-se implícitas na relação do indivíduo e a sua organização empregadora. Como afirmam Wiener e Vardi (1990) *“quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que. Em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo”* (p. 300)

As idéias explicitadas pelos entrevistados foram agrupadas em categorias gerais a fim de proporcionar uma descrição mais ampla do conceito de comprometimento. Assim, a representação de trabalhador comprometido, contém as seguintes categorias como idéias centrais: Cumprir Contrato de Trabalho, Realização Pessoal Vinculada ao Atendimento das Necessidades da Empresa, Gosto pelo Trabalho, Preocupação com o Crescimento da Empresa, Cumprir Obrigações, Empenho no Trabalho, Dedicção Extra, Traços Pessoais, Relações Interpessoais, Responsabilidade, Comportamento Pró-Ativo, Participação, Eficácia, Consciência dos Impactos do Trabalho para a Equipe e para o Social, Manter-se Informado. Tais categorias encontram-se distribuídas em ordem decrescente de frequência no Quadro 2.

Quadro 2 . Categorias de Trabalhador Comprometido

NOME DA CATEGORIA	CONTEÚDO OU CITAÇÕES
CUMPRIR CONTRATO DE TRABALHO (F=06)	Gera os resultados que foram acordados com a empresa; caminha junto com os objetivos da empresa; está consciente do seu compromisso.
REALIZAÇÃO PESSOAL VINCULADA AO ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA (F= 05)	Fazer o alinhamento entre o planejamento e os valores individuais com os da empresa.
GOSTO PELO TRABALHO (F= 05)	Procura fazer aquilo que gosta; tem que gostar do que faz.
CUMPRIR OBRIGAÇÕES (F= 04)	Cumprem os horários, as obrigações; faz o serviço.
PREOCUPAÇÃO COM O CRESCIMENTO DA EMPRESA (F= 04)	Busca ver a empresa crescer; quer ver a empresa melhorar.
EMPENHO NO TRABALHO (F= 03)	Atende bem o cliente interno; faz o trabalho da melhor forma; está empenhado em fazer bem feito; a prioridade é o trabalho feito com qualidade.
DEDICAÇÃO EXTRA (F= 03)	Sabe que tem hora para entrar, mas não tem para sair; a prioridade tem que ser o trabalho.
TRAÇOS PESSOAIS (F= 02)	É disciplinado; motivado para o trabalho; é criativo.
PARTICIPAÇÃO (F= 02)	Participa ativamente do processo de trabalho para manter a empresa viva; procura participar dos projetos da empresa.
EFICÁCIA (F= 02)	Faz o trabalho no menor tempo, racionaliza os recursos da empresa.
RESPONSABILIDADE (F= 02)	Exerce seu trabalho com responsabilidade.
RELAÇÕES INTERPESSOAIS (F= 02)	Tem bom relacionamento com a equipe ou grupo de trabalho.
COMPORTAMENTO PRÓ-ATIVO (F= 02)	É atento; crítico; questionador.
VIA DE MÃO-DUPLA (F= 01)	Comprometimento depende de um sistema de duas mãos, de duas vias.
CONSCIÊNCIA DOS IMPACTOS DO TRABALHO PARA A EQUIPE E O SOCIAL	Sabe os impactos que o resultado do trabalho tem para o seu cliente interno e para a qualidade

Assim, as categorias revelam que o conceito de trabalhador comprometido abarca a noção de envolvimento com a organização, seus objetivos e resultados esperados, de realização do trabalho através da dedicação, racionalização dos recursos e gosto pela atividade. Além disso, a relação com a equipe parece ser importante no ambiente organizacional e contribui na busca dos resultados.

A partir dos dados levantados, é possível observar que como idéias centrais, o conceito de trabalhador comprometido envolve as noções de busca pelos resultados esperados na empresa, a incorporação dos objetivos e metas, o cumprimento das obrigações e o esforço pela melhoria da empresa. Tais idéias indicam o foco na organização e a base normativa. O foco no trabalho e a base afetiva, expresso através do gosto pela atividade que realiza, também demonstram o vínculo estabelecido pelo indivíduo.

Como focos intermediários, a tarefa e os traços pessoais indicam o comprometimento do indivíduo através das idéias de bom atendimento, dedicação extra, responsabilidade, criatividade e disciplina.

