

O ESTILO DE LIDERANÇA COMO FATOR DE COMPROMETIMENTO NA EMPRESA

Autores: Maria Auxiliadora Diniz de Sá e Claude Lemoine

Resumo

No mundo atual, onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são de mais em mais frequentes, a organização tem necessidade de um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. A evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo/organização. Uma noção que explica esta relação é o comprometimento. Ele representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da empresa, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a performance, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance de seu projeto pessoal. Neste trabalho os autores tentam mostrar a influência do estilo de liderança sobre o comprometimento das pessoas na empresa.

Introdução

Em um estudo realizado junto à 54 médias e grandes empresas da cidade de João Pessoa e suas aglomerações, no Estado da Paraíba, constatamos, desde as primeiras séries de entrevistas, a riqueza das informações recebidas. Os comentários dos diretores, as observações diretas sobre a arrumação do espaço físico e sobre o comportamento dos empregados e dos diretores com relação a estes, e a maneira mesmo de sermos recebidos nos levaram a formular questões, depois hipóteses de trabalho.

Nós nos perguntávamos por que, por exemplo, certos diretores nos recebiam no jardim da empresa, ou mesmo vinham nos procurar na recepção, sorridentes, enquanto que outros nos deixavam por longos minutos a esperar sua benevolência antes de nos receber, ou ainda, nos enviava uma secretária que se desculpava porque seu chefe não podia nos dar audiência.

Outras questões vinham ao espírito. Por que a sala dos diretores de algumas empresas eram suntuosamente decoradas enquanto que os operários queimavam no calor dos ateliers, sob o barulho entordecido das máquinas? E por que a sala dos diretores de outras empresas eram arrumadas numa simplicidade tal que não se distinguia dos outros espaços físicos da empresa?

Citemos ainda um outro questionamento. Como poderíamos compreender a satisfação e o orgulho de vários diretores ao declarar que não conheciam os assalariados?... Era como se eles quisessem nos dizer que eram muito importantes para se ocuparem de gente simples. Ao contrário, outros diretores tinham a alegria de revelar que conheciam todos os empregados pelo seu nome, ou o prazer de dizer que trabalhavam lado a lado com os operários. Mas face a uma série de informações deste gênero, pensamos cada vez mais em um problema de estilo de liderança nas empresas.

Ao que se refere ao comportamento dos assalariados, escutamos o testemunho da diretora de um hotel de alto nível que nos dizia não compreender os frequentes acidentes com as finas porcelanas e os lençóis. Ela pensava mesmo que isto se tratava de uma ação deliberada dos empregados.

Uma outra vez, um diretor nos revelou sua tristeza porque tinha acabado de construir para os operários novos sanitários, e eles já se encontravam completamente destruídos.

Um outro diretor se dizia inquieto porque o pessoal resistia sempre às normas. Por exemplo, havia papeleiras por toda parte na empresa mas as pessoas nunca se serviam delas. E mais irritante ainda, eles jogavam o lixo junto da papeleira mas nunca dentro.

Muitos diretores lamentavam também da insatisfação dos assalariados com o horário de trabalho, de sua irresponsabilidade e do mau atendimento aos clientes. Eles falavam dos problemas de relações entre os empregados e os superiores, e do desinteresse dos operários pelo trabalho.

O ambiente era muito diferente de uma empresa à outra. Em algumas, se percebiam rapidamente a descontração dos indivíduos, a alegria e a simpatia entre os colegas de trabalho e entre estes e seus superiores. As comunicações sem formalismo e o contato direto entre os superiores e os subordinados nos deixavam encantados. Noutras, a tensão reinava entre eles; o olhar das pessoas indicava imediatamente sua insatisfação, a desconfiança, a frustração e a ansiedade. Sobretudo, quando o superior lhes falava, diante de nós, de uma máquina ou mesmo de seu trabalho, o olhar e o comportamento distante dos assalariados nos revelavam o lado excepcional da presença do diretor entre eles e de sua benevolência.

Mais nós visitávamos as empresas e observávamos os empregados, mais as questões aumentavam. Por que, por exemplo, em uma empresa as empregadas faziam o controle de qualidade de um grande tecido de fios sintéticos, sentadas no chão, sorridentes, tranquilas, enquanto que numa outra o diretor nos dizia que elas estavam insatisfeitas por causa de suas cadeiras?

Por que ainda, como nós vimos, um engenheiro mecânico usando um macacão de trabalho, todo sujo de óleo e calçado de tênis, se colocava ao lado dos operários para realizar juntos uma tarefa, enquanto que o diretor de uma outra empresa nos dizia que ele tinha dispensado um engenheiro mecânico porque este acreditava que seu lugar era no gabinete?

Do lado dos assalariados, alguns pareciam se identificar à sua empresa, sendo capazes de desprender esforços, mostravam-se dedicados, enquanto que outros nos davam a impressão de estarem “de passagem”, de cumprir somente seu trabalho como uma obrigação, ou ainda de esperar sempre o fim da jornada. Mais a pesquisa avançava mais nós estávamos seguros de descobrir resultados excepcionais sobre o comprometimento dos empregados na empresa.

No sentido onde todo indivíduo se compromete, ou pode se comprometer na sua empresa se lhe são dados os meios para isto, nós podemos nos perguntar igualmente se o comprometimento é influenciado por aspectos culturais.

