

COMPROMETIMENTO COMO FERRAMENTA PARA A VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar a importância do comprometimento para a valorização profissional no ambiente de trabalho e suas contribuições para o progresso profissional. Inicialmente foi identificado de que forma as pessoas estão comprometidas. Em seguida buscou-se identificar os aspectos que influenciam o comprometimento. Por fim foram sugeridas alternativas para tornar o comprometimento satisfatório, tanto para a organização quanto para o indivíduo. Comprometimento é o ato de comprometer-se, dando a idéia de obrigação por compromisso, é a tendência de obriga-se a um serviço por engajamento. O comprometimento com a organização, foi classificado quanto a sua natureza como: a) afetivo – desejo de permanecer na organização; b) calculativo – necessidade de permanecer na organização e c) normativo – obrigação de permanecer na organização. O método de abordagem utilizado no presente trabalho foi o método dedutivo e a pesquisa quanto aos objetivos foi exploratória e descritiva do tipo levantamento bibliográfico. Conclui-se com este estudo que o comprometimento é medido por meio de uma série de características que o indivíduo e a organização devem possuir. Para o empregado o comprometimento da empresa é importante, pois lhe transfere segurança, sensação de proteção e preocupação com seu bem estar e não somente interesse pela atividade que executa. Na visão das empresas, o comprometimento do empregado é importante, pois aproxima seus objetivos e metas com os da empresa. O empregado comprometido tende a ser mais produtivo, pois vê a empresa como sua e luta por seu progresso.

Palavras-chave: comprometimento, empresa, empregado.

1 Introdução

A busca constante de bons profissionais que possam contribuir para o crescimento da organização tem sido uma constante na vida das organizações, a fim de que possam evoluir e atingir suas metas e objetivos. Para tanto, faz-se necessário que tais profissionais tenham uma série de características que, somadas, possam satisfazer as necessidades da empresa a que estão vinculados. De outro lado, os profissionais também esperam da empresa o reconhecimento de seu trabalho, tanto no âmbito financeiro como no pessoal e no profissional.

Dentre as muitas habilidades e características apresentadas pelos profissionais, o comprometimento é um destes elementos que as empresas têm analisado, haja vista que o mercado de trabalho vem buscando muito mais do que funcionários com conhecimento técnico, prático ou teórico. É preciso que eles também tenham habilidades e atitudes, como é o caso do comprometimento, que faz com que o funcionário considere a organização como sua e trabalhe com afinco para o sucesso da mesma.

Como questão norteadora desta pesquisa tem-se: como medir o comprometimento e qual sua importância para as empresas e para os empregados?

O termo comprometimento, segundo Zanelli (2004, p.313), “refere-se ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização”. Pessoas comprometidas buscam se engajar em determinadas atividades, de forma que criam vínculos com a organização.

O comprometimento pode ter uma relação direta com a satisfação no trabalho, por isso é um aspecto de grande interesse das empresas, que acreditam que a satisfação está diretamente ligada a fatores como a melhora de produção.

Da mesma forma que a satisfação, o comprometimento é uma característica que quando presente no indivíduo tem relação direta com o absenteísmo, a rotatividade e o desempenho no trabalho, assuntos estes de grande interesse das organizações.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a importância do comprometimento para a valorização do profissional no ambiente de trabalho e as contribuições do comprometimento para o progresso empresarial. Nesta busca procurar-se-á identificar de que forma as pessoas estão comprometidas, buscando reconhecer os aspectos que influenciam no comprometimento, de forma que se possa sugerir alternativas para tornar o comprometimento satisfatório, tanto para a organização quanto para o indivíduo.

1.1 Metodologia

O método de abordagem do presente trabalho é o dedutivo, na qual Ruiz (1996, p. 138) explica que “o pensamento é dedutivo quando a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega a uma conclusão particular ou menos geral”.

A pesquisa, quanto ao objetivo, é exploratória e descritiva, do tipo levantamento bibliográfico. Para Gil (2002, p.41), pesquisa exploratória é aquela que “tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Já a pesquisa descritiva para o mesmo autor, Gil (2002, p. 42), é aquela que “tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O conceito de pesquisa bibliográfica, para Vergara (2004, p.48), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Alguns estudos apontam que os vínculos do indivíduo com o trabalho estão diretamente ligados às relações que este indivíduo tem com a organização. Sendo identificados por relações positivas ou negativas de satisfação e comprometimento com a organização.

Na atualidade as empresas têm percebido que fatores como satisfação e envolvimento do trabalhador têm contribuído significativamente para elevar as taxas de produção. A velocidade com que as mudanças ocorrem têm exigido dos administradores maiores habilidades para contorná-las, contudo, é preciso comprometimento por parte dos empregados para que eles consigam lidar com este fenômeno, pois os funcionários comprometidos comportam-se como se fossem donos da empresa, zelando assim por seu progresso.

Empresas que julgam ter alto grau de comprometimento, afirmam que a vantagem competitiva não está nas máquinas, nos processos ou na marca, mas sim nas pessoas que tem capacidade de inovar e investir em melhorias dos processos da empresa. Desta forma, os fatores intrínsecos ao trabalhador passaram a ser objeto de estudo, pois auxiliam os gestores a planejar estratégia de forma a manter seus colaboradores satisfeitos e comprometidos para enfrentar mudanças, aumentar a produção e o desempenho, reduzir o absenteísmo e a rotatividade.