Como idéias periféricas, podem ser citadas a conscientização acerca dos impactos do trabalho para a sociedade e a visão do comprometimento como uma via de mão-dupla, isto é, como algo que também depende do esforço da empresa em prol do trabalhador.

Fatores Organizacionais que Contribuem para o Comprometimento

Para explorar a noção de comprometimento que, possivelmente, guia a noção dos gestores na organização estudada, observou-se que alguns entrevistados se referiram ao comprometimento como uma via de mão-dupla, ou seja, como sendo obtido através do esforço que a organização faz para obter o comprometimento do seu trabalhador. Assim, identificaram-se, no relato de seis sujeitos, fatores organizacionais, isto é, ações realizadas pela organização que favorecem o vínculo indivíduo – organização.

Após a análise de conteúdo, algumas categorias foram criadas para tratar destes fatores organizacionais. Dentre tais fatores, o mais freqüente foi o salário compatível com o mercado, em seguida o reconhecimento profissional, a participação nos lucros e o respeito pelo trabalhador representaram também ações favoráveis ao comprometimento. A valorização do trabalho realizado, a liberdade de pensamento e o incentivo às sugestões

foram ações menos citadas, mas demonstraram contribuir na relação do indivíduo com a organização empregadora.

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), o comprometimento visto pela base instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a sua saída. O conceito se apóia na teoria dos side-bets de Becker (1960), que consiste numa troca, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos – econômicos, sociais ou psicológicos.

O quadro 4 apresenta os dados referentes aos fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento. As categorias gerais encontram-se relacionadas aos conteúdos ou citações.

Quadro 4. Fatores Organizacionais que Contribuem para o Comprometimento

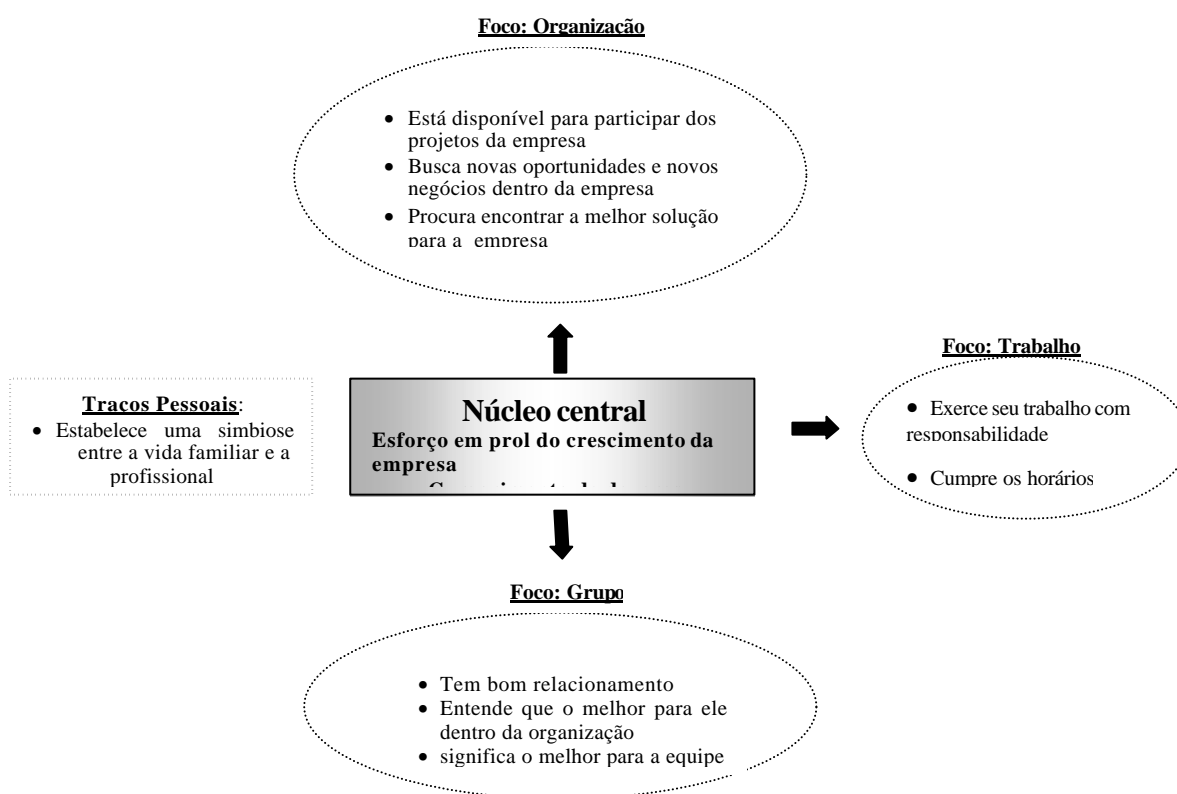
NOME DA CATEGORIA	CONTEÚDO OU CITAÇÕES
SALÁRIO COMPATÍVEL (F= 04)	A remuneração tem que estar compatível com o mercado que ele trabalha.
RECONHECIMENTO (F= 03)	Tem que reconhecer o profissional, criar sistemas de reconhecimento.
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS (F=02)	A empresa deve devolver quando tem lucro, deve haver participação nos lucros.
RESPEITO (F=02)	Respeita o trabalhador como pessoa e não como um recurso.
VALORIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO (F 01)	Valoriza o trabalho de cada um.
LIBERDADE DE PENSAMENTO (F=01)	Ter oportunidade de se expressar sem medo.
INCENTIVO ÀS SUGESTÕES (F=01)	Quando uma pessoa emite uma sugestão, a gente traz um brochezinho e entrega em reconhecimento ao interesse dela em contribuir com a empresa.

