

cesso de produção, *layout*, localização e outros aspectos da logística do negócio — máquinas e equipamentos, mão-de-obra direta, materiais e insumos necessários).

A partir de então, o plano de negócio concentra-se na análise financeira (investimento fixo) da estrutura dos custos fixos e custos variáveis e das políticas de estabelecimento de margem de lucro e do preço de venda. Finalmente, são analisados alguns indicadores financeiros, como parte de equilíbrio, nível de lucratividade e retorno do capital investido, como critérios fundamentais para decisão da implantação ou não do projeto elaborado. Para facilitar a aplicabilidade do plano de negócio, o autor ilustra o texto com três exemplos práticos de projetos nas áreas da indústria, do comércio e dos serviços.

Viabilizada a implantação do novo negócio, o livro dedica um capítulo para orientação dos aspectos legais e administrativos envolvidos na abertura da empresa: tipos de regimes jurídicos, órgãos e entidades públicas a serem consultados, locais onde são efetivados os diversos registros burocráticos, elaboração da declaração de firma individual ou do contrato social da empresa e solicitação de alvarás de funcionamento do negócio.

Finalmente, o leitor é brindado com um roteiro completo em formato pronto para ser preenchido, de elaboração do plano de negócio, com três modelos de acordo com a atividade escolhida pelo futuro empreendedor: indústria, comércio ou serviço.

Portanto, trata-se de um livro que vem preencher uma lacuna do mercado, pois muitos dos empreendedores que fracassaram em seus negócios poderiam ter tido melhor sorte com o apoio prático de um texto como este. A economia mundial caminha para a globalização e a sobrevivência empresarial dependerá cada vez mais da competitividade. Assim, já estão abertas as oportunidades para pessoas que querem sua realização pessoal e estão dispostas a enfrentar os desafios emergentes. É para esses futuros empreendedores que se recomenda o texto analisado.

## WINNING COMMITMENT - HOW TO BUILD AND KEEP A COMPETITIVE WORKFORCE

de GARY DESSLER

New York: McGraw Hill, 1993, 226 p.

por Patrícia Amélia Tomei

Professora Doutora do Departamento de Administração da PUC/RJ.

**A**s mudanças ambientais, a busca da produtividade e da qualidade e o aumento da competitividade têm demandado ambientes de trabalho mais flexíveis e pressionado a modernização na gestão das demandas da força de trabalho.

Como resposta a essas pressões, tanto acadêmicos quanto gerentes de organizações cada vez mais pregam a idéia de que num ambiente de crescente competitividade, uma empresa necessita atrair e manter os profissionais mais competentes e criativos caso deseje bons resultados.

Uma das fórmulas apontadas para solucionar essa questão tem sido o gerenciamento dos vínculos indivíduo-organização, através do comprometimento organizacional onde trabalho é o caminho da busca de auto-realização e crescimento.

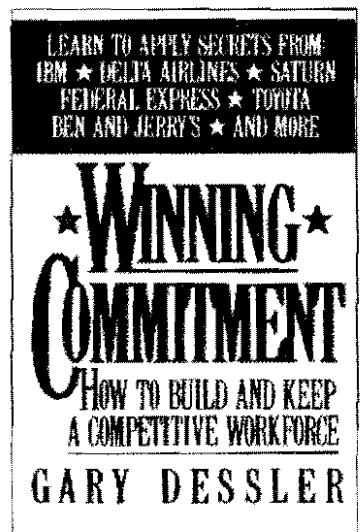
A partir da premissa que nos diz que o comprometimento do indivíduo com a organização é algo positivo ou benéfico para ambos, três proposições básicas têm sido analisadas por estudiosos da questão:

- \* o grupo é uma fonte de criatividade para o indivíduo;
- \* a necessidade básica do indivíduo é o sentimento de pertinência a um grupo;
- \* é possível a aplicação da ciência para obter esse sentimento de pertinência.

Neste livro, Gary Dessler não se aprofunda nas questões teóricas que envolvem a literatura sobre comprometimento organizacional. O seu relato ilustra essas questões a partir da compreensão de como organizações americanas de sucesso conseguiram gerenciar esse comprometimento do indivíduo com a organização.

Segundo o autor, existe um dilema que envolve cada vez mais a gerência organizacional: se, por um lado "empregados comprometidos representam a chave da vantagem competitiva de uma organização", por outro, "justo agora que o comprometimento dos empregados é cada dia mais importante, ele vem se tornando cada vez mais difícil de ser operacionalizado".

Para Dessler, a necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e da natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90 demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Esses novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio. A criação e o desenvolvimento desse comprometimento não traz nada de novo. O quanto este comprometimento é desejável



— especialmente para funções que requerem autodisciplina e responsabilidade — também não é um discurso novo. O que mudou é que esse tipo de função hoje prevalece nas organizações. Em termos de trabalhos a serem exercidos, nós entramos na era do imprevisto, da inovação e da iniciativa. Como consequência, entramos na era em que o comprometimento dos empregados não é mais desejável, ele é indispensável.