O indivíduo satisfeito tende a ter maior envolvimento com o trabalho e conseqüentemente se compromete mais com a organização, além de ajudar a empresa a competir com maior eficácia em períodos favoráveis e a reagir em condições adversas, pois ele dá o melhor de si, mesmo na ausência de seus superiores.

Para Lodahl e Keyner (1965 apud ZANELLI, 2004, p. 305), envolvimento com o trabalho é o “grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto estima”.

Com relação à satisfação, Robbins (1999) diz que:

o termo satisfação no trabalho refere-se à atitude geral do indivíduo em relação a seu emprego. Uma pessoa com um alto nível de satisfação no trabalho tem atitudes positivas em relação ao emprego, ao passo que uma pessoa que está insatisfeita com seu trabalho tem atitudes negativas quanto ao emprego.

Segundo Zanelli (2004), os vínculos do indivíduo com o trabalho normalmente são a satisfação e o envolvimento com as tarefas. Já os vínculos com a organização são: comprometimento, reciprocidade e percepção de justiça.

Neste trabalho, dar-se-á ênfase ao estudo do vínculo do comprometimento.

2.1 Definição de comprometimento

A identificação do empregado com a organização, segundo Davis e Newstrom (2002, p.126), “é o grau em que o empregado se vê na organização e deseja dela continuar ativamente participando. Como uma forte força magnética atraindo mutuamente dois objetos metálicos, representa uma medida de vontade do empregado de permanecer na empresa no futuro”. Assim também é o comprometimento.

Segundo Zanelli (2004, p.313), diz que:

O termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma *ação ou ato de comprometer-(se)*, sendo que o próprio ato de comprometer revela a idéia de *obrigar por compromisso*.

Bastos (1997, p.29), apresenta a seguinte conceituação para o termo: “comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo, a ter o desejo de permanecer naquele curso de ação”.

Diante dessas conceituações, percebe-se que o comprometimento é um elemento crítico intrínseco à personalidade do empregado, com vistas a engajá-lo num caminho de ações que queira seguir, a fim de conseguir enfrentar as turbulências do campo profissional.

O indivíduo pode ter muitos tipos de comprometimento. Bastos (2000, p.48), diz que:

Múltiplos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo, dentre os quais podem ser citados: a própria organização, a sua profissão, o seu sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho, entre outros.

Segundo Blau (1985 apud BASTOS, 1997, p.31), o comprometimento com a carreira é “uma atitude em relação a sua vocação ou profissão”. Portanto, o indivíduo que busca desenvolver uma carreira profissional, de alguma forma, procura ser comprometido no exercício de sua profissão. Ele se posiciona no sentido de ter atitudes que favoreçam seu desenvolvimento profissional, pois ter uma carreira pressupõe a noção de seqüência nos trabalhos ao longo do tempo, progredir e avançar no campo profissional.

Contudo, o indivíduo engajado com sua carreira não necessariamente será um indivíduo comprometido com a organização, pois, conforme já relatado anteriormente, são vínculos distintos que podem não ter uma relação em comum.

2.2 Bases teóricas

O comprometimento com a organização, de acordo com Zanelli (2004), foi classificado quanto a sua natureza como: afetivo, calculativo ou normativo. Segundo este autor eles podem ser diferenciados da seguinte forma:

a) Comprometimento Organizacional Afetivo

O comprometimento afetivo está ligado ao desejo, sendo “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” MOWDAY, STEERS e PORTER (1979 apud ZANELLI et al 2004, p.316).

O comprometimento afetivo está vinculado às expectativas atendidas e às condições de trabalho; é um comprometimento ativo apoiado no orgulho do trabalho, no desejo de filiação e no prazer de ser membro.

b) Comprometimento Organizacional Calculativo

Siqueira (2003 apud ZANELLI, 2004, p. 318) define comprometimento organizacional calculativo como “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização”.

Este estilo de comportamento leva o indivíduo a pensar nos prós e contras que ocorrerão caso ele se desvincule da empresa. É uma análise de custo e benefício, onde se compara o quanto já foi investido e quais as possíveis perdas que poderão ocorrer. Ainda é analisada a situação do mercado, o que ele pode oferecer de melhor.

c) Comprometimento Organizacional Normativo

Segundo Siqueira (2003 apud ZANELLI, 2004, p. 318), o comprometimento organizacional normativo consiste em “crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor [...]”.

Nesse estilo de comportamento o empregado se comporta como um devedor e acredita que a empresa é uma credora. Siqueira (2003 apud ZANELLI, 2004, p. 318) menciona que o “comprometimento normativo se constitui num conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora”.

Em resumo, o comprometimento normativo está vinculado ao sentimento de dever e valores pessoais, tendo, portanto, muito a ver com crenças, valores e costumes. Ele gera uma propensão ao compromisso apoiada na identificação com os valores.

A ilustração 1 reproduz as modalidades de comprometimento organizacional.

2.3 Características do Comprometimento com a organização

O comprometimento reflete a crença que o empregado tem nos valores e objetivos da empresa, bem como sua vontade de despende esforços para nela permanecer, assim como suas atitudes são a expressão de sua satisfação e comprometimento com a entidade.

