

**A "DESCOBERTA" DA IMPORTÂNCIA DOS VALORES INTEGRAÇÃO E
ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS VERSUS A PRÁXIS DAS INDÚSTRIAS
GAÚCHAS**

Elaine Di Diego Antunes
Rua Washington Luiz, 855
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel: (51) 33163536
E-mail: eddantunes@adm.ufrgs.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de administração – PPGA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

No ambiente globalizado constata-se uma crise social permanente nos valores e crenças associadas ao trabalho. Supõe-se que isto é ocasionado em parte pela inconsistência entre o discurso e a prática gerencial, o que nem sempre gera efeitos desejáveis para as empresas e para os seus empregados. Apesar deste quadro, a teoria especializada tem reforçado a tese de que investimentos empresariais em iniciativas que visam integrar e envolver, enfim comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização promovem desempenhos mais competitivos. O que estaria faltando? Descobrir quais "valores com respeito a nós" e contemporizá-los na práxis organizacional?

Portanto, o objetivo deste artigo consiste em analisar a importância atribuída por uma amostra de representantes de 142 empresas industriais do RS à premissa ontológica de "integração e envolvimento dos empregados" a fim de verificar, através de testes estatísticos, a (in)coerência desta frente à importância do uso das práticas de gestão das pessoas e do trabalho. Também é feita uma associação destes com os comportamentos de (des)comprometimento dos empregados. Busca-se, desta forma fortalecer a idéia de que repensar e praticar estes valores pode contribuir para a efetiva resignificação do trabalho.

Palavras-chave: integração, envolvimento, comprometimento, valores.

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a
práxis das indústrias gaúchas

A DESCOBERTA DA IMPORTÂNCIA DOS VALORES INTEGRAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS versus A PRÁXIS DAS INDÚSTRIAS GAÚCHAS

"O homem se humilha se castram seus sonhos.

Seu sonho é sua vida e vida é trabalho.

E sem o seu trabalho, o homem não honra.

E sem a sua honra, se morre, se mata.

Não dá prá ser feliz, não dá para ser feliz ...

(regravada por Gabriel o Pensador, *Não dá para ser Feliz*)

INTRODUÇÃO

Os versos acima reproduzem as memoráveis palavras de Gonzaguinha e nos instigam uma reflexão axiológica acerca do potencial de mudanças no mundo do trabalho neste milênio que se inaugura. Será (im)possível que ocorra uma mudança no *status quo*, na valorização do trabalho e do trabalhador numa época em que o emprego torna-se cada vez mais escasso? Ou isto significa apenas mais uma retórica necessária aos reajustes do capitalismo na era modernidade, sob o pseudo-rótulo de "pós-modernidade"? Não são poucas as indagações que, neste sentido, se insinuam ao se analisar o cenário produtivo atual. Dentre tantas, uma delas, por seu caráter central e acima de tudo provocativo, conduz as reflexões porvir. Trata-se de compreender e buscar descobrir um ("novo") sentido ao trabalho como algo urgente e, porque não, concreto? Reparafraseando os filósofos, justifica-se a importância disto:

"A compreensão não é mera inteligência. Quando o ser humano compreende algo, faz este algo penetrar dentro de si, torna este algo parte de si, dentro do horizonte dos seus conhecimentos, de suas experiências, de sua sensibilidade, de sua cultura." (Girardi e Quadros, 1980, p.59)"

Em outras palavras, a compreensão pode levar ao envolvimento/distanciamento, o que simplistamente conduziria ao (des)comprometimento. Desta forma, entende-se que essa é uma das necessidades que sempre existiu mas que hoje torna-se premente para o trabalho produtivo. A **compreensão** dos novos elementos relacionados ao trabalho abarca sobretudo o repensar dos valores contemporâneos a fim de encontrar uma resignificação conceitual e empírica para o labor

e para a vida. Pensar os valores individuais, sociais e organizacionais vigentes e necessários ao nosso futuro enquanto humanidade, cidadãos e seres produtivos é então o *leitmotiv*.

Considerando a importância dos valores no mundo contemporâneo, cabe então destacar quais os centrais nessa virada de milênio. Nesse sentido, Kovács e Castillo (1998, p. 15) apontam a influência crescente da "elite global", a qual é composta por industriais, homens de negócios e gestores de empresas, bem como aos consultores e agentes de formação. Segundo os autores:

"...os principais valores dessa elite relacionam-se com a competitividade numa economia global: advogam a prioridade à qualidade, diversificação, inovação, desburocratização, desmantelamento do Estado-Providência, a utilização dos recursos humanos como meios da melhoria da competitividade e a substituição do taylorismo-fordismo pelo toyotismo." (grifos nossos)

Contudo, se estamos vivendo uma crise mais profunda do que a mera reestruturação do capital, denominada também de crise do fordismo e do neoliberalismo; então, como sugere Ricardo Antunes (1999), discutir "o entendimento das mutações em curso no mundo operário nos obriga a ir além das aparências". É com essa preocupação, apesar das limitações do estudo, que a discussão proposta não procura encobrir os valores da autora sob os enganosos auspícios da neutralidade científica. Tampouco tem a pretensão de esgotar o assunto nem mesmo de definir com precisão qual o perfil dos valores daqueles que "vivem do trabalho" e de suas relações, uma vez que estão em processo de (des)construção permanente. Tenta sim, levantar algumas premissas iniciais, e possivelmente provisórias, acerca dos fundamentos que sustentam a nova racionalidade instrumental e subjetiva do trabalho através de uma leitura dos valores que estão na essência, sob as políticas de gestão das pessoas.

"Na verdade, a postura de neutralidade implícita nesse tipo de análise se contrapõe a uma tendência que vem se acentuando nos dias atuais, de introduzir a preocupação ética na análise científica. Com efeito, cada vez mais os cientistas vêm desenvolvendo a preocupação com a ética do comportamento técnico-científico e se afastando da concepção científica clássica que, ao separar facto e valor, elimina de seu seio a competência ética." (Leit e Silva, Dez. 96/jun. 97, p. 26).