Na nossa pesquisa exploratória nós observamos uma diferença clara entre a cultura de algumas empresas: será que a cultura da organização influencia o comprometimento dos empregados? Como o estilo de liderança, determinado pela cultura organizacional, pode interferir sobre o comprometimento das pessoas?

De um lado, sabemos que a organização possui sua cultura, seu sistema de crenças e de valores, seu modelo de organização do trabalho que a caracteriza; de outro, a pessoa possui também seus costumes, suas tradições, seus conhecimentos, suas práticas de frequência social, seus projetos e suas expectativas.

Se o comprometimento corresponde à uma noção de coerência entre sistemas de valores culturais, mais a pessoa se identifica aos valores da organização mais ela será comprometida. Ao contrário, se existe uma oposição entre estes sistemas de valores, ela cria uma situação divergente, e provoca uma falta de compreensão, de conflitos. Uma pessoa que não se identifica culturalmente com sua organização, pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda, esforços contrários aos objetivos organizacionais.

Estas questões nos intrigavam e nos encorajavam a continuar. Por isto, decidimos estudar mais de perto as empresas já observadas na pesquisa exploratória.

Até então, os trabalhos realizados sobre comprometimento se limitam aos estudos de casos. Também nossa pesquisa visa ampliar o universo de investigação explorando este tema ao mesmo tempo qualitativamente e quantitativamente através de uma comparação interorganizacional e intercultural. Nosso objetivo principal consiste pois em analisar o comprometimento nas empresas industriais de diferentes modelos de organização do trabalho, a partir de uma comparação entre a cultura da empresa e a cultura dos operários.

1 - Cultura de empresa e modelos de organização do trabalho

Vários autores consideram a cultura como um fator determinante do estilo de gestão das empresas. É o caso de Elliot Jaques (1952). Argyris (apud Keinert, 1993) no seu estudo sobre aprendizagem, reconhece também que os valores de base precedem as ações. Peter e Waterman (1992) pensam que o conjunto dos valores fundamenta as políticas e as ações de uma empresa. Para Ernst (1985), são os valores compartilhados que modelam o estilo de gestão de uma organização. Finalmente, Belle (1991) afirma que o conjunto das significações elaboradas e transmitidas nas relações de trabalho (os valores) influencia concretamente as decisões e as ações e alimenta as práticas de trabalho.

Segundo esta corrente teórica, culturalista, a cultura determina o estilo de organização, as normas e as condutas. Ao inverso, para o modelo marxista, a cultura é somente uma superestrutura determinada pelas condições técnicas e econômicas. Face a uma oposição conceitual tão radical, procuramos uma via menos unilateral que dá uma posição relativa ao conceito de cultura: ao mesmo tempo fonte de determinação de certos hábitos e resultado do processo de trabalho. Neste modelo de múltiplas causas, não consideramos a cultura como um subsistema da empresa nem como uma identidade à qual cada um pode aderir, mas como um elemento de explicação da realidade organizacional. Assim, definimos a cultura como um sistema de valores compartilhados ligado ao processo de trabalho de uma empresa.

Certamente que preferimos um estudo menos geral centrado sobre modelos de organização, onde intervêm as referências culturais mas também os sistemas de ação recuperáveis em termos de estilo de liderança.

Neste sentido, dois modelos de organização do trabalho serão analisados: o modelo taylorista e o modelo managerial.

1.1 - O modelo taylorista

O estilo de liderança do modelo taylorista se apoia sobre a burocracia ou o tipo de autoridade, definido por Max Weber, que é prescrito em virtude da legalidade e do poder fundado sobre regras estabelecidas racionalmente. Estas regras padronizam a conduta humana e tornam possíveis sua previsão e sua direção. Isto provoca a rigidez crescente das organizações burocráticas.

Esta rigidez vai provocar consequências negativas. De um lado, ela vai dificultar a integração entre os dirigentes e os subordinados; de outro, ela vai acentuar os sentimentos de superioridade e de inferioridade que prevalecem nas relações de trabalho. No modelo taylorista, eles dão pouca importância ao aspecto humano, as relações que eles desenvolvem com seus empregados são desumanizadas, autoritárias e desiguais. O círculo de comunicações é

unicamente vertical: as informações sobem e as decisões descem num ritual onde um subordinado dá conta do seu trabalho a um superior.

O sistema de controle no modelo taylorista se reporta à teoria X de McGregor (1960): se os superiores pensam que a maioria dos empregados é irresponsável, preguiçosa e se neles não confiam, não podem evitar a necessidade de comandá-los e de controlá-los de maneira rígida. É por isto que o sistema de controle taylorista utiliza as punições como uma forma de pressão sobre os indivíduos em vista, aos objetivos organizacionais.

1.2 - O modelo managerial

O modelo managerial se afastou da concepção puramente negativa e repressiva do poder que se afirmou nos últimos anos através do modelo taylorista. A nova visão de gerenciamento condena a burocracia (isto é, o clima de rotina, de rigidez e de ameaça) e valoriza a simplicidade das relações interpessoais, a legalidade entre direção e serviços, e a confiança entre os participantes. A hierarquia cede lugar aos nomes informais, à simplicidade no vestir, ao entusiasmo e a uma descontração fundada sobre uma organização articulada em torno de projetos. O trabalho, segundo os preceitos consignados nos enormes regulamentos, é substituído pela contribuição de cada um (Peter e Waterman, 1992).