Gary Dessler enfatiza no seu livro que, apesar dessa “indispensabilidade”, o comprometimento dos empregados não garante o sucesso organizacional. Elevados graus de comprometimento jamais compensarão uma estratégia malograda, da mesma forma que não vencerão as ineficiências inerentes a estruturas pesadas ou a processos decisórios lentos. Empregados comprometidos ajudarão a competir de forma mais efetiva em bons períodos e a reagir melhor quando as condições estiverem mais adversas. Eles vão realizar suas funções com responsabilidade, vão buscar altos níveis de qualidade e produtividade e vão dar o melhor de si para a organização, mesmo quando seu supervisor não estiver olhando e/ou controlando (o que ocorre na maioria das funções). Mas, se a estratégia organizacional está direcionada para mercados e produtos errados, o comprometimento de seus funcionários por si só não salvará a empresa.

Os resultados encontrados no livro de Dessler contradizem os artigos e entrevistas da maioria das pessoas que lidam com recrutamento e seleção, recolocação e planejamento de carreira que vêm afirmando que, em organizações onde se repetem reestruturações e enxugamentos, não se pode esperar os mesmos níveis de comprometimento e/ou lealdade dos empregados.

Contrariando essa retórica, o autor aborda o tema a partir de um rico processo de coleta de dados, através do qual foram estudadas dez grandes organizações — Ben & Jerry's, Delta Air Lines, Federal Express, Golman Sachs, IBM, Mary Kay, J. C. Penney, Publix, Saturn e Toyota — empresas que tradicionalmente vêm sendo associadas a graus elevados de comprometimento de empregados. O autor procurou entender o que existia de comum nessas organizações que poderia ajudar a explicar essa fama, e constatou que essas empresas analisadas adotam um programa integrado voltado aos seus recursos humanos, onde se destacam algumas práticas que podem ser resumidas em: ênfase nos valores dos indivíduos, através de atitudes e comportamentos que demonstram que seus empregados merecem total confiança e respeito; programas de comunicação em duas vias para assegurar que os empregados têm múltiplos canais, para compreender a realidade do trabalho e da organização, e podem expressar as suas preocupações e apelar para ações corretivas de seus supervisores (como, por exemplo, o programa da IBM — *Speak Up* — ou o do Federal Express — *Guaranteed Fair Treatment*);

práticas que enfatizam o sentimento de pertinência ao grupo, através da criação de uma ideologia a ser compartilhada, que identifica e explicita os valores que devem ser priorizados e vivenciados pelos membros da organização (como, por exemplo, o programa de grupos de trabalho e qualidade na Toyota); valorização da estabilidade do emprego através dos pactos de “emprego vitalício sem garantias”; recompensas significativas em pagamentos e benefícios alocados segundo desempenhos e estratégias de atualização constituídas de práticas como aumento da autonomia decisória (*empowerment*), programas de treinamento e reciclagens intensivos e continuados, modelos de avaliação orientados para definição de carreiras e oportunidades de promoções. Essas práticas, quando desenvolvidas de forma conjunta, integrada e articulada, permitem a concretização dos esforços de produzir empregados comprometidos.

Por fim, o autor enfatiza que as empresas não podem ignorar o comprometimento dos funcionários que “sobreviveram” às suas reestruturações. Estratégias de enxugamento, reformulação e redimensionamento organizacional são respostas às necessidades das empresas no desenvolvimento de maiores responsabilidades. E não existe melhor forma de fazer isto do que conscientizando cada empregado de que ele é o “dono da organização”. As reengenharias organizacionais e processos de terceirização com a contratação de empregados temporários e/ou independentes são tendências na gerência das organizações que vão continuar sendo utilizadas no processo de adaptação das organizações às suas novas realidades. Nas organizações estudadas no livro, o autor qualifica essa situação como “emprego vitalício sem garantias”. As empresas não garantiam que nunca iriam despedir seus empregados. Elas apenas enfatizavam que o negócio era uma sociedade entre proprietários e trabalhadores, e que à medida que o comprometimento era traduzido em competitividade, os proprietários iriam fazer todo o possível para não efetuar demissões, especialmente decorrentes de flutuações de vendas de curto prazo.

Para concluirmos, é importante destacar que o livro *Winning commitment* é recomendável para todos os estudiosos e gerentes de organizações, já que os métodos estudados em dez grandes organizações podem servir de parâmetros aplicáveis em outras organizações, independente do seu tamanho. A grande qualidade dessa obra é sua riqueza de exemplos e detalhadamente de políticas e análises de casos, extremamente interessante, não apenas para gerentes e administradores que precisam tomar decisões, no sentido de comprometer seus empregados, como também para acadêmicos que precisam complementar suas pesquisas e suas aulas com vivências e análises comparativas.