Neste artigo primeiro são apresentadas algumas considerações preliminares sobre os valores atuais voltados ao trabalho e ao trabalhador; a seguir discute-se as premissas filosóficas e de

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a práxis das indústrias gaúchas

outras ciências (Epistemologia, Sociologia e Administração). Nas seções seguintes parte-se para a exposição da metodologia e para análise sintética das proposições organizacionais, com base em resultados de uma pesquisa efetuada junto a 142 empresas industriais do RS com o intuito de verificar um valor pregado (no caso, Integração e Envolvimento) no discurso gerencial e sua aplicabilidade em práticas de gestão de recursos humanos. De modo geral, considerou-se necessário abordar as dimensões valorativa e social no centro dessa reflexão como forma de evidenciar a proximidade/distância entre a retórica e as práticas concretas observadas quantitativamente e particularmente suas conseqüências.

1. A AMBIGÜIDADE DOS VALORES CONTEMPORÂNEOS: um desafio para a prática organizacional

A complexidade, incertezas e surpresas da vida dentro e fora do trabalho provocam (ou deveriam provocar) a reflexão do ser humano sobre sua própria existência, promover seu auto-conhecimento e a tentativa de desvendar o território onde vive, seus múltiplos aspectos (sócio-econômicos, políticos, sócio-culturais, etc.) e suas relações. No ambiente empresarial, o pensar das problemáticas pertinentes leva ao embate, ao confronto entre as diferenças de um discurso gerencial, via de regra altruísta, e de práticas organizacionais, muitas vezes predatórias.

Na retórica empresarial prega-se qualidade, redução de desperdícios, produtividade, comprometimento e motivação com e na empresa. A prática usual das organizações, no entanto, não acompanha as palavras pregadas e as "desmarcha no ar", como dizia Carl Marx. Desvendase a enorme desigualdade entre os representantes do capital e demais empregados, o medo do desemprego, as formas mais sofisticadas de flexibilização, ou melhor, de exploração do trabalho humano (por exemplo, terceirização, subcontratação, trabalho temporário, entre outras), a intensificação do ritmo do trabalho e das doenças profissionais, etc. Miséria, exclusão, luta pela sobrevivência convivem, simultânea e paradoxalmente, com competição, crescimento dos resultados empresariais frutos da *mais valia*, com executivos e alguns profissionais bem sucedidos e supra-valorizados no mercado de trabalho.

"Em Portugal, também, os recursos humanos são hoje considerados centrais (pelo menos ao nível do discurso). No entanto, a forma como se integram na organização, a forma como participam (ou não) não é muito distinta da que podia ser encontrada no passado, quer fosse

perspectivada de acordo com a corrente de racionalidade científica e burocrática típica do taylorismo e do fordismo, quer de acordo com a corrente de racionalidade baseada no modelo das relações humanas e da gestão. Os sistemas de valores e de representações embora não sejam estáticos, não mudam de forma brusca e acelerada, pelo contrário, têm uma evolução lenta. Assim, só com as alterações das condições históricas, sociais, políticas, econômicas e culturais se vai alterando a forma como a participação dos trabalhadores se processa. Cada sociedade, cada país, tem as suas próprias condições de desenvolvimento." Marques, Dez. 96/jun. 97, p. 100).

As desigualdades, contradições e paradoxos encontrados na situação e no ambiente de trabalho brasileiro faz com que se torne cada vez mais difícil descobrir um sentido positivo para o trabalho e para as relações sociais de produção; faz também com que pareça piegas (principalmente, para os empregados mais intelectualizados) o discurso gerencial. Diante dessa confusão, desse caos que é o mundo do trabalho atual, a finalidade última da vida (a felicidade) corre o risco de se perder num discurso vago e inconsistente, caso este não acompanhe ações reais. Faz-se então necessário reconstruir os valores ligados ao trabalho e desmistificá-los através de ações concretas da empresa, as quais atingem direta e indiretamente os homens que a constroem. Ferreira, neste sentido, é diretiva e taxativa:

"Constitui um dos maiores desafios às novas funções da gestão de recursos humanos resgatar os valores nobres associados ao desempenho de atividades produtivas. O progresso das formas de exploração da mão-de-obra exibe um viés de tal forma contaminado pela perspectiva de exploração da força de trabalho que tal possibilidade mostra-se não apenas como estranha, mas talvez como fora de contexto. Nesse sentido, a recuperação do valor epistemológico, social, econômico, político e cultural do saber no trabalho reflete o amadurecimento da gestão de recursos humanos e a busca de alternativas de caráter não paliativo para as questões organizacionais, tão comuns a ponto de serem quase automaticamente desacreditadas pela mão-de-obra" (Ferreira et al. In Pimenta, 1999, p. 117).

2. Reflexões sobre o Valor do Trabalho

Neste tópico são apresentadas algumas conceituações e reflexões de ordem filosóficas e sociológicas sobre o valor do trabalho com o propósito de estimular a análise multidisciplinar no

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas

campo da Administração, em especial no tratamento de valores da pessoa humana em situação produtiva.