Uma das qualidades do modelo managerial é que ele compreendeu o valor da ausência de formalismo. Isto vai lhe permitir resolver seus problemas mais rapidamente e estimular a autonomia e a participação dos indivíduos.

De um outro lado, a ausência de formalismo vai facilitar a integração entre os diretores e os empregados. Desde que o clima sugere simplicidade, as relações entre as pessoas se tornam mais fáceis e os sentimentos de solidariedade e de confiança entre eles tendem a aumentar.

A importância dada à falta de formalismo facilita ainda a comunicação. As empresas que se apoiam sobre o modelo managerial se caracterizam por um amplo circuito de comunicações informais e abertas pois elas compreendem que a troca de idéias e informações é fundamental para atender aos objetivos comuns.

No modelo managerial o superior não exalta mais o sentimento de superioridade e de inferioridade que prevalecia nas relações rígidas. Aqui, a missão é de estimular o igualitarismo através do encorajamento de uma relação global entre a direção e os empregados.

Do lado teórico, o sistema de controle se apoia sobre os princípios da teoria Y de McGregor, que considera os homens como seres responsáveis e trabalhadores, e sobre os estudos de Lewin, Lippitt e White (apud Argyris, 1964) sobre o estilo “democrático” da autoridade, que se fundamenta mais sobre as condições da situação do que sobre a personalidade dos líderes.

Do lado prático, o sistema de controle se baseia sobre os princípios da confiança e da legalidade. Uma prática amplamente utilizada nas empresas manageriais é aquela da supervisão “sutil e implícita”, isto é, através das informações regulares e contingenciais.

2 - A cultura dos indivíduos

Quando no seu livro *Ancient Society*, publicado em 1877, Lewis Morgan descreveu a evolução tecnológica dos povos da terra, desejava mostrar que eles tinham, à cada etapa, sistemas de valores, atitudes, conhecimentos, crenças e costumes diferentes.

Isso mesmo, quando se passa de um grupo, de uma região ou de um país a outro, nota-se que os povos têm diversas maneiras de viver; ao contrário, as pessoas que pertencem a uma

mesma sociedade tornam-se, de certa forma, muito parecidas, ao ponto que o contato com outras sociedades nos mostra sua diferença.

Estas diferenças e semelhanças específicas a uma certa sociedade são devidas à cultura. Ela é totalmente enraizada que a maioria das pessoas não têm consciência. Os participantes de cada cultura têm tendência a julgar seus próprios comportamentos sociais como universais e a explicar aqueles das outras sociedades através de sua própria matriz cultural.

Todas as sociedades têm uma cultura, apesar da sua simplicidade aparente, e todos os indivíduos são culturalizados, no sentido que participam sempre de uma cultura. Nas sociedades ditas “primitivas”, seus elementos principais podem ser aprendidos e descritos muito facilmente. Mas nas sociedades nacionais modernas, “civilizadas”, a cultura é composta de um patrimônio complexo e diversificado, segundo as classes e categorias diferenciadas da população. Sobre esta questão, Ribeiro (1978) lembra o conceito de relativismo cultural segundo o qual não existe culturas superiores nem inferiores mas sim culturas diferentes. Mas, o que quer dizer a cultura do indivíduo e como ela pode influenciar o comportamento?

O termo cultura tem vários sentidos, no entanto, aquele que será empregado aqui se refere ao modo de vida global em uma sociedade.

Toda sociedade pode se caracterizar por certos fatores comuns que exprimem a resposta esperada dos seus participantes à uma dada situação. Assim, apesar das variações individuais, pensa-se que a maior parte dos membros de uma sociedade responde, no conjunto, segundo as mesmas referências à cada situação específica, isto constitui um modelo cultural.

Existem várias definições de cultura. Entretanto, escolhemos duas delas que correspondem ao nosso objeto de investigação: aquela de Goguelin (1994) que concebe a cultura do indivíduo como “o conjunto de seus comportamentos adquiridos não conscientes que orientam seu modo de apreensão do ambiente” (p. 41) e aquela de Kolasa (1978) para quem a cultura se refere às características comuns aos membros de um grupo: o sistema de valores, as crenças, as expectativas e outros tipos de comportamentos. Ela inclui a maneira de se conduzir nas relações interpessoais.

De fato, é a cultura do indivíduo, através dos seus valores, que orienta sua ação. Como diz Geertz (apud Trompenaars, 1993): “A cultura cria definições graças as quais os homens interpretam sua experiência e guiam sua ação” (p. 57).

2.1 - Aspectos da cultura brasileira

A sociedade brasileira se caracteriza pelo espírito de comunidade entre os membros de uma mesma família. Eles são muito solidários e se ajudam mutuamente nos momentos difíceis de sua vida. É assim que Da Mata (1993) afirma que o Brasil possui um componente cultural extremamente remarcável: é a idéia de “casa”, significando que todos somos membros de uma mesma família e de um grupo bem definido.

Estas mesmas características culturais são perceptíveis também nas situações de trabalho. O brasileiro espera que a organização reproduza a família; espera se sentir em casa no trabalho; espera da organização a hospitalidade, a harmonia e não a luta e a competição. Os relacionamentos, as regras, a hierarquia, são identificados como uma realidade social e política próxima do clan. Holanda Barbosa (1996) destaca outros valores como uma preferência por uma boa relação no trabalho, por uma oposição à competitividade individual, e por uma gestão participativa.