O Conceito de Comprometimento Organizacional: alguns casos ilustrativos

Alguns casos foram selecionados e serão apresentados graficamente, através de mapas cognitivos, buscando explorar como diferentes sujeitos articulam, em níveis distintos de complexidade, os elementos que integram o seu schema de comprometimento. Esse foi, portanto, o critério tomado como base para a seleção dos casos: revelar como, em uma mesma organização, gestores estão sendo guiados por estruturas cognitivas de diferentes complexidades. Adicionalmente, a análise procura revelar o caráter multifacetado do conceito de comprometimento e as suas implicações para a ação.

O caso 1 representa o conceito expresso por um trabalhador de nível superior completo, engenheiro químico, com 35 anos de idade, sete anos de trabalho na empresa, dos quais 1 ano e 06 meses desempenhando o cargo de coordenador. Para este sujeito, trabalhador comprometido é aquele que busca o crescimento da empresa, participando dos projetos que estão em desenvolvimento e encontrando a melhor solução para a organização.

Mapa 1. Conceito de Comprometimento Organizacional



No que se refere ao conceito de trabalhador comprometido, este sujeito apresentou como idéias básicas: o esforço em prol do crescimento da empresa, o cumprimento de deveres e a relação da vida familiar com a vida profissional. Este conceito envolve os focos: organização, grupo e trabalho. Os traços pessoais também foram importantes para a definição do conceito na visão deste entrevistado.

Relacionado ao foco na organização, observam-se as bases afetiva e comportamental do comprometimento. A afetiva se revela através da identificação com a organização, zelo pela sua sobrevivência e crescimento. É interessante notar que para este

trabalhador a continuação dos negócios da empresa significa a continuidade da própria vida dele, isto é, o melhor para a empresa é o melhor para ele. Além disso, estabelece uma simbiose entre a família e o trabalho, afirmando que o que acontece na vida profissional se reflete na sua vida pessoal e vice-versa.

A base comportamental emergiu do discurso deste entrevistado através da valorização da realização das atividades e cumprimento dos deveres, indicando o foco no trabalho. Além disso, manter bom relacionamento com o grupo de trabalho e buscar o melhor para ele e para a equipe indicam a multiplicidade dos focos, neste momento, com o grupo de trabalho.

O caso 2 representa o conceito de comprometimento expresso por um trabalhador de 52 anos de idade, de nível superior completo em química e com bastante tempo de serviço na organização estudada, 13 anos. No exercício do cargo o entrevistado tem 5 anos de experiência.

O conceito de trabalhador comprometido expresso por este sujeito envolve a noção de preocupação em se esforçar em prol do crescimento e melhoria da organização e a conscientização da importância da sua atividade dentro da empresa. Este conceito tem como focos a organização e o trabalho, além dos traços pessoais.