2.1. Dimensão Filosófica do Valor: foco no trabalho humano

O problema e o estudo do valor são etimologicamente conhecidos pelo termo Axiologia (filosofia ou teoria dos valores). Os valores são situacionais, dependem do tempo, do contexto, das condições e do momento vivido pelas pessoas. Cabe aqui algumas distinções filosóficas acerca dos valores e suas respectivas derivações para a análise do trabalho:

- a. "O valor não é algo. Mas está em algo. Em quanto este algo vale" (Girardi e Quadros, 1980, p. 124). Dependendo da natureza, do conteúdo e relações sociais do trabalho pode-se depreender o valor que este carrega consigo. O trabalho possui valor, cabe ao homem descobri-lo e saber aproveitá-lo para o desenvolvimento individual, funcional, grupal, organizacional e societal. Neste sentido, as prerrogativas gerenciais precisam ser revistas a fim de ativar o processo de descoberta valorativa do trabalho.
- b. O valor "não é quantitativo", "é imaterial", não pode ser medido, somente pode ser avaliado pela sua extensão e abrangência (Girardi e Quadros, 1980, p.124). É possível que um diagnóstico de clima organizacional permita quantificar a percepção das pessoas acerca de seus valores frente ao trabalho e à empresa, mas isto é apenas uma abstração que tenta explicar uma realidade subjetiva. Os valores embuídos na cultura organizacional, na missão da empresa e nas relações inter-pessoais podem ser observados pelas atitudes que predispõem determinados comportamentos individuais, grupais e organizacionais.
"Os valores não podem ser demonstrados, como agradaria a nossa razão pura, lógica. Unicamente podemos indicá-los, mostrá-los, apontá-los, designá-los" (Girardi e Quadros, 1980, p.130). Então, é viável a constatação de que existem valores que movem ou congelam as pessoas seja para a cooperação, seja para a competição, responsabilidade, comunicação, conhecimento, etc.
- c. "**Os valores, propriamente, não se criam, se descobrem**" (Girardi e Quadros, 1980, p.129 – grifos nossos). A descoberta dos valores exige uma disponibilidade atenta para a captação desses. Depende da formação da consciência, da educação geral, das situações e

circunstâncias atuais de cada pessoa (p. 131). Supõem-se que hoje as empresas em processo de modernização sejam orientadas para a sensibilização, treinamento e educação dos trabalhadores, além de processos de trabalho participativos visando com isto torná-los mais comprometidos com a empresa e com o seu trabalho.

- d. pode-se classificar os valores de duas formas: (1) o *valor em si mesmo*, no caso, é aquele que "é objetivo, absoluto, não depende, de forma alguma, de nós" (Girardi e Quadros, 1980, p.125)e, (2) o *valor com respeito a nós*, que é "subjetivo, relativo e depende da nossa descoberta, do nosso acato, da nossa disponibilidade em prezá-lo, ou até vivê-lo." (Girardi e Quadros, 1980, p.125). "...os valores com respeito a si mesmos sempre valeram e valem; os valores com respeito a nós, são descobertos em determinadas épocas. O valor é absoluto na História, isso é, perene, constante. A descoberta, a compreensão humana dos valores é relativa na História, isto é, temporal, começa num determinado momento" (Girardi e Quadros, 1980, p.127). Para ilustrar é interessante pensar na posição da mulher e do trabalhador na sociedade. Eles sempre tiveram o seu valor, o valor em si mesmos. No entanto, não eram (em muitos casos ainda não são) reconhecidos social e empresarialmente. No momento presente tem sido percebida uma descoberta e aceitação do valor destes, embora incipientes, demonstrando então a aplicação, a vivência do *valor com respeito a nós*. Isto varia com o tempo e com o espaço, como já foi dito.

2.2. Dimensões Epistemológica, Sociológica e Organizacional do Valor do Trabalho

Á área axiológica atua sobre o estudo dos valores sociais e individuais que condicionam a pesquisa científica. As pesquisas científicas (em especial, a escolha da problemática investigada) são sustentadas e estimuladas por valores específicos do pesquisador e da sociedade onde o mesmo se encontra inserido, podendo demonstrar a geração de conhecimento, de poder, etc. Significa dizer que o pesquisador considera seus juízos de valor ao mesmo tempo em que a define sua cientificidade através da linguagem e dos devidos procedimentos.

"Assim, Max Weber insistia sobre a "relação aos valores". Marx dizia que os homens só se colocam os problemas que podem resolver, confessando, por conseguinte, as conexões da pesquisa com os contextos sociais, técnicos e culturais nos quais ela se inscreve [...] Isto não

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas

impede absolutamente que as pesquisas em ciências sociais, cujo objeto com muita frequência concerne o estudo dos valores, das normas, das dignificações, possam tratá-los como "fatos normativos" sem cair no subjetivismo" (Bruyne et al. 1977, p. 32-33).

Émile Durkheim, utilizou o termo *anomia* para explicar a falta de solidariedade na sociedade industrial da época (em 1895). O trabalho especializado e individualizado levava à separação e ao isolamento dos indivíduos e à falta de sentimentos de dependência (Rodrigues, 1984, p. 97). Ele denominou *divisão anômica do trabalho* o isolamento dos indivíduos e falta de estímulo por fazer parte de um grupo comum, interagir com outros. Isto separa a organização, enfraquece o estabelecimento de normas pelo grupo e gera, por decorrência, a *anomia*. Em sua obra *As Regras do Método Sociológico* (1971), evidencia sua concepção quanto às normas e os valores, no caso, estes independem das vontades individuais, sendo desenvolvidos por uma sociedade ou grupo social em certo momento histórico. Tratam-se, portanto, "de coisas exteriores" e coercitivas aos indivíduos, que são internalizadas, reproduzidas e perpetuadas na sociedade.

Parsons ao escrever *The Social System* (1964) aborda a questão da socialização para manter o sistema social em ordem, integrado e equilibrado. Diz ainda que para que o sistema sobreviva, os novos indivíduos que nele ingressam precisam assimilar e internalizar os valores e as normas que regem o seu funcionamento, da mesma forma que satisfazem suas necessidades através do sistema, o que não permite considerá-lo tão unilateral quanto Durkheim. No entanto, os dois utilizam valores comuns suas obras, ou seja:

"...valores genéricos como continuidade, conservação, ordem, harmonia, equilíbrio são os princípios básicos que regem o funcionamento do sistema societário como um todo e de seus subsistemas, aos quais os indivíduos se sujeitam no seu próprio interesse." (Freitag, 1986, p. 18).

Diferentemente da visão positivista, Gramsci (em *II Materialismo Histórico*, 1973) ao teorizar sobre as superestruturas e os Aparelhos Ideológicos do Estado defende que na sociedade política há um poder repressivo da classe dirigente; enquanto que na classe civil, constituída de associações privadas, "essa mesma classe busca obter o consentimento dos governados, através da difusão de uma ideologia unificadora, destinada a funcionar como o cimento da formação social" (apud Freitag, 1986, p. 37).