3 - O comprometimento das pessoas na empresa

O desenvolvimento cada vez mais rápido das técnicas e o desenvolvimento econômico e social colocam em evidência a necessidade de aperfeiçoar as relações entre a empresa e os empregados. Uma noção nova que exprime a relação entre a pessoa e a empresa é o comprometimento.

O comprometimento das pessoas na empresa é sem dúvida uma das políticas sociais que se impõe progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão dos recursos humanos (Peretti, 1985).

A eficácia do comprometimento é devido ao fato que ele descreve a relação entre a empresa e a pessoa dando toda importância às suas expectativas ligadas ao trabalho: desejo de adesão dos empregados, para as empresas e realização dos projetos pessoais, para os empregados.

Do lado da empresa, aquele que é comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores. O investimento profissional que o comprometido faz o leva a adotar comportamentos bem particulares vis-à-vis da organização: sentimento de responsabilidade, adesão, trabalho suplementar (Michel, 1994). Em uma palavra, eis aí o tipo mesmo de empregado que a empresa espera nesses períodos de evolução rápida onde ela deve se preparar às eventuais mudanças.

Do lado dos empregados, existe a possibilidade do desenvolvimento de um projeto pessoal que depende da cultura da empresa, isto é, o que ela oferece à pessoa que possa corresponder às suas expectativas. Segundo Michel (1989) “os ganhos do comprometimento se dirigem primeiro ao indivíduo: valorização de si próprio e desenvolvimento pessoal” (p.143).

Concretamente, o comprometimento supõe uma negociação entre o indivíduo e a organização; supõe um espaço de entendimento e de compatibilidade entre o sistema de valores da pessoa e aquele da empresa - sua cultura. Isto quer dizer que cada um investe na empresa quando ele encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos mas também quando ele adere aos valores que constituem a cultura da empresa (Thévenet, 1983).

3.1 - As correntes do comprometimento

Duas correntes principais foram identificadas para explicar o comprometimento na organização. A primeira ressalta o aspecto permutativo: o comprometimento depende das negociações (investimentos e retribuições) entre a organização e a pessoa. Neste caso, a permanência do indivíduo na organização vai depender das vantagens ou inconvenientes trocados entre eles. A segunda é definida em termos psicológicos: o comprometimento é dependente de um processo de identificação muito forte da pessoa para com sua organização; é uma relação profunda, que ultrapassa as vantagens imediatas. O comprometimento vai além daquilo que é racional na troca e envolve o indivíduo profundamente.

Para definir o comprometimento, Thévenet (1992) situa duas dimensões que caracterizam a relação entre a pessoa e a organização: a adesão e a oportunidade.

A adesão corresponde à orientação psicológica do comprometimento. Entretanto, ela subtende uma certa coerência entre o projeto da pessoa e a instituição. Quando os valores da organização (que traduzem sua cultura e determinam seus processos de trabalho) são coerentes com aquilo que a pessoa considera como desejável ou valorizado, esta tende à internalizá-los. “A

adesão aparece então como uma sorte de estado de equilíbrio ou de coerência entre dois sistemas de valores e de objetivos gerais: aqueles da pessoa e aqueles da instituição” (Thévenet, 1992, p. 162).

A oportunidade se aproxima mais da perspectiva permutativa. De uma parte, a empresa oferece às pessoas oportunidades que podem corresponder às suas expectativas; de outra parte, as pessoas apreendem estas oportunidades, no sentido em que estas são percebidas como tais por elas, e não segundo aquilo que a gerência considera como oportunidade.

Este aspecto do comprometimento se associa à tese de Ripon (1987) segundo o qual “o comprometimento no trabalho parece depender da interação entre as expectativas do indivíduo e as características do emprego” (p. 429).

Para Thévenet (1992), “o comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades. A adesão não é suficiente porque é essencialmente passiva, representa um estado da pessoa vis-à-vis da organização, mas é necessária porque traduz a consistência, a perenidade de um relacionamento apoiado sobre valores. As oportunidades não são suficientes pois sugerem uma avaliação permanente das recompensas possíveis; entretanto são necessárias porque a pessoa deve retirar qualquer coisa de sua relação com a organização, é isto que vai determinar esta dimensão ativa do comprometimento” (p. 165). Para enquadrar teoricamente nosso estudo, retemos esta definição do comprometimento.

Como vimos, a organização possui sua cultura que é observável pelo seu processo de trabalho ou seu funcionamento. Por outro lado, sabemos que o indivíduo possui também sua cultura, traduzida pelos seus comportamentos. Entretanto, quando se verifica uma oposição latente entre a cultura da organização e a cultura dos indivíduos, ou ainda, quando a cultura da organização representa uma agressão para à maneira de pensar ou de agir dos indivíduos, estas diferenças criam situações divergentes e provocam falta de compreensão, até mesmo conflitos.

A organização e os indivíduos são interdependentes. As organizações esperam as idéias, as competências e o trabalho dos indivíduos e estes têm necessidade de remunerações, de trabalho, e de uma carreira. Mas quando o ajustamento não se opera entre a organização e a pessoa, um ou outro, ou até mesmo os dois vão sofrer: a pessoa será explorada ou ao contrário procurará explorar a empresa. Inversamente, quando existe ajustamento, os dois se beneficiam: as pessoas são capazes de desenvolver esforços consideráveis no seu trabalho para ajudar a empresa a atingir seus objetivos.