Relacionado ao foco na organização, o entrevistado demonstra se empenhar dando algo mais de si para o crescimento da empresa e defendendo a mesma perante pessoas mal esclarecidas. Tais comportamentos indicam a natureza afetiva do comprometimento que associa as noções de obediência, identificação e cuidado com a organização. Ainda relacionado ao foco com a organização, é possível notar também a base comportamental do comprometimento através do cumprimento dos deveres, participação ativa e apresentação de melhorias.

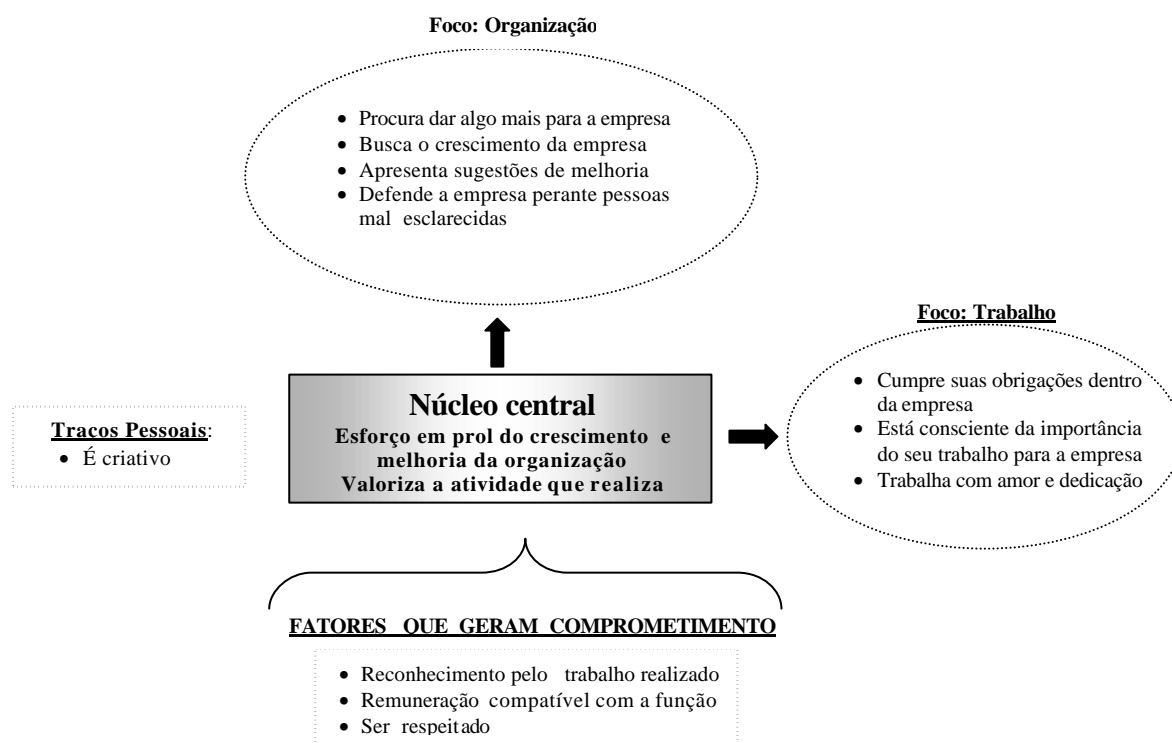
O entrevistado citou a criatividade como aspecto importante para o comprometimento do trabalhador, considerado aqui como um traço pessoal.

Relacionado ao foco no trabalho, a base afetiva aparece associada ao amor e à dedicação dissociados na realização do trabalho e pela sua importância no processo final da organização.

Este entrevistado ainda apresentou no seu discurso as ações organizacionais favoráveis ao comprometimento, vistas aqui como fatores organizacionais. Para ele, o

reconhecimento que a organização dá aos seus funcionários, o respeito pelo trabalhador e a remuneração adequada com o seu cargo e com o oferecido no mercado contribuem para fortalecer o comprometimento do trabalhador.