Na literatura de Administração, em particular de Recursos Humanos, a problemática do consentimento/comprometimento ainda é recente, apesar de ser uma preocupação secular (por exemplo, Kant, Lukács, Durkheim, Weber e Marx). Como novas indicações às organizações,

especialistas no assunto prescrevem a prática de uma "Liderança baseada em Valores" para reconstruir o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado (Kuczumski e Kuczumski, 1999), sugerem "Valores *First People*" para obter maior competitividade (Dessler, 1996); outros, numa visão mais analítica e cética, questionam as proposições das atuais relações de trabalho, buscando entender as bases filosóficas e sociológicas dessas.

Humanidade, sociabilidade, autonomia e liberdade para trabalhar ... o uso destas expressões parece romantismo, ironia ou hipocrisia diante do presente caos que abate países centrais e em desenvolvimento. Algumas evidências da profundidade da crise no mundo do trabalho são expressas por Ricardo Antunes (1999, p. 16):

"O que dizer de uma forma de sociabilidade que, conforme dados recentes da OIT para o ano de 1999, desemprega ou precariza mais de 1 bilhão de pessoas, algo em torno de um terço da força humana mundial que trabalha"

Ainda segundo o autor:

"Desprovido de uma orientação humanamente significativa, o capital assume, em seu processo, uma lógica onde o valor de uso das coisas foi totalmente subordinado ao seu valor de troca (...) A lógica societal se inverte e se transfigura, forjando um novo sistema de metabolismo societal estruturado pelo capital." (Antunes, 1999, p. 17).

Ele sugere, em função disto, que o propósito da humanidade requer a separação do valor de uso do valor de troca, sendo o primeiro subordinado ao segundo (Antunes, 1999, p. 21). Outro ponto relevante refere-se a crise estrutural da sociedade contemporânea, essa é "cumulativa, endêmica, mais ou menos uma crise permanente e crônica, com a perspectiva de uma profunda crise." (p. 27). A crise vem demonstrando conseqüências devastadoras causadas pelo não atendimento das necessidades sociais para a reprodução do capital: fim do trabalho formal, desemprego, subemprego, exclusão sócio-econômica de muitos. E é sob este cenário que surgem as ambigüidades organizacionais que enfraquecem os mais nobres valores humanos, valores estes que precisam ser pensados multidisciplinarmente.

É bastante difícil localizar estudos sobre Administração de Recursos Humanos que apresentem uma abordagem não positivista, sendo escasso o material de consulta. Uma das poucas e recentes obras encontradas foi escrita por Kuczumski e Kuczumski (1999). Nessa é resgatado o conceito durkheimniano para analisar prescritivamente o que as organizações contemporâneas vêm enfrentando. Segundo os autores, trata-se de *anomia*. Eles consideram que isto vêm causando

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas

inúmeros impactos sobre a condição emocional e produtiva dos empregados. Desorientação pessoal, falta de sentimentos de pertencer a um grupo coeso, alienação, atitudes de "encasulamento" manifestas através de meios que "protegem" o indivíduo de envolver-se no trabalho, demonstrando sua indisponibilidade frente à organização, através por exemplo de faltas por doenças, chegar tarde ou ir embora cedo, não aceitar o convite para almoçar, falar mal do chefe para defender-se de críticas futuras (p. 45-46), são alguns dos impactos. Tais consequências afetam a eficácia da empresa. Conforme os autores, a reversão desta crise vai depender das organizações e sobretudo da liderança destas, ou seja, da ênfase dada "à compreensão das necessidades dos indivíduos e das necessidades coletivas dos grupos" (p. 44). Em suas pesquisas foram encontrados dez fatores que diminuem a *anomia*:

1. Lacuna entre os valores da gerência e os dos empregados na mesma organização;
2. Teoria e prática: dependendo das normas e valores, estas podem atuar como forças negativas que agem para criar tensão entre a gerência e os empregados;
3. *Feedback*, recompensas e reconhecimentos insuficientes;
4. Falta de confiança para delegar geram frustrações;
5. Pouca satisfação no trabalho devido a auto-estima individual/a percepção de valor pessoal.
6. Ensino e tutoramento mínimo para transmitir conhecimento sobre normas e valores para os empregados e aumentar o feedback e a satisfação no trabalho;
7. Valores pessoais desconectados dos da organização;
8. Impacto e crescimento profissional mínimos;
9. Falta de compromisso com os valores: Muitas organizações estão se esforçando para criar normas e valores, mas não têm tido êxito em demonstrar compromisso com os valores. Exemplo: expressam compromisso com o progresso e com o desenvolvimento profissional, mas fazem pouco para inculcar confiança nos empregados, providenciar treinamento ou pagar cursos de desenvolvimento.
10. Liderança sem valores: A liderança da organização não transmite os valores que a empresa defende.

Santos (1999, p. 38) analisa a gestão da cultura organizacional através dos valores organizacionais. Conforme o autor os valores refletem os elementos mais abstratos da cultura organizacional e os mais visualizáveis. Na literatura de Administração, pôde-se recuperar o

conceito filosófico anteriormente citado: "de valor com respeito a nós", conforme é demonstrado na citação abaixo.