De fato, um indivíduo que se identifica culturalmente à organização à qual ele pertence, poderá realizar um trabalho apreciável e satisfatório fornecendo à organização os recursos dos quais ela necessita para realizar suas missões. Ao inverso, um indivíduo que não se identifica culturalmente à sua organização, faz, consciente ou inconscientemente, menos esforços, até mesmo esforços contrários aos objetivos organizacionais.

É nesta linha que nós perseguimos a hipótese de Thévenet (1983) segundo a qual o comprometimento supõe uma coerência entre a cultura da pessoa e aquela da empresa, cultura traduzida pelo processo de trabalho. Segue-se daí que qualquer um é comprometido na medida a que ele adere aos valores que constituem a cultura da empresa.

4 - Metodologia da pesquisa

4.1 - O objetivo geral

O objetivo geral consiste em analisar o comprometimento nas empresas industriais de diferentes modelos de organização do trabalho, a partir de uma comparação entre a cultura da empresa e a cultura dos operários.

4.2 - Os objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são, inicialmente, a identificação da cultura da empresa a partir do seu estilo de liderança e a identificação da cultura dos operários através de suas referências culturais de origem ou suas expectativas.

Uma vez identificados o estilo de liderança e as referências culturais dos operários, esta pesquisa visa verificar que o nível de comprometimento é função da coerência entre estas duas variáveis.

4.3 - As dimensões do modelo da pesquisa

4.3.1 - Dimensão concernente à cultura da empresa

A identificação da cultura da empresa representa um desafio para o pesquisador. De um lado, existe uma gama de opções para proceder o diagnóstico: a descrição dos ritos, a história, a pesquisa qualitativa, o estudo antropológico, etc. De outro lado, questionar a cultura de uma empresa não é um trabalho fácil pois os dados não se apresentam facilmente. É preciso utilizar um método coerente e adaptado para descobrir os traços que caracterizam a cultura da empresa.

Nesta pesquisa nós identificamos a cultura das empresas, de uma parte, seguindo o estudo de Fleury (1990) para a análise da organização do processo de trabalho, aqui traduzido em termos de estilo de liderança; de outra parte, utilizando o método de Boyer e Equibey (1986) e de Thévenet (1993) em que concerne à coleta das informações através da análise dos valores e dos sinais.

As técnicas utilizadas para estudar os valores que formam o estilo de liderança das empresas são as entrevistas e a pesquisa de opinião. Para identificar os sinais, nós procedemos através de observações informais. Esta orientação pluri-metodológica permite verificar a coerência entre os resultados obtidos de diferentes maneiras.

Considerando as reflexões teóricas efetuadas ao longo deste trabalho e os objetivos da nossa pesquisa, nós retemos o fator: estilo de liderança para compor a dimensão da cultura da empresa. Este é examinado pelas variáveis seguintes: aproximação e confiança entre os diretores e os operários, e controle de perto.

4.3.2 - Dimensão concernente à cultura dos operários

No modelo proposto neste estudo, a cultura dos operários é analisada a partir das referências culturais de origem destes últimos. Assim, definimos como fator desta dimensão as expectativas dos operários vis-à-vis do estilo de liderança dos diretores.

4.3.3 - Dimensão concernente ao comprometimento

No nosso modelo, o comprometimento na empresa é resultante da associação de dois fatores principais: adesão e oportunidade.

Para definirmos as variáveis do fator adesão, nós nos apoiamos sobre a definição de Mowday, Porter e Steers (1982) que descreve o comprometimento segundo três elementos: uma adesão às políticas e aos valores da empresa, a disposição para desenvolver

esforços importantes e o desejo de ficar na organização. Assim, as variáveis retidas para avaliar a adesão dos operários na empresa se definem por: identificação, esforços desenvolvidos e intenção de ficar.

As oportunidades se relacionam às expectativas vis-à-vis do trabalho: elas se referem àquilo que a pessoa quer atingir trabalhando e a maneira como ela valoriza aquilo que lhe é oferecido na empresa. As oportunidades no trabalho são analisadas através da coerência entre o sistema de valores da empresa, relevado pelas variáveis concernentes à sua cultura, e o sistema de valores dos operários, identificado pelas suas expectativas. A variável retida para analisar as oportunidades é o estilo de liderança dos diretores.

4.4 - A hipótese da pesquisa

As dimensões, fatores e variáveis que compõem o modelo da pesquisa nos levam à formulação da hipótese. Ela visa essencialmente verificar que o comprometimento é função da coerência entre a cultura da empresa (analisada através do seu estilo de liderança) e a cultura dos indivíduos (analisada através de suas referências culturais). Nós propomos assim a hipótese seguinte: o comprometimento das pessoas na empresa se constitui em função do estilo de liderança. O comprometimento das pessoas na empresa aumenta quando a liderança é benevolente.

4.5 - O terreno da pesquisa

O terreno desta pesquisa compreende as médias empresas (entre 100 e 500 empregados; cf. Von Jess, 1976) industriais, do setor de transformação, localizadas na cidade de João Pessoa e suas aglomerações, no Estado da Paraíba.

4.6 - A população da pesquisa

A população da pesquisa compreende os diretores, os chefes de equipe e os operários das 22 empresas industriais, constitutivas do terreno desta pesquisa.

4.7 - A amostra da pesquisa

A condução do questionário em torno da nossa amostra nos permitiu obter um número particularmente aceitável de respostas: 27 diretores, 54 chefes de equipe e 598 operários, distribuídos num total de 14 empresas.