Mapa 2. Conceito de Comprometimento Organizacional

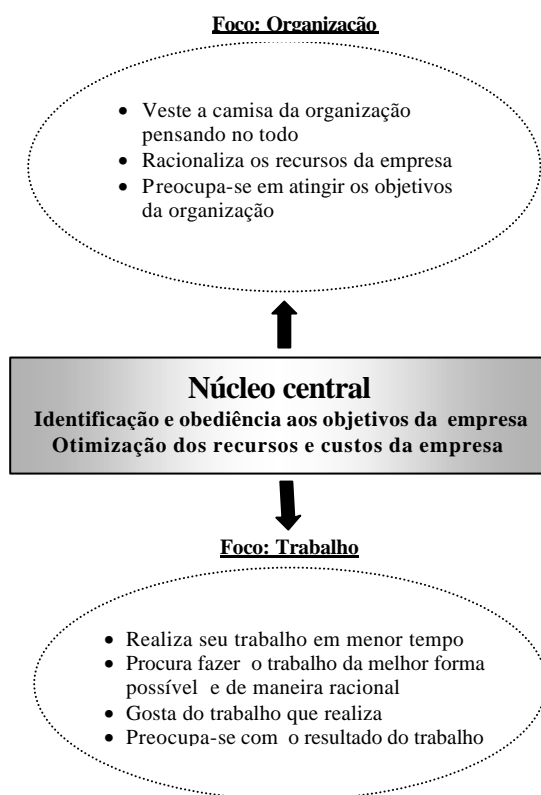


É interessante notar que, para este entrevistado, esta troca que a organização estabelece ao devolver aquilo que o trabalhador e/ou coordenador merece é importante e necessário para que não haja o sentimento de pouco reconhecimento ou de desvalorização, ou até mesmo, de desinteresse pela manutenção do vínculo por parte do trabalhador. Este sentimento indica a natureza instrumental do comprometimento organizacional.

O caso 3 representa o comprometimento expresso por um trabalhador de 38 anos de idade, com nível superior incompleto em ciências contábeis e o tempo de serviço na empresa equivalente ao tempo de experiência no cargo de coordenação, 1 ano e 08 meses.

O conceito de trabalhador comprometido para este entrevistado se baseia na identificação e obediência aos objetivos e normas organizacionais e na racionalização dos custos e recursos da empresa.

Mapa 3. Conceito de Comprometimento Organizacional



Este trabalhador apresenta um conceito de comprometimento mais simples, quando comparado aos conceitos analisados anteriormente. Foram identificados os focos na organização e no trabalho para a definição de trabalhador comprometido. Não houve, neste caso, citação dos fatores organizacionais e nem dos traços pessoais.

A base normativa do conceito de trabalhador comprometido e o foco na organização se manifestaram através da internalização das normas. Para este sujeito, estas idéias são percebidas através do ato simbólico de 'vestir a camisa da organização' e pela busca do cumprimento dos objetivos e metas da empresa.

A racionalização dos custos, a realização da atividade em tempo hábil buscando a sua perfeição e a preocupação com os impactos do próprio trabalho sobre os resultados finais da organização indicam a natureza comportamental do comprometimento do trabalhador com foco no trabalho.

A gestão do comprometimento organizacional

A gestão do comprometimento foi investigada na entrevista através das perguntas acerca da descrição do cotidiano de trabalho e das ações desempenhadas por cada coordenador ao buscar obter o comprometimento dos membros da sua equipe.

Foi possível observar, que o estilo participativo predominou no discurso dos coordenadores. No geral, foi citado que o exemplo dado pelo diretor superintendente em ouvir as pessoas, manter contato pessoal e freqüente com sua equipe de trabalho, reunir-se diariamente, dar abertura à exposição das idéias, estimular a participação e estabelecer um planejamento de metas e objetivos procurando cumpri-lo, são algumas das ações que os sujeitos procuram seguir deste exemplo.

O uso do correio eletrônico no lugar da comunicação escrita e protocolada, a informalidade e a relação frente a frente são pontos que marcam o processo de comunicação dos coordenadores executivos da **APP CHEMICAL**, segundo os dados colhidos.

As entrevistas revelaram que os sujeitos valorizam o uso da informática e acreditam que esta tem sido uma grande ferramenta para a empresa auxiliando na organização das pessoas e no alcance de bons resultados do seu produto.

As ações pessoais representativas da gestão do comprometimento foram analisadas e categorizadas, através da análise de conteúdo, e encontram-se distribuídas no quadro 4 com algumas citações ou conteúdos correspondentes a cada ação.