Observa-se que algumas características são mais evidentes em empregados classificados como comprometidos. A seguir algumas destas características:

a) Trabalho correto

Para Freitas (2004), não basta assinar um contrato para ter funcionários que trabalhem corretamente, é preciso satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e

recompensa. Nesta relação de troca, espera-se que o funcionário que trabalhe corretamente seja eficiente, siga procedimentos eficazes e inove quando necessário.

b) Contribuição para melhorias contínuas

Ainda para Freitas (2004), o processo de melhorias contínuas também necessita que a empresa satisfaça a escala de necessidades do empregado no ambiente de trabalho. Almejando que o funcionário seja ousado e que tenha coragem de mudar, buscando melhorias contínuas; que seja capaz de mudar as coisas mesmo que elas sempre tenham sido feitas de uma determinada maneira.

c) Responsabilidade

De acordo com Ferreira (2000), o empregado é dito responsável quando responde por seus próprios atos e sabe administrar suas obrigações a atribuições. Esta característica se demonstra importante para o desenvolvimento do comprometimento.

d) Líder com capacidade para gerir pessoas

Gil (2001, p.17) afirma que “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Gerir pessoas é o modo de lidar com elas na organização, de forma a favorecer o seu bem estar aliado aos interesses da empresa. O líder gestor de pessoas deve agir de maneira intuitiva e com empatia, estimulando o comprometimento.

e) Diálogo de mão dupla

Como visto no item sobre *comunicação eficaz*, o diálogo é fundamental dentro das organizações para formar confiança. Contudo ele deve ser uma via de mão dupla. Muitas vezes o problema da empresa é que esta não sabe ouvir.

f) Disposição para aprender, crescer e mudar todos os dias

Para Ramos (2000), a atualização constante é necessária, assim como o interesse em sempre aprender coisas novas sem ter medo das mudanças. Como passo inicial, o autor sugere o comprometimento consigo mesmo, sabendo onde quer chegar, se imaginando no cargo que pretende ocupar e pensando no crescimento pessoal. O segundo passo seria o comprometimento com a empresa, buscando, se possível, atividades que o motivem e solicitando ajuda ao chefe ou à área de recursos humanos, se necessário.

Segundo a revista *Mercer – Human Resource Consulting*, no artigo Liderança e Comprometimento (08/07/2002), para as pessoas atingirem melhores resultados devem ter:

- Habilidade para agir: devem ter atitudes pessoais ativas em relação às metas, além de ter habilidades para atuar em posições de risco.
- Vontade de agir: o empregado deve ser propenso a sair da zona de conforto, ter espírito pró-ativo e não se conformar com situações anquiladas.
- Atitudes em função de objetivos e metas pré-estabelecidas: O empregado deve ter seu trabalho focado nos objetivos e metas da organização.

De acordo com Chiavenato (1999), além das características do comprometimento, existem outras responsabilidades básicas, que são fortes indicadores de eficácia e prova de que o empregado tem o perfil de comprometimento. São elas:

- Conhecer a si mesmo: saber quais são seus pontos fortes e fracos, que habilidades deve potencializar para agradar seu empregador;
- Administrar sua reputação: ser conhecido por todos pelas boas ações; agir com honestidade e responsabilidade;
- Desenvolver seu *networking*: aprimorar a rede de relacionamentos, pois quem não é visto também não é lembrado; participar de associações e eventos, enfim, ser sociável;
- Manter-se atualizado: mesmo sendo competente, o empregado deve saber que suas habilidades também se deterioram; não deixar seu conhecimento se tornar obsoleto;

fazer cursos regularmente, ler diariamente jornais e revistas; investir em seu conhecimento, pois ele é sua arma mais poderosa;

- Equilibrar suas competências de especialista e generalista: sua atualização técnica deve ser constante, mas não única; deve aprender sobre outras áreas; desenvolver suas habilidades de líder, comunicador, gestor etc...
- Documentar suas realizações: deixar sua marca registrada para que outros saibam de seu trabalho e suas potencialidades;
- Manter suas reservas: o mercado é instável e incerto, para não ser surpreendido com corte de verbas, redução de trabalhos, perda do emprego etc, o empregado deve manter suas reservas como opção para novos negócios.

De maneira geral, a lealdade do empregado para com a empresa, que resulta no comprometimento, é normalmente observada em empregados que estão a mais tempo na organização, também entre aqueles que experimentam sucesso pessoal na empresa e/ou com aqueles que atuam em grupos envolvidos com o trabalho.

Tipo	Causas	Conseqüências
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais • Característica do cargo • Percepção de competências pessoais • Escopo do trabalho • Percepção do Líder • Oportunidades de crescimento na carreira • Progresso profissional • Sistema justo de promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor desempenho • Maior esforço no trabalho • Menor rotatividade • Menos falta • Menos atrasos
Calculativo	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego • Tempo de trabalho na empresa • Esforços investidos no trabalho • Vantagens econômicas no atual emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa motivação • Baixo desempenho • Menor rotatividade • Moderada satisfação no trabalho • Moderado envolvimento com o trabalho • Moderado comprometimento afetivo • Moderado comprometimento normativo
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Socialização cultural • Socialização organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação no trabalho • Maior comprometimento afetivo • Mais comportamentos de cidadania organizacional • Menos intenção de sair da empresa

Fonte: Ilustração 1: Tipos de comprometimento organizacional. Zanelli, Borges-Andrade, Bastos e cols. (2004)

2.4 Aspectos que influenciam no comprometimento

Segundo Dessler (1996), devido ao alto índice de competitividade as empresas estão buscando meios para se destacarem de suas concorrentes.