*"Tradicionalmente, a cultura organizacional refletia valores dos fundadores e executivos da alta administração das empresas. A maior autonomia dos funcionários, proporcionada pela criação de unidades de negócios e pela maior participação das áreas funcionais na geração de vantagens competitivas, estende-se **também a criação de valores dentro da organização**. Assim, busca-se, de forma descentralizada, a criação dos valores que sempre favoreceram a coordenação do trabalho dentro da empresa e a gestão estratégica de negócios." (Santos, 1999, p. 39, grifos nossos).*

Desta forma, instituiu-se a cultura da mudança (que é lenta, não imposta mas descoberta) nas organizações em processo de modernização. Os valores norteiam a filosofia e o comportamento organizacional, contribuindo para a mudança ou a conservação do que existe. Santos (1999, p.39) denomina valores organizacionais em identificação como a empresa, gestão do trabalho, processo de comunicação e valorização e respeito aos funcionários. De forma similar a Kuczarski e Kuczarski (1999), o autor entende que:

"...os valores expostos não significam normas cujo cumprimento possa ser exigido dos funcionários, mas orientação de comportamentos e atitudes, que são reforçados pelos exemplos do corpo gerencial e pelas atividades de gestão de recursos humanos" (Pettigrew, 1989, 151-152 apud Santos, 1999, 39).

Estimulados por esta discussão multidisciplinar e, sobretudo, com a idéia de reforço dos valores através de práticas de gestão de Recursos Humanos é que se expõe de forma sintética os resultados da pesquisa realizadas juntos aos com 142 representantes da indústria gaúcha.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa efetuada com uma amostra de 142 empresas da indústria de transformação do Rio Grande do Sul, representativas de todos os setores, portes e distribuídas por das regiões geo-econômicas do Estado. De acordo com as proporções indicadas pelo último Censo realizado com empresas do RS (Censo do IBGE, 1985), verificou-se que 94,5% do segmento industrial é constituído de micro e pequenas empresas e que 5,50% representa o subgrupo de médias e

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas

grandes empresas. Adotando-se a decisão de pesquisar 50% de pequenas e 50%(51) de médias (39) e grandes (32). A amostra é do tipo desproporcional, haja vista o superdimensionamento das médias e grandes empresas, propositalmente planejado para permitir a análise por estrato.

Os **dados primários** foram coletados através da técnica do questionário. O instrumento de pesquisa foi respondido pelo Diretor Industrial ou, em segunda opção, pelo responsável pelo Gerente de Recursos Humanos/Chefe de Pessoal ou Gerente de Programa de Melhorias/Qualidade (aplicado individualmente por entrevistadores treinados).

Para maximizar a uniformidade da aplicação do questionário, foram feitos testes no instrumento. Na busca da redução da margem de erro, a pesquisa contou também com uma equipe de supervisão e verificação geral. Os dados foram processados via recursos informáticos (*software* LE SPHINX). Os tipos de cálculos são baseados nos métodos descritivos e de associação. Caracterizou-se o que é típico na amostra através de medidas univariadas, bivariadas, multivariadas e de tendência central (médias); de dispersão para identificar a variabilidade das empresas da amostra e, sobretudo, de associação para mostrar a relação de diferentes variáveis (Qui-quadrado, p. ex.). Uma técnica quantitativa utilizada foi a Análise de Componentes Principais para auxiliar no julgamento da validade das hipóteses a partir da análise dos dados da amostra estudada.

4. A PRÁTICA DAS INDÚSTRIAS DO RS

É interessante analisar qual a importância atribuída aos objetivos dos programas da Melhorias para a Competitividade (tipo de Qualidade e Produtividade) das empresas pesquisadas e a partir destes começar a refletir acerca do foco do artigo. Os gerentes e proprietários entrevistados mencionaram em primeiro lugar a **Satisfação dos Clientes** (109 das 142 empresas investigadas - 82%- priorizaram este critério). Na década de noventa tornou-se um clichê na literatura e no ambiente empresarial adotar a idéia de Cliente-Rei. Entretanto, para bem satisfazê-lo é necessário considerar a origem das relações intra e inter-empresariais. O resultado de um bom atendimento gerando a satisfação do cliente perpassa por várias instâncias. Uma delas, depreciada há até bem pouco tempo, é a relação com os empregados, o que pode ser percebido em segundo plano através do objetivo **Integração e Envolvimento**. Este objetivo obteve uma pontuação igual ao de

Redução de Custo (91 empresas -68% da amostra- consideram muito importante estes valores). Depois aparecem objetivos como **Aumento da Produtividade** (63% da amostra) e da **Capacitação Operacional** (59%).

Tabela 1: Importância dos Objetivos dos Programas para Melhoria da competitividade

Daí pode-se depreender que, no afã de satisfazer os clientes, o empresariado gaúcho pesquisado possivelmente ainda prefira utilizar estratégias com base na redução de custo ao invés de optar por diversificação e flexibilidade da produção, haja vista que estas demandariam fortemente uma mão-de-obra qualificada em termos sócio-técnicos, exigindo a adoção de políticas de envolvimento. O interesse central deste tópico é o de verificar se os pesquisados estariam utilizando **políticas de Integração e Envolvimento**, sendo portanto coerentes com o objetivo avaliado acima (doravante chamado de **Valores Integração e Envolvimento**).

Apesar de aparecer em segundo plano, os valores de Integração e Envolvimento dos Empregados demonstram um resultado alentador. Pode-se inferir no mínimo que o discurso gerencial contempla o que tem sido chamado, sem muito critério semântico, de envolvimento, comprometimento, cooperação e integração. Resta verificar se este discurso tem uma prática organizacional condizente. Poderia, de antemão, inferir-se que a aplicabilidade dos valores que acreditam ser importante conferiria competência no exercício gerencial; além, é claro, de confirmar a tese de que valores devidamente praticados por políticas de Envolvimento podem fornecer ou fortalecer as bases para o comprometimento e para a competitividade organizacional.

4.1. Associações relativas aos Valores Integração e Envolvimento dos Empregados

Investigando através de análise estatísticas, buscou-se então verificar algumas associações para tentar entender porque ainda hoje representantes de empresas consideraram fraca ou média a importância da Integração e do Envolvimento. Observa-se que as empresas que mais depreciam este objetivo organizacional são, em sua maioria, de pequena porte, não têm programas de melhoria da qualidade, não são certificadas pela ISO, atuam nos setores mais tradicionais da

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas

indústria e também são as que encontram as maiores dificuldades para gerir sua empresa. Essas são relacionadas sobretudo com a resistência, falta de treinamento e educação dos empregados, falta de recursos financeiros, o que pode ser agravado com desperdícios e sabotagens de trabalhadores descontentes. Logicamente, e por decorrência, a dificuldade de acompanhar o mercado também foi correlacionada como característica deste segmento amostral. O que não é por acaso, mas provavelmente fruto da forma de gestão das pessoas adotada. É o que tentamos demonstrar mais adiante.