Quadro 5. Ações Pessoais Representativas da Gestão do Comprometimento

AÇÕES PESSOAIS	CITAÇÃO OU CONTEUDO
DIALOGAR, FAZER REUNIÕES (F= 13)	Ter muitas conversas, reuniões, bate-papo.
SABER OUVIR (F= 08)	Acho que sou uma pessoa muito aberta a ouvir.
PARTICIPA DAS TAREFAS DA EQUIPE (F= 06)	Procuro ver os projetos, como está andando, dou volta pelas áreas, vejo se tem algum problema.
PLANEJA E ENVOLVE A EQUIPE NA REALIZAÇÃO DO TRABALHO (F=06)	Na hora que a gente está fazendo um planejamento discutimos operações.
DAR ABERTURA PARA EXPOR AS IDÉIAS (F= 05)	Faz reunião e discute. Qualquer um tem o direito de dar sua opinião.
COMPARTILHA INFORMAÇÕES DA EMPRESA (F=04)	Temos uma reunião de coordenação onde a gente atualiza as pessoas.

FALA FRENTE A FRENTE (F=03)	Acho que a melhor forma é falar frente a frente, um documento frio a gente não sente o efeito.
ENVOLVE A EQUIPE NOS OBJETIVOS E DECISÕES DA ORGANIZAÇÃO (F = 03)	A melhor forma é envolver as pessoas colocando elas nas decisões e objetivos.
TRABALHA OS PONTOS FRACOS (F=02)	Se uma coisa aconteceu mal feita critico construtivamente na hora.
REFORÇA OS PONTOS FORTES (F= 02)	Se uma coisa aconteceu bem feita então fazer elogio na hora.
DAR O EXEMPLO PARA A EQUIPE (F=02)	Uso muito o exemplo como uma forma de buscar das pessoas a melhoria.
TRAÇOS PESSOAIS (F=02)	Ser franco, ser sincero , ser disciplinado.
IGUALDADE PERANTE OS MEMBROS DA EQUIPE (F=02) DAR TREINAMENTO (F=02)	O grande lance é ter as pessoas junto com você como iguais, como profissionais. Damos oportunidade para capacitação e treinamento.
DAR AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÕES (F=02)	Eu dou bastante liberdade para eles tomarem as próprias decisões.
DAR FEEDBACK (F=02)	As sugestões que não são aceitas a gente chama, conversa, não deixa sem justificar.
PREPARAR A EQUIPE PARA AS MUDANÇAS (F=02)	Procuro preparar as pessoas para que as mudanças ocorram sem grandes traumas.
SER AMIGO DA EQUIPE (F=01)	Às vezes saio com eles pra almoçar por minha conta, lá a gente bate papo, dá risada depois volta a trabalhar.
CONHECER CADA MEMBRO DA EQUIPE (F=01)	Tem que conhecer cada membro da equipe.
ESTABELECE SISTEMA DE RECONHECIMENTO PELAS SUGESTÕES DADAS (F=01)	Quando a pessoa emite uma sugestão a gente traz um brochezinho e entrega.
FAZ RODÍZIO DE PESSOAS (F=01)	Eu faço rodízio de pessoas aqui exatamente para motivá-las.
AGE COMO EDUCADOR (F=01)	Me coloco na posição de educador.
ESTABELECE METAS E COBRA (F=01)	Procuro estabelecer metas e correr atrás disso e sinalizar.
ESTIMULA A LEITURA (F=01)	Sempre pego revistas, artigos, coisas interessantes que li e trago para eles.
SABE O INTERESSE DAS PESSOAS (F=01)	É importante descobrir o que interessa às pessoas, o que elas gostam de fazer.

É possível perceber que a mudança no estilo gerencial dos diretores superintendentes, de autoritário para participativo, provocou mudanças no comportamento dos gestores, criando a abertura na comunicação, o estímulo a participação dos subordinados nas decisões e planejamento estratégico da empresa e entrosamento entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

Considerações finais

Este trabalho pretendeu analisar o conceito de comprometimento organizacional para gestores de uma organização petroquímica, identificando ações próprias do estilo de gestão de cada um, que fortalecem o vínculo indivíduo-organização. Ao se explorar o conceito de 'trabalhador comprometido', na realidade, caracterizou-se schemas cognitivos que guiam os gestores na percepção e avaliação do empregados no tocante a esse atributo, hoje importante para o desempenho da organização.