4.8 - A coleta dos dados

Os instrumentos de coleta dos dados adotados para esta pesquisa são: dois questionários (um destinado aos diretores e aos chefes de equipe, outro aos operários, ambos visando colher informações sobre valores constitutivos da cultura da empresa e da cultura dos operários); a observação direta visando conseguir sinais indicando a cultura da empresa: primeiro, sobre as relações de liderança (a maneira como os superiores tratam os operários, como eles os dirigem... e, igualmente, quais são as atitudes e comportamentos dos operários em relação aos seus superiores..., o clima entre estes dois níveis hierárquicos), depois, sobre as comunicações com o exterior (atendimento ao telefone, acolhimento dos visitantes pela empresa, o estilo das secretárias e do pessoal em contato com o exterior - o respeito ao horário da entrevista), sobre as comunicações não-verbais (a arrumação do espaço físico dos ateliers, a homogeneidade no estilo de decoração gabinetes/ateliers, o clima) e sobre as normas

vestimentárias; finalmente, as entrevistas feitas com os diretores e alguns operários, através das quais nós registramos testemunhos, desabafo do coração ou, ao contrário, manifestações espontâneas de alegria, de satisfação e de comprometimento. As entrevistas visaram conseguir também informações sobre valores da cultura da empresa.

5 - A situação do trabalho nas empresas observadas

5.1 - Os modelos de organização do trabalho

Para proceder à classificação das empresas segundo os dois modelos de organização do trabalho, taylorista e managerial, nós reunimos vários índices que representam sua cultura. Estes foram classificados em dois grupos: um representa os valores, recuperados através dos dados coletados pelo questionário passado aos diretores, chefes de equipe, e operários; outro, corresponde aos sinais, relevados pelas observações diretas quando dos contatos com as empresas.

Após a análise classificatória das empresas, obtivemos 57% (8/14) de empresas do tipo taylorista e 43% (6/14) do tipo managerial. Vale salientar no entanto, que entre as empresas observadas, nós não encontramos nenhuma que se assemelhasse totalmente ao modelo managerial tal como foi definido na seção 1.2.

5.2 - O estilo de liderança segundo os modelos de organização do trabalho

Como foi dito anteriormente, as questões sobre o estilo de liderança concernem à aproximação e à confiança entre os diretores e os operários, e o sistema de controle nas empresas.

QUADRO 1 - A opinião da amostra sobre o estilo de liderança nas empresas segundo os modelos de organização do trabalho

Variáveis	Modelos de organização do trabalho	Amostra (%)	Descordo totalmente	Descordo	Descordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Total	
									-	+
Aproximação entre os diretores e os operários	Taylorista	Diretores	0	7	7	27	27	32	14	86
		Chefes de equipe	9	29	35	12	12	3	73	27
		Operários	55	27	13	5	0	0	95	5
	Managerial	Diretores	0	0	17	25	33	25	17	83
		Chefes de equipe	10	5	10	20	45	10	25	75
		Operários	10	15	13	17	21	24	38	62
Confiança entre os diretores e os operários	Taylorista	Diretores	0	7	20	33	40	0	27	73
		Chefes de equipe	0	3	18	29	44	6	21	79
		Operários	17	25	27	22	8	1	69	31
	Managerial	Diretores	0	0	0	0	42	58	0	100
		Chefes de equipe	0	0	0	0	50	50	0	100
		Operários	0	1	5	24	40	30	6	94
Controle de perto	Taylorista	Diretores	6	27	0	0	27	40	33	67
		Chefes de equipe	9	3	15	9	29	35	27	73
		Operários	3	10	17	24	26	20	30	70
	Managerial	Diretores	8	33	17	17	17	8	58	42
		Chefes de equipe	15	75	5	0	0	5	95	5
		Operários	46	33	14	5	2	0	93	7

Nas empresas tayloristas, os chefes de equipe e os operários concordam em dizer que não existe aproximação entre os diretores e os operários (73% e 95%). Mas os diretores não têm a mesma opinião: 86% respondem favoravelmente à esta questão. No que concerne à confiança entre diretores e operários, os resultados variam segundo o nível hierárquico: 73% dos diretores e

79% dos chefes de equipe dizem inspirar confiança aos operários, mas a recíproca não é verdadeira: 69% dos operários afirmam não confiar em seus diretores. Quanto ao controle de perto, ele é mencionado em todos os escores: vão num mesmo sentido e ultrapassam os 2/3 das respostas.

Em contrapartida, nas empresas manageriais, existe uma aproximação maior entre os diretores e os operários: isto é declarado por 83% dos diretores, 75% dos chefes de equipe e 62% dos operários. Observa-se que os resultados referentes à confiança entre superior e subordinados são positivos e ultrapassam os 90% das respostas, qualquer que seja o nível hierárquico considerado. O controle de perto, parece que é limitado (diretores 42%, chefes de equipe 5%, operários 7%).

Desde a primeira série de entrevistas, diferenças foram perceptíveis, sobretudo quando se falava de pessoas, entre as empresas tayloristas e manageriais. Elas foram confirmadas pelas observações e as respostas dos questionários. Mesmo se quase todos os diretores das empresas tayloristas afirmam que os indivíduos são importantes, na realidade, eles não lhes prestam muita atenção. Para a maioria deles, são os negócios que merecem mais cuidado. Ao contrário, em quase todas as empresas manageriais, expressões valorizando o estatuto do operário estavam presentes e correspondiam às observações efetuadas.