Tem-se percebido que as pessoas na organização é que estão fazendo a diferença, mas elas devem ter algo a mais que realmente as diferencie em termos de competitividade, sendo o caso do comprometimento, que torna os indivíduos mais produtivos, com baixos índices de rotatividade e absenteísmo e com alto desempenho.

Comprometer as pessoas com os objetivos e metas da organização requer alguns incentivos que ajudarão na formação desta performance de empregado comprometido. Os motivos que podem influenciar o comprometimento do indivíduo, podendo ser fatores externos ao trabalho ou não, fora do trabalho o comprometimento pode ser influenciado pela

família, pela religião ou ainda por partidos políticos. Estes fatores podem favorecer ou não o comprometimento. Dentro da organização os aspectos que mais tem contribuído para elevar o comprometimento profissional são:

a) Comunicação interna eficaz

Comunicação segundo Davis e Newstrom (2001 apud ALBERTON, 2002, p.149), “é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É a forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. É uma ponte de sentido entre as pessoas”.

Pelo seu conceito, percebe-se que a comunicação é uma ligação entre as pessoas. Por isso, caso a comunicação seja ineficaz ela pode trazer conseqüências graves, uma vez que um entendimento errado pode gerar uma orientação equivocada e desastrosa. Através da boa comunicação, os objetivos e metas se tornam mais claros e o empregado se sente orientado e com maior capacidade de realizar suas tarefas.

b) Objetivos e metas claras

Uma empresa sem objetivos e metas claras é como um barco a deriva, não sabe para onde ir. O mesmo ocorre com o empregado quando não entende seu papel dentro da empresa. Para comprometer-se com uma tarefa é preciso conhecer sua finalidade e objetivos.

Souza (1999, p.70) menciona que:

Se os níveis menores desconhecem os objetivos que dão orientação à empresa, esses níveis não podem integrar-se nos seus propósitos e, sem saber para onde vão [...], encontram dificuldades em cooperar conscientemente (“Cooperar” quer dizer “operar em conjunto, co-laborar”). Nessas condições, cada um **imagina** seus próprios objetivos, e cada um corre atrás do seu, que pode perfeitamente não ser o do departamento ou da empresa.

c) Contratação baseada em valor

Dessler (1996, p. 111), esclarece: “Não procure apenas conhecimento profissional ou habilidades técnicas. Utilize, além disso, perguntas, testes e exercícios de modo a combinar os valores e habilidades dos candidatos com as necessidades da empresa e com sua ideologia”.

Um processo de seleção mais rigoroso, ajuda o candidato selecionado a valorizar mais a empresa, pois sabe que muitos ficaram para trás e que se ele foi escolhido é porque faz parte de uma equipe de elite. Este processo também deve servir para esclarecer o candidato quanto ao serviço que irá realizar e quais dificuldades encontrará. Tudo isso fortalece a relação que se iniciará, pois desde o início a empresa demonstra transparência, sinceridade e confiança.

d) Metas compartilhadas

Metas compartilhadas criam maior cooperação; o indivíduo sente que é parte do processo e que sua contribuição é importante. Quando as metas são compartilhadas os envolvidos normalmente estabelecem um planejamento através de estratégias para garantir resultados diferenciados, surgindo um comprometimento mútuo entre as pessoas envolvidas. Segundo Martins e Paz (2000, p.62),

Ekman Philips (1990) verificou que é possível gerar força coletiva e conseqüentemente comprometimento com uma estruturação operacional em grupos, com a realização de atividades para atingir metas compartilhadas em cada grupo, juntamente com lideranças que favoreçam o diálogo.

e) Comunhão

Dessler (1996), em sua pesquisa, realizada junto a 10 empresas consideradas de alto comprometimento, destacou a comunhão como um dos fatores determinantes para se desenvolver o comprometimento. Dessler (1996, p. 71), informa:

Para criar comprometimento, você deve promover um sentimento de comunhão entre os seus funcionários – um sentimento de ligação, propriedade e participação em tudo o que faz os funcionários sentirem que fazem parte de uma comunidade coesa, satisfatória e que possui um destino compartilhado.

Na prática, é necessário eliminar diferenças desnecessárias de status que favorecem somente à alta gerência, tais como: restaurante e sanitários executivos, salários sem limites, programas de férias, vagas exclusivas de garagem, carros da empresa, etc.

f) Reconhecimento

Os profissionais sentem a necessidade de obter valorização profissional, buscando o reconhecimento. Segundo Padilha (2004), “o **Reconhecimento Profissional** é aquela impagável manifestação do mercado (não apenas do cliente) de que o seu trabalho é diferenciado e valioso”. Ser reconhecido como bom profissional gera status, que por sua vez gera motivação e aumento da produtividade, contribuindo para o comprometimento.

g) Boa remuneração

Chiavenato (1999, p.224), define remuneração como “o pacote de recompensas qualificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios”. Segundo o mesmo autor o sistema de remuneração deve atingir vários objetivos: a) motivação e comprometimento pessoal; b) aumento de produtividade; c) controle de custos; d) tratamento justo aos funcionários; e) cumprimento da legislação.

De modo geral, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico, uma vez que ela determina o poder de compra das pessoas, o padrão de vida e o nível de satisfação de suas necessidades.