O inverso pode ser observado, quando se trata de grandes empresas: integração e envolvimento são bastante valorizados. Ademais, a maioria tem aumentado sua participação no mercado, são pertencentes aos setores dinâmicos, possuem programas de qualidade há mais de 3 anos, são certificadas. Destacam-se por enfrentarem poucas dificuldades para efetuarem melhorias, principalmente em se tratando do comprometimento da alta e média gerência, o que na literatura da qualidade é considerado pré-requisito para a mudança da gestão do trabalho. As empresas que atribuíram uma importância média ao objetivo em questão, encontram-se numa situação intermediária, sendo que proporcionalmente a maioria é de médio porte.

Uma correlação interessante pode ser constatada com relação à importância atribuída às políticas de Gestão em função do seu uso nas empresas pesquisadas. Verificou-se, claramente, respostas significativas estatisticamente (com teste de Qui-Quadrado). Em síntese as que avaliaram como fraca a importância dos valores em questão são as mesmas que consideram pouca a importância a políticas de RH, que atualmente são entendidas como fundamentais para comprometer a força de trabalho (participação, capacitação, remuneração e benefícios flexíveis, avaliação de desempenho, flexibilidade funcional, seleção rigorosa). As que atribuíram média a importância dos valores foram correlacionadas como utilizadoras da participação nos resultados e de cargos mais amplos, apesar da pouca valorização da participação em sugestões. Isto demonstra que possivelmente as mesmas estejam encaminhando-se para a modernização do gerenciamento dos recursos humanos. No tocante às empresas que muito apreciam os valores integração e envolvimento, o resultado mostra que todas as variáveis testadas, exceto a participação nos resultados/lucros, obtiveram maior peso neste segmento. Um destaque foi a variável condições de trabalho (a mais significativa). Outras variáveis importantes foram: comunicação, pagamento por habilidades, redução da rotatividade, pagamento por mérito, cargos mais amplos, participação nas

sugestões, treinamento, participação nas decisões, educação básica, benefícios, avaliação de desempenho, preparação das chefias, processo de seleção mais rigoroso e realocação.

Os resultados acima nos levam a crer que há uma consistência entre o que o empresariado gaúcho diz acreditar (os valores) e o que vem praticando em suas empresas. Também poderia se argumentar que os que acreditam em integração e envolvimento têm tido demonstração de que os investimentos em políticas de pessoal tendem a oferecer um retorno para a empresa. Como exemplo cabe resgatar o resultado referente ao fortalecimento da posição da empresa no mercado; pois a administração de recursos humanos afeta tanto a imagem externa da organização como interna.

No que diz respeito a certos comportamentos dos empregados correlacionados significativamente com as empresas, verificou que:

- as que depreciam os valores pesquisados e a importância das políticas de gestão das pessoas observam com maior frequência percepções de que: "a ameaça da perda de emprego faz com que os trabalhadores se tornem mais 'produtivos'; "as formas de reconhecimento (benefícios) reforçam as diferenças hierárquicas", "os empregados sentem-se mais revoltados diante da diferença da qualidade de vida que possuem na fábrica e em suas casas" e "os acidentes têm aumentado. Também fortemente significativas foram as variáveis: "a participação do sindicato tem sido menor" e "o número de alcoolistas têm sido menor". Outras variáveis também foram correlacionadas, porém com grau de significância um pouco inferior a 0,5%: "o desejo dos funcionários manterem-se como membros da empresa é maior do que no passado", "a capacidade de questionar e criticar as orientações da empresa é maior" (talvez tenham mais temor dos críticos), "o oferecimento de benefícios faz com se tornem mais dependentes da empresa"; "a ameaça da perda de emprego faz com se sintam mais agradecidos com a empresa", "o nível de estresse e doenças psicossomáticas têm aumentado". Daí pode-se depreender visivelmente as consequências nefastas que a gestão baseada no controle e na tarefa traz. Este segmento industrial parece ainda não ter descoberto os "valores com respeito a nós", devem intuir os empregados mais esclarecidos haja visto os comportamentos que manifestam.
- Os representantes das empresas que enquadram-se na situação intermediária em termos de valores e de práticas de gestão do trabalho e das pessoas tendem a observar através do

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas

comportamento de seus trabalhadores, em especial, que: "os roubos/furtos têm sido mais frequentes", "o volume de desperdício de materiais e de retrabalho vêm crescendo e "a ameaça da perda de emprego faz com se sintam mais agradecidos com a empresa" (essa pouco significativa). Vale refletir acerca de tais comportamentos, pois são indicativos de uma situação ora de resistência (consciente ou inconsciente) ora de submissão, o que sugere a necessidade de revisão das práticas de gestão deste segmento amostral. Outras variáveis associadas, mas com menor importância estatística, são: "o número de doenças profissionais tem aumentado", "a rivalidade entre os empregados tem crescido", "o número de alcoolistas têm sido maior"; "a apresentação de atestados médicos tem sido maior", "o oferecimento de benefícios faz com se tornem mais dependentes da empresa", "a pressão por melhorias constantes dos padrões de desempenho tem gerado, nos empregados, comportamentos não desejados pela empresa", as agressões físicas e verbais têm aumentado.

