

1

Descrição do problema

1.1

Introdução

Comprometimento: uma palavra que muitas vezes parece ser pronunciada sem comprometimento. As organizações têm que se comprometer com seus funcionários: afinal, segundo o discurso vigente, estes são seu maior patrimônio. Os funcionários, por sua vez, precisam se comprometer com a empresa: prega-se que estes precisam estar alinhados com os objetivos da corporação e fazer deles seus objetivos pessoais.

Observando-se o cenário atual, no entanto, pode-se perceber que estes discursos têm sido acompanhados de algumas inconsistências. As empresas, apesar de todo o discurso da área de Recursos Humanos em prol da necessidade de se cativar e salvaguardar seus “colaboradores”, a fim de manter todo seu potencial criativo e intelectual que fará diferença perante seus concorrentes, pressionadas pelo mercado cada vez mais competitivo, reduzem custos através de processos de *downsizing* e terceirizações. Na maioria das vezes, o funcionário se vê obrigado a se submeter a realizar não só a sua tarefa como a do colega que se foi. Se não aceitar, ele pode ser o próximo... E como fica, nessa situação de pressão, o ambiente para o funcionário desenvolver seu potencial intelectual e criativo?

Além disso, pode-se observar o discurso ambíguo e cada vez mais freqüente a favor do *empowerment*, segundo o qual as corporações incentivam os funcionários a se manterem, por conta própria, atualizados a respeito das novas tecnologias e ferramentas que são lançadas e divulgadas todos os dias no mercado como a nova solução para todos os problemas que as empresas passam. Ou seja, elas acenam claramente que não podem ser mais responsáveis pela estabilidade de emprego, característica das relações de trabalho de décadas passadas que já não existe mais. Ao mesmo tempo, também não se sentem responsáveis pelo desenvolvimento de seus empregados. Apesar disto, esperam contar com as

competências e com a lealdade destes mesmos empregados, como requisito para a implementação de suas estratégias.

Os indivíduos, diante desse contexto, parecem tender a concluir, então, que não existem mais razões para sua devoção ao trabalho e o significado do mesmo parece se restringir à troca material, ou seja, salários e benefícios que irão lhe auxiliar a “ganhar a vida”. Se uma outra empresa lhe oferece melhores condições ele já não veria mais nenhuma barreira que lhe impeça de trocar de corporação.

Pode-se perceber, então, discurso e prática tendendo a caminhar para lados opostos. Ao mesmo tempo em que as empresas reconhecem a importância do comprometimento de seus funcionários com suas estratégias para o sucesso do negócio, observa-se que elas são forçadas a promover uma série de ações que minam tal comprometimento. Bastos e Andrade (2002) atentam que o elevado comprometimento não é um subproduto natural dos novos modelos organizacionais. Como, então, diante do cenário apresentado, as organizações poderiam manter/ elevar os níveis de comprometimento de seus funcionários com suas estratégias?

As pesquisas sobre sistemas de gestão de desempenho tiveram um grande crescimento na década de 1990. Nessa época, organizações e estudiosos notaram que os antigos modelos de sistemas, criados no início da era da produção em massa, eram incapazes de mensurar e acompanhar a criação de valores que retratam o desempenho da empresa face à nova realidade.

Kaplan e Norton (2000) observaram ainda que, mais do que solucionar problemas de mensuração e informação, o sistema idealizado por eles principalmente auxiliava as organizações na implementação de suas estratégias. Wisner e Fawcett (1991), Neely et alli (1994) e Vokurka e Fliedner (1995) observaram também que dentre as principais características dos novos sistemas estava a capacidade de influenciar a atitude dos funcionários.

No mesmo período e paralelo a esse foco de pesquisa, motivados pelo crescente discurso ressaltando a importância das pessoas dentro da organização, pesquisadores passaram também a estudar a eficiência dos sistemas como ferramenta para influenciar a *performance* dos empregados e, conseqüentemente, a produtividade das organizações.

Observa-se então, dois focos distintos sobre o tema com diferentes conceitos associados: enquanto o primeiro se preocupa com o desempenho das organizações, o segundo atenta-se ao desempenho dos indivíduos na empresa.

Hartog et al. (2004) observa ainda que as pesquisas recentes sobre sistema de gestão de desempenho envolvem práticas de gestão de pessoas.

Dessa forma, o conceito de Sistema de Gestão de Desempenho vem adquirindo cada vez mais espaço na literatura como um elemento dentro dos estudos sobre desempenho na organização englobando não só os dois diferentes focos mencionados, bem como demais práticas necessárias para fazer a integração entre desempenho do indivíduo e desempenho da organização.

Além disso, vale ressaltar que a maioria dos novos sistemas de gestão de desempenho foi desenvolvida tomando como premissa um contexto no qual os contratos de trabalho tinham características mais duradouras e diferentes do cenário apresentado nos parágrafos anteriores.

Com isso, chega-se à questão: mesmo com a fragilização das relações entre funcionários e organizações, seriam então os atuais sistemas de gestão de desempenho capazes de influenciar positivamente os níveis de comprometimento dos funcionários com a organização e com as estratégias das empresas?