O empregado bem remunerado tende a ser grato à empresa e, conseqüentemente, mais comprometido, haja vista que a boa remuneração, aliada à outros fatores, diminui o índice de rotatividade, bem como reduz seu interesse em sair da empresa, estimulando o comprometimento calculativo.

h) Coerência entre o discurso e a prática

Por que muitas vezes discurso e prática não caminham juntos? Talvez porque seja mais fácil falar e mais difícil realizar, ou porquê o discurso avança mais rápido que a prática e as coisas demoram mais a acontecer. Contudo, não há como acreditar na empresa se o que ela diz não condiz com o que ela pratica. Como saber se os objetivos e metas são reais se o cenário em que está inserido parece uma farsa? A sinceridade é uma alavanca do comprometimento, pois à medida que a empresa se compromete com suas promessas, o empregado tende a retribuir da mesma forma em relação as suas atividades. Robbins (1999, p.206), diz que:

Quando as mensagens implícitas que os gerentes enviam contradizem as mensagens oficiais transmitidas em comunicações formais, os gerentes perdem a credibilidade junto aos empregados. Os empregados ouvirão o que a administração tem a dizer em relação a mudanças sendo feitas e aonde a empresa está indo, mas essas palavras devem ser sustentadas por ações que as apoiem.

i) *Liderança que favoreça o diálogo*

Segundo Alberton (2002, p.122), “a organização que possui liderança bem sucedida e motivada dispõe de um patrimônio e de uma vantagem competitiva”. Empresas bem sucedidas devem ter lideranças dinâmicas e eficazes, que estimulem o diálogo e a comunicação eficaz, favorecendo a obtenção de bons resultados. O empregado precisa entender o que é dito e poder dar sua resposta, criando assim um diálogo e um ambiente de interação mútua. Um canal deve ser mantido aberto para que o empregado possa dar sua opinião. Muitas empresas já adotaram medidas como “caixinha de sugestões” ou o setor de ouvidoria.

Chiavenato (1994, p.147) apresenta na Ilustração 2 os graus de influência do comportamento:

OS GRAUS DE INFLUÊNCIA			
COAÇÃO	PERSUASÃO	SUGESTÃO	EMULAÇÃO
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la através de conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, idéia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

Ilustração 2: Os graus de influência do comportamento

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, p.147.

j) *Qualidade no relacionamento entre diretoria e empregados*

Esclarece Souza (1999) que o setor de recursos humanos já percebeu que o relacionamento tem sido muitas vezes o caminho para o sucesso das empresas. A cada dia as pessoas querem que a empresa seja mais do que a extensão do lar, deve ser ela um local de realização profissional aliado ao bem estar. Afinal, é na empresa que a maioria das pessoas passam grande parte do seu dia. Neste contexto, a relação com a diretoria não deve ser diferente da relação entre colegas, é como numa avaliação 360 graus, onde todos devem avaliar o relacionamento e se sentirem satisfeito com o resultado.

Sabe-se que a relação entre colegas e entre diretoria e empregado guarda suas diferenças, mas a essência e o trato devem sempre ser de cordialidade.

k) *Feedback construtivo as ações das pessoas*

Segundo Moscovici (1998), o feedback é o processo que fornecer dados a uma pessoa ou grupo, ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos. Através do feedback serão conhecidos os pontos fortes e fracos do trabalho realizado, por isso ele deve ser construtivo, com objetivo de corrigir as falhas e estimular o progresso.

O feedback contribui para o comprometimento, pois o avaliado sente que pode contar com o apoio do avaliador, mesmo que o resultado não tenha sido o esperado.

l) *Motivação contínua*

Para Gil (2001 apud, ALBERTON, 2002, p.136), motivação “é a força que estimula as pessoas a agir”.

Chiavenato (1994, p.179) ensina:

Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente a mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas.

Com base no exposto percebe-se que a motivação pode ser estimulada pelo ponto de vista da empresa e pelo que vem das pessoas. Uma empresa pode construir um ambiente de trabalho propício para que as pessoas que lá trabalham se motivem ou se mantenham motivadas, algumas destas atitudes farão com que o funcionário: tenha compromisso com os objetivos de planejamento; tenha expectativa de crescimento através do seu trabalho; se sinta recompensado por salário de acordo com suas necessidades; e que a atividade desenvolvida seja adequada ao seu perfil individual do empregado.

m) Liberdade para a escolha da profissão

A empresa pouco influencia na escolha profissional de seus empregados. Contudo, quando o empregado faz o que gosta ele tende a ser mais comprometido, pois valoriza sua profissão e quer realizá-la com zelo. Trata-se de ética profissional. Sobre o assunto, Bastos (1997, p. 33) informa que “o processo da escolha da profissão é um importante antecedente do grau de comprometimento, especialmente nos estágios iniciais da carreira”.

n) Estrutura organizacional

Segundo Robbins (1999, p.301), “uma estrutura organizacional define como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”.

Assim, pode-se dizer que a estrutura organizacional contribui para explicar e prever atitudes e comportamentos. A explicação para esta afirmação é que à medida em que a estrutura auxilia no esclarecimento de questões como: a quem devo me reportar?; o que devo fazer?; como devo fazer?; a quem recorrer no caso de problemas?; é moldado o comportamento das pessoas, que passam a se sentirem mais seguras e esclarecidas, favorecendo o desempenho.