- Já os entrevistados que valorizam Integração e Envolvimento e novas formas de gerir pessoas e processos de trabalho constata, no comportamento organizacional, que: "os empregados estão mais identificados (interesse, boa vontade) com os objetivos da empresa", "a imagem interna da empresa está mais positiva", "o desejo dos funcionários manterem-se como membros da empresa é maior do que no passado", "o oferecimento de benefícios faz com se tornem mais dependentes da empresa". Contudo, "o número de doenças profissionais tem aumentado" e "a rivalidade entre os empregados tem crescido". Estas consequências são típicas do comprometimento organizacional. Ao mesmo tempo que os empregados estabelecem laços de confiança e fidelidade com a empresa, na forma de comprometimento afetivo, tendem a buscar também o comprometimento instrumental através dos resultados que podem vir a obter via benefícios e remuneração flexível, por exemplo. Em busca de melhores resultados, a força de trabalho muitas vezes sobrecarrega-se para "mostrar serviço", o que pode ser uma fonte de problemas com a saúde física e mental, bem como com as relações interpessoais.

Quadro-Síntese: A descoberta dos Valores Integração e Envolvimento nas Indústrias do RS conforme o perfil das empresas, a importância atribuída às práticas usadas de gestão de pessoas e os comportamentos de (des)comprometimentos observados.

Importância Integração e Envolvimento PERFIL DAS EMPRESAS	FRACA (14 citações)	MÉDIA (28 citações)	MUITA (91 citações)
<ul style="list-style-type: none"> • Porte 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 Micro e Pequenas empresas (menos de 99 empregados) das 14 empresas deste segmento) 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 das Médias empresas (de 100 a 499 empregados) e 12 das micro e pequeno porte 	<ul style="list-style-type: none"> • das 32 Grandes empresas (mais de 500 empregados) que participaram da pesquisa, 25 da muita importância aos valores
<ul style="list-style-type: none"> • Participação no mercado • (a dependência não é significativa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem aumentado (6) • Permaneceu igual (4) • Tem diminuído (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem aumentado (15) • Permaneceu igual (6) • Tem diminuído (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem aumentado (57 empresas). Outra leitura é que das 78 empresas que tem crescido no mercado, 57 delas dão muita importância aos valores citados.
<ul style="list-style-type: none"> • Certificações da ISO • (a dependência é significativa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é certificada (10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende se certificar nos próximos 2 anos/usa a menos de 1 ano (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • É certificada a mais de 1 ano/prende ampliar a certificação (66 das 91)
Tempo do Emprego de Programas de Melhorias da Competitividade (Q&P)	<ul style="list-style-type: none"> • Não emprega 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprega de 1 a 3 anos • Emprega a menos de 1 ano ou pretende implantar 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprega a mais de 3 anos
Setores industriais (a dependência não é significativa)	<ul style="list-style-type: none"> • Minerais não metálicos (1); Material Elétrico (2); Material transporte (1); Mobiliário (2*); Papel e papelão (1*); Calçados (1); Bebidas (1); Produtos alimentares (2); Têxtil (1*); Vestuário (1); Borracha (1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Minerais não metálicos (1); Material Elétrico (2); Material transporte (2*); Mobiliário (2*); Papel e papelão (1*); Calçados (1); Bebidas (1); Produtos alimentares (5); Têxtil (1*); Metalurgia (3); Mecânica (7); Química (1); Mat. Plástica (1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Minerais não metálicos (3*); Material Elétrico (4*); Material transporte (2); Mobiliário (3); Papel e papelão (1*); Calçados (7); Bebidas (1); Produtos alimentares (14*); Vestuário (3*); Borracha (3); Metalurgia (13*); Mecânica (13*); Química (12*); Mat. Plástica (2*); Couro e Peles (1*); Fumo (2*); Madeira (1*).
Região (a dependência não é significativa – casas com frequência teórica inferior a 5, o que torna as regras do Chi-2 não aplicáveis)	<ul style="list-style-type: none"> • Grande Porto Alegre (7); Caxias (5); Missões (1) e Santa Rosa (1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande Porto Alegre (15); Caxias (7); Missões (1); Santa Rosa (2); Sul (1) e Celeiro RS (2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande Porto Alegre (51); Caxias (15); Missões(5); Santa Maria(1); Sul(9); Vale do Rio Pardo(2); Centro Norte(1); Turismo Serra (2); Santa Rosa (4) e Celeiro RS (1).
Nível de Dificuldades para implementar mudanças (utilizou-se escala Likert: média de	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência dos empregados (alta*); Falta de recursos financeiros (alta); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores (alta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da alta administração (pouca) e Comprometimento gerencial (pouca)

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a prática das indústrias gaúchas

<p>1 a 5: de nula a alta significativa)</p>	<p>Resistência sindical (pouca no geral mas acentua-se neste estrato); Rotatividade (idem acima-pouca*); Falta de educação (alta*); Falta de treinamento (alta*) e Mercado instável (alta).</p>		
<p>Importância atribuída às Políticas de Gestão de Pessoas (utilizou-se escala Likert: média de 1 a 5: de nula a alta significativa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em sugestões (*); Treinamento (*); Participação Resultados/lucros (*); Participação nas decisões (*); Cargos mais amplos (*); educação básica (*); benefícios (*); avaliação de desempenho (*); preparação das chefias (*); seleção mais rigorosa (*) e realocação (*). • A importância atribuída às variáveis dessa coluna foi fraca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em sugestões (*) • Participação nos resultados/lucros • Cargos mais amplos 	<ul style="list-style-type: none"> • condições de trabalho (*) e demais variáveis listadas na 1ª coluna, porém em sentido inverso. • Outras variáveis são: + comunicação; pagamento por habilidades; redução da rotatividade e pagamento por mérito (maior média entre as políticas de reconhecimento do desempenho). • A importância atribuída às variáveis dessa coluna foi alta.
<p>Comportamentos de (des) comprometimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medo da perda do emprego X produtivo (*); Medo da perda do emprego X agradecido; + estresse e doenças; partic. sindical (*); + alcoolistas (*); Reconhecimento X hierarquia (*); Revolta c/a QVT e a Qvcasa (*); + acidentes(*); fidelidade; + críticos c/ empresa; benefícios X dependência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medo da perda do emprego X agradecido (*); + doenças profissionais; + rivalidade (*); + roubos/furtos (*); + desperdícios/retrabalho (*); + alcoolistas; médico; benefícios X dependência (muita); comportamento indesejado; mais agressões 	<ul style="list-style-type: none"> • + doenças profissionais; + identificação com a empresa; + rivalidade; imagem interna da empresa + positiva; fidelidade com a empresa benefícios X dependência; fidelidade com a empresa (muita).