1.2

Objetivo

O objetivo final da presente pesquisa foi:

- Investigar a influência dos sistemas de gestão de desempenho no comprometimento dos indivíduos com relação às organizações, tendo como cenário o enfraquecimento das relações entre empresas e funcionários, detectando os elementos que contribuem positivamente e negativamente para tal fim.

O objeto de estudo é, então, o conjunto de percepções dos indivíduos acerca da relação entre os Sistemas de Gestão de Desempenho e o seu comprometimento com as organizações, e não a análise dos sistemas em si.

Para atingir esse objetivo, foi necessário estabelecer como objetivos intermediários:

- Apurar as principais características dos Sistemas de Gestão de Desempenho defendidas pelos estudiosos envolvidos no tema;
- Levantar as principais teorias sobre comprometimento no trabalho identificando suas particularidades;
- Caracterizar de maneira detalhada as novas formas de relação de trabalho bem como o cenário vigente responsável por essa alteração.

1.3

Relevância do estudo

Medeiros e Enders (1998) ressaltam que umas das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é a de conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização.

Morin (2001) observa, ainda, que, apesar dos esforços investidos em mecanismos de gestão e controle, vários problemas de produtividade persistem, levando os administradores a acreditarem que o desempenho organizacional depende tanto das decisões e dos comportamentos daqueles que realizam o trabalho quanto daqueles que são responsáveis pela administração de sua progressão.

Dessa forma, entender a razão pela qual as pessoas agem e de que forma estas se comprometem, continua sendo objeto de interesse mesmo após de mais de três décadas de estudos.

Para as organizações, segundo Rego (2002), o interesse no tema pode ser creditado ao fato de que o comprometimento pode ter implicações positivas no absenteísmo, *turnover* e desempenho das pessoas.

Visto pelo lado do funcionário, a manutenção de altos índices de comprometimento pode também promover um aumento da identidade do indivíduo com a organização e, por conseqüência, uma melhor percepção dos

sentidos da vida e de sua auto-estima e, principalmente, elevações dos níveis de satisfação no trabalho.

Dentro do cenário acadêmico, Mowday (1999) ao examinar o livro publicado por Meyer e Allen intitulado *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (1997), observa a evolução nos números de artigos citados na obra a respeito do assunto: 29 na década de 70, 100 nos anos 80 e 186 na última década.

Mesmo assim, Meyer, um dos estudiosos mais referenciados nas abordagens sobre o tema comprometimento, em seu trabalho com Herscovitch (2001), acena que ainda existem lacunas a serem preenchidas (p. 299):

Apesar do aumento nas atenções dadas ao estudo de comprometimento organizacional, ainda parece haver considerável confusão e desacordos sobre o que é comprometimento, onde ele é direcionado, como ele se desenvolve e como afeta o comportamento (p. 299).

O tema torna-se ainda mais crítico no momento que diversos autores reconhecem que as relações entre empresa e empregado vêm sofrendo mudanças consideráveis nas últimas décadas.

Por fim, conforme exposto, o presente estudo pretende analisar as influências dos sistemas de gestão de desempenho como antecedentes no comprometimento dentro das organizações. Mowday (1999) afirma que pesquisas dessa natureza são importantes porque permitem desenvolver modelos conceituais mais sólidos de como comprometimento é desenvolvido. Segundo o autor, esta é uma área em que grandes avanços foram feitos e muitos ainda a serem feitos.

1.4

Delimitação do estudo

A presente pesquisa pretendeu buscar informações, por meio da aplicação de questionários, junto a indivíduos que trabalham em empresas brasileiras que possuem Sistemas de Gestão de Desempenho implementados, independente do sexo, idade, experiência ou função exercida dentro da organização.

Vale ressaltar que a pesquisa não se constituiu, portanto, da análise de estudos de casos de empresas específicas: o foco se debruça sobre os indivíduos e

suas percepções. Neste sentido, as características dos Sistemas de Gestão de Desempenho que são discutidas nos resultados são aquelas que os indivíduos “enxergam” em suas organizações.

O mesmo deve ser observado, no que diz respeito a todas as demais características organizacionais que foram levadas em conta nas análises e que dizem respeito à sua cultura, estrutura e sistemas de gestão em geral: todas são também relativas às percepções dos indivíduos. Nenhum acesso foi feito aos dados de tais empresas, de modo a confirmar tais características, o que é coerente com o foco do estudo, sobre a visão dos indivíduos acerca dos Sistemas de Gestão de Desempenho.

Em termos temporais, é importante também ressaltar que as percepções dos indivíduos participantes da pesquisa se restringem ao momento da aplicação do questionário, não havendo a intenção de observar a evolução de tais percepções, à medida que se desenvolve a relação dos indivíduos com as organizações.

Dessa forma, vale ressaltar que a pesquisa (pré-teste, aplicação e recebimento das respostas) foi realizada entre os meses de Setembro a Novembro de 2005.