Acredita-se que quanto mais perto da diretoria estiver o empregado maior será seu comprometimento, pois suas relações ficam mais estreitas, aumentando a confiança recíproca.

o) Condições de trabalho

Chiavenato (1999, p.375) expõe que “a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas”. Acredita-se que as condições de trabalho podem reduzir ou intensificar a eficácia das pessoas, influenciando, desta forma, no comprometimento.

p) Pessoas em primeiro lugar

Para muitas empresas, o bem maior que possuem são seus empregados. Os funcionários sabendo disto se tornam dedicados por verem a empresa comprometida com eles. Para a empresa ter as pessoas em primeiro lugar é preciso unir esforços para conciliar planos e metas com os interesses das pessoas. Nem sempre é tão fácil substituir o discurso pela ação.

Segundo Dessler (1996), só é possível começar um programa de comprometimento se a alta administração realmente acreditar nas pessoas, confiar no trabalho delas, tratá-las com respeito, envolvê-las na tomada de decisões e encorajá-las a crescer.

Aqui, volta-se à questão discutida anteriormente, com relação à coerência entre o discurso e a prática. As pessoas só irão se comprometer se realmente vislumbrarem que as ações da empresa são coerentes com seu discurso. Na prática isto é demonstrado por meio de programas de treinamento, reuniões frequentes entre os diversos níveis, segurança no trabalho, programas de ouvidoria, recrutamento interno (valorizando a potencialidade dos membros da organização), entre inúmeras outras ações que colocam as pessoas em primeiro lugar e evidenciam a intenção da empresa.

q) *Satisfação das aspirações da carreira*

A capacidade da organização em satisfazer as aspirações de carreiras pessoais do funcionário tem um efeito acentuado no comprometimento. Segundo Steers (1974 apud DESSLER, 1996, p. 20):

Os indivíduos vêm para as organizações com certas necessidades, desejos, habilidades, e assim por diante, esperando encontrar um ambiente de trabalho em que possam utilizar suas habilidades e satisfazer muitas de suas necessidades básicas. Quando a organização fornece tal veículo (por exemplo, onde faz uso eficaz de seus funcionários, é digna de confiança, e assim por diante), a probabilidade de aumento do comprometimento aparentemente é intensificada. Entretanto, quando a organização não é digna de confiança, ou não consegue fornecer a funcionários tarefas desafiadoras e significativas, os níveis de comprometimento tendem a diminuir.

Os empregados esperam que a empresa os veja como potencialidades para o futuro e não apenas como recursos estanques. Desejam que a empresa invista neles para colher os frutos a longo prazo.

r) *Criar ideologia e carisma*

Funcionários comprometidos precisam de missões e valores com os quais se comprometam, pois os valores orientam o comportamento. Segundo Dessler (1996), empresas com grande comprometimento criam uma ideologia para estabelecer uma forma básica de pensar e fazer as coisas.

A ideologia é um fator que estimula o comprometimento. Dessler (1996, p. 93), acrescenta dizendo:

Criar uma ideologia por escrito que exponha a forma básica de pensamento e de ação e sua organização. Os componentes podem conter uma declaração de missão ou visão, uma declaração de valores básicos ou filosofia e/ou um código de ética. A coisa importante é que a ideologia especifica os indicadores que os funcionários devem usar, à medida que executam suas tarefas e incorporam uma visão para compartilhar e com as quais se comprometer.

As empresas devem buscar desenvolver um tipo de carisma corporativo que seja motivo de orgulho e respeito para o funcionário e que os façam lembrar da grandeza da entidade.

Programas sociais são uma forma bastante interessante de criar carisma, dentre os quais podem ser citados: associações filantrópicas, preservação do meio ambiente, destinação de parte do faturamento para campanhas pela paz ou contra a fome, projetos para amparar desabrigados, etc.

s) *Segurança*

A segurança no emprego e o comprometimento são fatores que caminham lado a lado na organização, pois o empregado que se sente seguro com relação à sua posição dentro da empresa tende a se esforçar para manter forte este vínculo.

Uma maneira de transmitir segurança a seus funcionários é por meio de planos de emprego vitalício, ou seja, proporcionar ao funcionário um clima de continuidade de suas atividades. Para conseguir isto, a empresa deve lembrar do que foi dito anteriormente sobre contratação baseada em valor, que visa conseguir os melhores funcionários, que tenham além das habilidades comportamentais, as habilidades técnicas e de conhecimento.

Dessler (1996, p. 119) contribui informando:

Comprometimento de funcionário significa sua identificação com a empresa e suas metas e que os interesses da empresa e de seus funcionários se fundem. Em um sentido muito real, esses funcionários não estão apenas trabalhando para a empresa,

estão trabalhando para si mesmos. Portanto, seu comprometimento impulsiona a eficiência da empresa que ajuda a garantir sua segurança no trabalho.

2.5 Como tornar o comprometimento satisfatório para a organização e o indivíduo?

O comprometimento é uma relação que envolve tanto a empresa como o empregado, é uma via de mão dupla. A empresa também tem de estar comprometida com o empregado, ressaltando que o comprometimento muitas vezes requer abdicação de algumas coisas.

Com base na visão do empregado, cumprir suas tarefas de forma compromissada requer dedicação e, neste caso, muitas vezes ele é obrigado a deixar sua família de lado e seus compromissos pessoais em segundo plano para atender as necessidades da empresa.

Na relação de comprometimento, pode-se dizer que é estabelecida uma relação de sacrifício, onde é necessário renunciar alguma coisa em troca de outras. Para Kanter (1989 apud DESSLER, 1996, p. 17), “O sacrifício opera com base em um simples princípio psicológico: quanto mais custa para alguém fazer algo, mais valioso ele o considerará”.