Ao expressarem esse 'schema', percebe-se que características da relação do indivíduo com a *organização* e com o *trabalho* predominaram na noção de trabalhador comprometido. Observou-se, nos conceitos expressos pelos gestores, a presença das três bases que, prioritariamente, são utilizadas para discutir a natureza do vínculo de comprometimento: afetiva, normativa e instrumental. O sentimento de dever e a necessidade de trocas mais equânimes foram destacados, ao lado do vínculo propriamente afetivo com o foco escolhido. Verificou-se, ainda, que os gestores recorrem a indicadores comportamentais que focalizam manifestações observáveis do comprometimento, dando suporte para a perspectiva de análise desenvolvida por Salancik (1977), a exemplo de assiduidade, o bom desempenho na realização das tarefas, o tempo no emprego, dar sugestões, entre outros.

Comprometimento, para alguns coordenadores, é influenciado pelos fatores ou ações organizacionais. Tais fatores caracterizam o fenômeno como uma via de mão-dupla, ou seja, reflete o fortalecimento do vínculo do indivíduo através dos investimentos que a organização faz para manter ou aumentar o comprometimento do seu trabalhador.

Os três casos selecionados revelam, adicionalmente, que o schema de trabalhador comprometido apresenta diferentes níveis de complexidade na amostra de gestores estudados. Ou seja, para alguns, a noção de comprometimento é bem mais ampla e inclui vários indicadores frente a distintos focos e apoiados em diferentes bases. Houve gestores que incluem no seu schema as possíveis explicações ou fatores causais determinantes de maior comprometimento. Houve, por outro lado, gestores que utilizam schemas mais pobres, quer quanto ao número de indicadores, quer quanto à diversidades dos focos e bases.

O estudo revela, também, que a ação gerencial é, de alguma forma, guiada pelo 'schema de trabalhador comprometido'. Foi possível notar, que o coordenador se sente muito responsável pelos resultados a serem alcançados pela organização e que, portanto, prioriza as metas organizacionais e busca conquistar o crescente interesse do grupo e o seu envolvimento nos projetos organizacionais.

Apesar dos limites inerentes a qualquer estudo de caso, o presente trabalho agrega informações novas para o domínio dos estudos sobre comprometimento no trabalho, ao explorar esse fenômeno em uma perspectiva cognitivista e, mais especificamente, ao tomar o gestor como alvo de análise. Certamente pesquisas complementares deverão aprofundar a compreensão de como schemas específicos se vinculam a estilos de gestão também singulares de cada gestor.

Referências Bibliográficas

- AUGOUSTINES, M. e WALKER, I. *Social Cognition: an Integrated Introduction*. London: SAGE Publications, 1995.
- 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*, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 97-120.
- BASTOS, A. V. B. e COSTA, F. Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. CD-ROM, ENANPAD, 2000. Florianópolis.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v.66,n.1,p.32-40,1960.
- CARVALHO, M. S. Gestão Organizacional Estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: jan/mar, 1995.
- ETZIONI, A. *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York: Free Press, 1975.
- GONÇALVES, J. E. L. Os Novos Desafios da Empresa do Futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul/set, 1997.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in Managing Change. *Journal of Systems Management*, v. 42, n. 3, Cleveland: 1991.
- KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINTZBERG, H. NOUS Vivons dans le Culte du Management. In: *Science Humaines*. HOURS Série, n. 20, mars/avril, 1998.
- MELO, M. C. DE O. Revisão ou Reconstrução do Processo de Gestão da Força de Trabalho nas Organizações: da ARH a gestão de pessoas? . CD – room ANPAD, 1999 Foz do Iguaçu.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro, LTC . 1985.
- MOWDAY,R.T., PORTER,L.W., STEERS, R.M. *Employee-organization linkages- the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- RESENDE, E. J. A Gestão de Pessoal nas Empresas Brasileiras: o curto e o longo prazo. *Tendências do Trabalho*. Rio de Janeiro: Tama, n. 238, p. 7-12, maio. 1994.
- SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In : STAW, B. M., SALANCIK, G. R. (eds). *New directions in the organizational behavior*. Chicago: St. Clair, 1977.
- SWAN, J. Using Cognitive Mapping in Management Research: decisions about technical innovation. *British Journal of Management*, vol. 8, 183-198,1997.

ULRICH, D. Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores Resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WEICK, K. E. Introduction: Cartographic Myths in Organizations. Em A . S. Huff (Ed) Mapping Strategic Thought. Chichester: Wiley, p. 1-10. 1990.

WIENER, Y. e VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. Psychological Reports, v. 67, p. 295-306, 1990.