5.3 - As referências culturais dos operários

Uma série de questões foram colocadas aos operários para conhecer as suas expectativas referentes ao estilo de liderança nas empresas. O resultado da análise dos dados indicou que os operários desejam um chefe que esteja sempre próximo deles, mas que esta aproximação seja mais para lhes ajudar que para lhes controlar de perto.

Estas expectativas mostram que os operários se referem a um modelo de relações fundado sobre o coletivo e sobre um estilo de autoridade direto, personalizado, assegurando o apoio e não o controle. Elas confirmam o registro emocional e afetivo dos operários brasileiros.

5.4 - As oportunidades na empresa

Como vimos anteriormente, as oportunidades no trabalho são analisadas através da coerência entre o sistema de valores da empresa, revelado pelo seu estilo de liderança, e o sistema de valores dos operários, identificados pelas suas expectativas. Através da análise dos dados constatamos que o modelo managerial, caracterizado por um estilo de liderança conduzindo à aproximação, à confiança e ao respeito entre os membros, é aquele onde os operários reencontram as referências culturais importantes para eles. É justamente esta coerência cultural que favorece o comprometimento na empresa.

5.5 - A adesão na empresa segundo os modelos de organização do trabalho

Três grupos de itens foram formados para analisar a adesão: a identificação dos operários à empresa, os esforços despendidos e a intenção de ficar.

QUADRO 2 - A opinião da amostra sobre a adesão dos operários na empresa segundo os modelos de organização do trabalho

Variáveis	Modelos de organização do trabalho	Amostra (%)	Descordo totalmente	Descordo	Descordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Total	
									-	+
Identificação à empresa	Taylorista	Operários	11	14	24	28	18	5	49	51
	Managerial	Operários	1	1	2	16	42	38	4	96
Esforços desprendidos	Taylorista	Diretores	7	40	20	13	20	0	67	33
		Chefes de equipe	3	29	32	27	6	3	64	36
		Operários	7	19	29	27	15	3	55	45
	Managerial	Diretores	0	0	8	42	50	0	8	92
		Chefes de equipe	0	0	5	20	60	15	5	95
		Operários	0	1	4	21	37	37	5	95
Intenção de ficar	Taylorista	Operários	8	15	29	25	18	5	52	48
	Managerial	Operários	1	3	8	22	45	21	12	88

Parece que os operários das empresas manageriais respondem clara e mais favoravelmente sobre a identificação à sua empresa do que os operários das empresas tayloristas: 96% contra 51%. Com relação aos esforços desprendidos, nota-se que todos os escores são positivos e ultrapassam 90% das respostas, e qualquer que seja o nível hierárquico considerado. Quanto à intenção de ficar, 88% dos operários respondem favoravelmente à esta questão (45% afirmam seu acordo).

Nas empresas tayloristas as respostas atingem percentagens claramente mais fracas: não se desprende esforços (diretores 67%, chefes de equipe 64%, operários 55%). No mesmo sentido, 52% dos operários declaram a intenção de não ficar na empresa.

As diferenças de adesão na empresa são importantes e significativas entre os dois tipos de organização do trabalho. Parece que a adesão é mais importante nas empresas de estilo managerial.

6 - Fatores ligados ao comprometimento na empresa

O resultado proveniente da correlação entre o comprometimento e o estilo de liderança mostra um índice bastante forte: .64. Este resultado, que valida nossa hipótese, indica que o comprometimento na empresa se constitui em função do estilo de liderança.

Entretanto, quando se distingue os resultados provenientes do cruzamento de dois grupos de variáveis: as variáveis concernentes aos modelos de organização do trabalho (taylorista - T e managerial - M) e as variáveis concernentes ao comprometimento das pessoas na empresa, constata-se que o índice de comprometimento é de 3,70 em T enquanto que ele é de 5,03 em M, ou seja uma diferença de 1,33. Qualquer que seja o teste estatístico escolhido, a diferença é muito significativa: $F=43,08$, $t=18,15$ e $p < .0001$. Parece claramente que o nível de comprometimento declarado é mais elevado nas empresas de tipo managerial que nas empresas de tipo taylorista.

Conclusão

Uma questão geral guiou esta pesquisa: como o estilo de liderança determinado pela cultura organizacional, pode interferir sobre o comprometimento das pessoas? Após a análise dos dados constatamos que o estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas na empresa. Muitos comentários revelaram por exemplo o caráter frio e desagradável das unidades de produção, a falta de conversa entre os colegas, mas os operários deixam em geral perceber ao

mesmo tempo uma sorte de despeito sentimental. Parece que não é somente o desconforto que maltrata, mas o fato que este desconforto significa o desinteresse dos diretores pelos operários.