O comprometimento requer tanto do empregado quanto da organização dedicação e esforços para manter a harmonia da relação, com resultados favoráveis. O empregado quando comprometido com a organização deve muitas vezes ultrapassar as fronteiras da empresa, isso significa dizer que em muitos momentos terá que deixar sua vida pessoal de lado para cuidar dos interesses da organização.

Como conseqüências do comprometimento, afirma Bastos (2000), o empregado vive momentos que precisa se ausentar da família, trabalhar além da jornada normal de labor, viajar a negócios, levar trabalho para casa, entre outros envolvimento. Isto não significa que um empregado que não se submeta a tais práticas não seja comprometido. É perfeitamente possível que seu comprometimento fique restrito às horas de sua jornada de trabalho.

Uma das maneiras de tornar esta relação satisfatória para ambos é conseguir fundir metas individuais e organizacionais. Assim, o empregado que se identifica com a empresa, adota metas como se ele próprio fosse o proprietário.

Analisando esta relação, pelo lado da empresa, sabe-se que ela também precisa despende esforços para conquistar o comprometimento do empregado. Normalmente este empenho se dá por meio de investimentos no capital humano, para tornar o trabalho mais atrativo.

Como informado anteriormente por Dessler (1996), as pessoas devem estar em primeiro lugar. Neste contexto, a empresa tem algumas alternativas para atrair o comprometimento do empregado. Souza (1999) aponta algumas práticas recomendáveis que a empresa deve-se empenhar para propiciar aos empregados, tais como: salários atrativos; condições adequadas de trabalho; ambiente agradável; instalações confortáveis; cumprimento de normas de segurança; benefício; programas de motivação; equipe de recursos humanos; preocupação com o meio ambiente; programas sociais; programas de incentivo; metas de crescimento profissional; oportunidades de desenvolvimento; qualidade de vida no trabalho; política de distribuição de lucros; promoções; inovação; plano de cargos e salários; planos de assistência médica; refeitórios; transporte; serviços de psicólogos; planos de aposentadoria complementar; planos de complementação salarial em casos de afastamentos prolongados; seguro de vida; creche para os filhos dos funcionários; associações de empregados; áreas de lazer para os horários de intervalos; estacionamento para o horário de trabalho; subsídios de convênios com farmácias; treinamento; etc. Todas estas práticas devem ajudar a empresa a conquistar o comprometimento do empregado.

Rêgo (2004; p.84) afirma que a empresa pode aumentar o envolvimento e o comprometimento de seus funcionários da seguinte forma:

Um ótimo ponto de partida é selecionar candidatos com valores que coincidam com os da empresa. Depois é necessário ter um processo sistemático de avaliação dos funcionários, identificando os pontos críticos na relação da equipe com a organização. A partir dos resultados são definidas estratégias específicas para cada caso. Pode ser necessário trabalhar o reconhecimento dos profissionais ou as formas de promoção e treinamento, por exemplo. Se o diagnóstico é bem feito, há várias maneiras de ampliar e melhorar o envolvimento e o comprometimento de empregados. No processo, os funcionários mais qualificados merecem atenção especial. Os graduados e pós-graduados exibem maiores índices de envolvimento com seu trabalho do que comprometimento com a empresa. Com o aquecimento do mercado, eles são sondados por outras companhias e estão mais dispostos a deixar seus empregadores. O maior *turn over* de profissionais qualificados prejudica a produtividade, a inovação continuada e o número de pessoas preparadas para assumir posições de liderança. E isso, é claro, vai contra os objetivos de qualquer empresa.

Esses são alguns exemplos das recompensas mais comuns que as empresas podem oferecer aos seus funcionários para torná-los comprometidos. Mas tudo isto pode gerar altos custos. É justamente neste ponto que a empresa deve medir o investimento e seu retorno correspondente para saber que tipo de comprometimento pode esperar de seus empregados. Isto representa o custo da empresa para ter funcionários comprometidos.

Em resumo, pode-se dizer que para o empregado, o preço que ele paga por ser um funcionário comprometido é o sacrifício de abdicar da sua vida pessoal em troca de recompensas oferecidas pela empresa. Para a empresa, o preço pago consiste nos investimentos que deve fazer para atrair o funcionário e conseguir seu comprometimento.

A maneira de tornar o comprometimento satisfatório para a empresa e para o indivíduo é fazer com que o sacrifício impetrado ao funcionário seja recompensado por investimentos feitos pela empresa. E que estes investimentos sejam retribuídos com o comprometimento do funcionário por meio de atitudes que favoreçam o crescimento da organização.

Conclusão

Diante da pesquisa realizada sobre o tema comprometimento, constatou-se que a própria definição do termo não é fácil. Contudo, baseada nas conceituações apresentadas no corpo deste trabalho, conclui-se que comprometimento é o ato de comprometer-se, dando a idéia de obrigação por compromisso; é a tendência de obriga-se a um serviço por engajamento; sentir-se fortemente ligado a algo e interessado em assim permanecer. Estar comprometido é gostar do que se faz e ser reconhecido por sua competência, admirar a organização em que trabalha e sentir que realmente faz parte do time. Se o empregado não aposta na empresa ele não está comprometido com ela, apenas envolvido.