No quadro acima, buscou-se tipificar os resultados dos cruzamentos de inúmeras variáveis com a variável Integração e Envolvimento. O propósito aqui consiste em caracterizar e demonstrar de forma concreta a aplicabilidade dos valores Integração e Envolvimentos de empregados na amostra pesquisada. Em função da limitação de espaço, são apresentados apenas os principais resultados de forma descritiva e pontual. Os asteriscos (*) servem para sinalizar as correlações mais significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DA ESSÊNCIA VALORATIVA DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Finalizamos com a certeza de que como diz Scheneider et al (1996 : 12):

"a mudança cultural não ocorre mediante nova declaração de missão, de discursos, de divulgação de boletins ou de uma grande festa para lançar uma nova maneira de realizar as coisas, ou ainda mesmo mudando a estrutura da organização. Para comunicar novos valores e crenças, exige-se mudar a realidade organizacional, ou seja, os milhares de itens que definem o clima, que definem a vida cotidiana em uma organização. Fatos, não palavras, são a realidade" (apud Santos, 1999, 41-42).

Os gerentes pesquisados sinalizam através de suas respostas a possibilidade do descobrimento de **valores com respeito a nós** quando se trata de integrar e envolver os empregados. Recomenda-se que essa possibilidade seja mais explorada em futuras estudos científicos. A idéia é tentar comprovar ou refutar a tese de que um discurso gerencial baseado na ética e na valorização concreta dos recursos humanos pode dar frutos para todas as partes envolvidas. Para tanto, é condição *sine qua non* torná-lo legítimo, intitucionalizado-instituído e descentralizado no seio da grande maioria das empresas brasileiras e do mundo, em especial no interior das micro e pequenas empresas que predominam no cenário empresarial. Requer que se vá além das palavras, invista-se em políticas de gerenciamento das pessoas e do trabalho e na investigação das atitudes e comportamentos individuais e coletivos subsequentes. Somente assim será viável observar quais e como os valores têm intervindo na vida do trabalhador, da organização e da sociedade.

A internalização dos valores organizacionais sempre apresentou inúmeros riscos, sobretudo concernentes ao poder ideológico e alienante sob os trabalhadores. Contudo, na era da competitividade global e do conhecimento, faz-se cada vez mais necessário que os representantes empresariais estejam cientes que também podem vir a prejudicar sua própria organização ao adotarem valores "descolados" da realidade atual, mantendo a distância entre o discurso modernizante e o cotidiano regido por práticas tradicionais de trabalho. Portanto, construir e descobrir significados intersubjetivamente compartilhados parece ser a alternativa mais profícua para gestão de pessoas do novo milênio.

A "descoberta" da importância dos valores integração e envolvimento dos empregados versus a
práxis das indústrias gaúchas

Para encerrar vale ressaltar que a identidade da natureza humana é comum a todos. Apesar das particularidades humanas e da pluralidade de valores existentes, **o homem busca sua integração com o meio e tende a envolver-se com algo e com alguém**, pois é sobretudo um ser social e racional. Como as empresas de hoje usam este ensinamento secular? É o que se buscou verificar através da análise do uso das políticas. Outro aspecto importante a todos os humanos refere-se ao princípio da finalidade, que é o agir em função de um fim (também conhecidos como motivação e incentivo, na Administração), ou seja, entender o trabalho, compreender como um discurso gerencial, que prega por exemplo integração e envolvimento, qualidade e produtividade, etc., é praticado no espaço organizacional. Além de identidade e finalidade, o ser humano tem uma orientação de sua vontade, a qual pode ser predita pela máxima de que o homem em última instância busca a sua felicidade, "deseja sempre o que é, para si, bem (*sic*)" (Girardi e Quadros, 1980, p. 64). Evidenciou-se indiretamente e de forma incipiente estas categorias através das políticas de gestão e dos comportamentos dos empregados correlacionados com estas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo : Boitempo Editorial. 1999.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro : Francisco Alves. 1977.
- DESSLER, Gary. *Conquistando o Comprometimento*. São Paulo : Makron Books. 1996.
- DURKHEIM, Émile. *As Regras do Método Sociológico* São Paulo : Editora Nacional. 1971.
- FERREIRA, Alessandra B.; MOURA, Eduardo B.; SARAIVA, Luiz Alex S.; FIGUEIREDO, Myrna P. O Novo Trabalhador e a Nova Gestão de Recursos Humanos In PIMENTA, Solange Maria (org.) *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. P. 105-123.
- FREITAG, Barbara. *Escola, Estado e Sociedade*. São Paulo : Editora Moraes.1986.
- GIRARDI, Leopoldo Justino; QUADROS, Odone José de. *Filosofia*. Porto Alegre : Editora Acadêmica. 1980.
- KOVÁCS, Iлона; CASTILLO, Juan José. *Novos Modelos de Produção: trabalho e pessoas*. Oieras : Celta Editora. 1998.
- KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas D. *Liderança Baseada em Valores: reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do Empregado*. São Paulo : Educator. 1999.
- LEITE, Márcia de Paula; SILVA, Roque Aparecido. A Sociologia do Trabalho frente à reestruturação produtiva: uma discussão teórica. *Revista Organização e Trabalho*. Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. No. 16/17, Dez. 96/jun. 97. P. 13-32.
- MARQUES, Rui. Gestão de Recursos Humanos: que tipos esperar em Portugal. *Revista Organização e Trabalho*. Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. No. 16/17, Dez. 96/jun. 97. P. 99-118.
- PARSONS, Talcott. *The Social System*. London : The Free Press of Glencoe. 1964.
- SANTOS, Fernando César Almada. *Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas*. São Paulo b: Atlas. 1999.