Vários diretores das empresas tayloristas indicaram isso na sua concepção: os operários, os produtos e os serviços só representam recursos à contabilizar para se obter bons resultados financeiros. Eles estavam sempre preocupados com a compra de novas máquinas, o aumento dos ateliers, das vendas, do mercado. Falavam sempre dos objetos, jamais de gente. O contato entre os diretores e os operários, na maioria destas empresas observadas, é muito formal. Os operários reclamam constantemente da existência de um fosso entre a direção e eles. Aliás, os operários dão muito valor aos contatos diretos com seus diretores. Eles são extremamente sensíveis aos cuidados e às atenções que lhes são manifestados. Mas os diretores não se dão conta disto. Em geral eles chegam nos ateliers bem vestidos e passam ao lado dos operários, de pessoas simples, sem mesmo olhá-los. Eles não os cumprimentam, e quando dirigem a palavra à qualquer um, fazem comentários distantes e superficiais. As unidades de produção da maioria das empresas tayloristas dão uma impressão de frieza e de isolamento. O sentimento de superioridade e de inferioridade nas relações entre os diretores e os operários é observável também nos restaurantes: a qualidade de alguns alimentos, os horários e os locais distanciam os diretores dos operários. Na maioria destas empresas, a noção de diretor evoca a relação superior/subordinado, com a idéia do diretor como “patrão”. As ordens são dadas e devem ser obedecidas. A ameaça de punição é o que rege principalmente as relações. Os sistemas de controle parecem ser fundados sobre a hipótese que os operários são maus elementos sempre prontos a mentir, a enganar, a roubar e a enrolar os superiores.

Em contrapartida, os diretores da maioria das empresas manageriais são felizes de poder ajudar os operários que têm problemas pessoais. Parece que os operários são tratados com mais dignidade, respeito e estima, e que eles começam a ser considerados como uma fonte de ganhos de produtividade ao lado dos investimentos e da mecanização. Nestas empresas, as unidades de produção dão uma impressão de “liberdade”: os operários ficam à vontade, vão de um lugar para outro, são contentes, falam todo o tempo com o chefe de equipe sobre vários assuntos. Estes contatos entre eles concernem mais à interações de trabalho que à questões de supervisão ou de controle. A diferença entre as empresas tayloristas e manageriais foi também observada nos restaurantes. Nestas últimas, os diretores fazem fila, eles se sentam nas mesmas mesas, ao lado dos operários, mesmo quando estes estão com suas roupas um pouco sujas de óleo ou de poeira por exemplo. Nota-se que o sistema de controle se apoia mais sobre a confiança nos operários, por isso ele é feito de maneira mais sutil e indireto, mais sobre o trabalho que propriamente sobre os operários.

Foram exatamente estas características das empresas manageriais que fizeram a diferença: os operários se revelaram mais comprometidos vis-à-vis de sua empresa quando esta se aparenta à uma gestão participativa que compreende um clima favorável, a um estilo de liderança conduzindo à aproximação, à confiança e ao respeito entre os membros. Isto está relacionado à uma cultura familiar que se caracteriza pelo espírito de comunidade e pelas relações coletivas e fraternas. Estas mesmas características culturais são perceptíveis também nas situações de trabalho. Os brasileiros esperam da organização a hospitalidade, a harmonia e um superior benevolente, compreensivo, que os respeite e os apoie. Parece que isto é a chave de tudo! Para concluir, pensamos que é este tipo de empresa que convém mais aos trabalhadores brasileiros.

Bibliografia

ARGYRIS, C. (1970). *Participation et organization*. Paris, Dunod.

- BELLE, F. (1991). Cultura de empresa e identidades profissionais. *Revista de Administração*. 26.Nº 2, 40-59.
- BOYER, L. & EQUILBEY, N. (1986). *Le projet d'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.
- DA MATTA, R. (1993). *O que faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro, Rocco.
- ERNST, R. (1985). Corporate culture and effective planning. *Personnel Administrator*. March.
- FLEURY, M. T. L. (1990). "O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica", apud: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (Eds.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, (p. 15-27).
- GOGUELIN, P. (1994). *Pour un management participatif - la méthode prado-tropiques*. Paris, Editions Hommes et Perspectives.
- HOLANDA BARBOSA, L. N. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*. 36. Nº 4, 6-19.
- JAQUES, E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York, Dryden Press.
- KEINERT, T. M. M. (1993). Reforma administrativa nos anos 90: o caso da prefeitura de São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*. 33. Nº 4, 66-81.
- KOLASA, B. J. (1978). *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.
- McGREGOR, D. (1969). *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris, Gauthier-Villars.
- MICHEL, S. (1989). *Peut-on gérer les motivations?* Paris, Presses Universitaires de France.
- MICHEL, S. (1994). "Motivation et implication professionnelles", apud: DE COSTER, M. & PICHAULT, F. (Eds.). *Traité de sociologie du travail*. Belgium, De Boeck-Wesmael, 381-399.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. & STEERS, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York, Academic Press.
- PERETTI, J.-M. (1985). Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. Sep./déc. Nº 53-54, 62-68.
- PETER, T. & WATERMAN, R. (1992). *Le Prix de l'excellence*. Paris, InterEditions.
- RIBEIRO, D. (1978). *Os brasileiros: I teoria do Brasil*. Rio de Janeiro, Vozes.
- RIPON, A. (1987). "Satisfaction et implication dans le travail", apud: LEVY-LEBOYER, C. & SPERANDIO, J.-C. *Traité de psychologie du travail*. Paris, Presses Universitaires de France, (p.421-434).
- THÉVENET, M. (1983). La reforme d'une époque: l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion*. Mar./avr. Nº 40, 18-34.
- THÉVENET, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris, Editions Liaisons.
- THÉVENET, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France.
- TROMPENAARS, F. (1994). *L'entreprise multi culturelle*. Château-Gontier, Maxima.
- VON JESS, R. (1976). *O perfil do pequeno e médio empresário industrial do município do Rio de Janeiro*, IDEG/SEBRAE.