Mais complexo que conceituar é medir o comprometimento, uma vez que se trata de uma característica ou atitude subjetiva, pois as pessoas se comprometem de maneiras diferentes. Não obstante, uma maneira de avaliar o comprometimento é verificar se o empregado possui alguma das seguintes características: trabalha corretamente, contribui com melhorias contínuas; é responsável; se for líder, sabe ser gestor de pessoas; tem habilidades para agir; quer agir; atua em função de objetivos e metas pré-estabelecidas e está disposto a aprender, crescer e mudar todos os dias.

Além de definir e medir o comprometimento, também é importante avaliar qual o tipo de comprometimento é apresentado pelo empregado. Ele pode ser: afetivo (desejo de permanecer na organização), calculativo (necessidade de permanecer na organização) ou normativo (obrigação de permanecer na organização). Dependendo do tipo desenvolvido a

empresa consegue medir a predisposição do empregado em permanecer na empresa e o que ele é capaz de fazer por ela.

Para medir o grau de comprometimento da empresa para com seus empregados, estes devem avaliar de que forma a empresa tem retribuído pelos serviços prestados. Algumas maneiras da empresa demonstrar seu interesse e comprometimento pode ser observada pela adoção de algumas políticas, tais como: salários atrativos; condições adequadas de trabalho; ambiente agradável; instalações confortáveis; cumprimento de normas de segurança; programas de motivação; equipe de recursos humanos; programas de incentivo; metas de crescimento profissional; oportunidades de desenvolvimento; qualidade de vida no trabalho; política de distribuição de lucros; promoções; inovação; plano de cargos e salários; planos de assistência médica; refeitórios; transporte; serviços de psicólogos; planos de aposentadoria complementar; planos de complementação salarial em casos de afastamentos prolongados; seguro de vida; creche para os filhos dos funcionários; associações de empregados; áreas de lazer para os horários de intervalos; estacionamento para o horário de trabalho; subsídios de convênios com farmácias e treinamento.

Diante desse cenário, conclui-se que o comprometimento da empresa é importante para o empregado pois lhe transfere segurança, sensação de proteção e preocupação com seu bem estar e não somente interesse pela atividade que executa. A empresa comprometida vê o empregado como um parceiro interessado em contribuir com seu progresso e, com isso, o funcionário se vê valorizado e reconhecido como pessoa e parte integrante do desenvolvimento organizacional.

Para a empresa, o comprometimento do empregado é importante, pois o aproxima de seus objetivos e metas. O empregado comprometido tende a ser mais produtivo, pois vê a empresa como sua e luta por seu progresso. Também apresenta menores índices de rotatividade e absenteísmo.

Percebe-se que a empresa pode estimular o comprometimento do empregado através da: comunicação interna eficaz; objetivos e metas claras; contratação baseada em valor; metas compartilhadas; comunhão; reconhecimento; boa remuneração; coerência entre o discurso e a prática; liderança que favoreça o diálogo; qualidade no relacionamento entre diretoria e empregados; feedback construtivo as ações das pessoas; motivação contínua; liberdade para a escolha da profissão; estrutura organizacional; condições de trabalho; pessoas em primeiro lugar; satisfação das aspirações da carreira; segurança; ideologia e carisma.

Como alternativas para tornar o comprometimento satisfatório tanto para as empresas quanto para seus empregados sugere-se: recompensar funcionários pela dedicação; descobrir como os colaboradores se sentem com relação a fatores como fidelidade, envolvimento e comprometimento, e encontrar formas criativas de reter estes profissionais e tirar bom proveito para o progresso da organização; fundir metas individuais e organizacionais; funcionários devem contribuir com a produtividade, buscando-se baixos índices de rotatividade e absenteísmo.

Referências Bibliográficas

ALBERTON, Luiz. Uma Contribuição para a formação de Auditores Contábeis Independentes na Perspectiva Comportamental. 2002. 271f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BASTOS, A.V.B. **A escolha e o comprometimento com a carreira:** um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. Revista de Administração, v.32, nº 3, p.28-39, 1997.

_____. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização:** o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração, v.35, nº 4, p.48-60, 2000.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento:** princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVIS, Keith e NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2002. Volume 1.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento.** São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI:** o minidicionário da língua portuguesa. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000

FREITAS, Ângela. **Comprometimento com a empresa.** Rh.com.br, 17 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3731&org=2>>

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis de trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, J.L.T.P.e PAZ, Ma. G.T. **Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional:** estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. Revista de Administração, v.35, nº 4, p.61-71, 2000.

McGEHEE, Willian & TAHYER, Paul. **W.Training: adestramento y formación profesional.** Madri: Editorial River, p. 15, 1963.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal:** treinamento em grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

PADILHA, Ênio. **Valorização profissional.** Disponível em: <<http://www.eniopadilha.com.br/artigo>>.

RAMOS, Eduardo. **Não se comprometa:** tenha comprometimento. Revista TI, 14 nov. 2000. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/colunistas/ler_colunas_emp.asp?cod=249>

RÊGO, Roberta. Você é comprometido? **Você S.A.** São Paulo, nº 78, p. 82-84, dez. 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia prático para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Roberto de Mello e. **O futuro da administração de recursos humanos no Brasil:** e a história da coisificação das relações humanas no trabalho. São Paulo: Edicta, 1999.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação:** uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

VERA, Armando Asti. **Metodologia da pesquisa científica.** Porto Alegre: Globo, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

WOOD JUNIOR, Thomaz e PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. **Psicologia , Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.