

Lealdade nas Atuais Relações de Trabalho

Lauro Antônio Lacerda d'Avila

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Reitor

Aloysio Bohnen, SJ

Vice-Reitor

Marcelo Fernandes de Aquino, SJ

Instituto Humanitas Unisinos

Diretor

Inácio Neutzling

Diretora adjunta

Hiliana Reis

Gerente administrativo

Jacinto Schneider

Cadernos IHU

Ano 3 - Nº 14 - 2005

ISSN: 1806-003X

Editor

Prof. Dr. Inácio Neutzling – Unisinos

Conselho Editorial

Profa. Esp. Águeda Bichels – Unisinos

Profa. Dra. Cleusa Maria Andreatta – Unisinos

Prof. MS Dárnis Corbellini – Unisinos

Prof. MS Gilberto Antônio Faggion – Unisinos

Prof. MS Laurício Neumann – Unisinos

MS Rosa Maria Serra Bavaresco – Unisinos

Esp. Susana Rocca – Unisinos

Profa. MS Vera Regina Schmitz – Unisinos

Conselho Técnico Científico

Prof. Dr. Agemir Bavaresco – UCPel – Doutor em Filosofia

Profa. Dra. Aitziber Mugarra – Universidade de Deusto-Espanha – Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais

Prof. Dr. André Filipe Z. de Azevedo – Unisinos – Doutor em Economia

Prof. Dr. Castor M. M. B. Ruiz – Unisinos – Doutor em Filosofia

Dr. Daniel Navas Vega - Centro Internacional de Formação-OIT-Itália – Doutor em Ciências Políticas

Prof. Dr. Edison Gastaldo – Unisinos – Pós-Doutor em Mídias

Prof. Dr. Jaime José Zitkosky – Unisinos – Doutor em Educação

Prof. Dr. José Ivo Follmann – Unisinos – Doutor em Sociologia

Prof. Dr. José Luiz Braga – Unisinos – Doutor em Ciências da Informação e da Comunicação

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva – PUCRS – Doutor em Sociologia

Prof. Dr. Werner Altmann – Unisinos – Doutor em História Econômica

Responsável técnico

Dárnis Corbellini

Revisão

Mardilê Friedrich Fabre

Secretaria

Camila Padilha da Silva

Editoração eletrônica

Rafael Tarcísio Forneck

Impressão

Impressos Portão

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Instituto Humanitas Unisinos

Av. Unisinos, 950, 93022-000 São Leopoldo RS Brasil

Tel.: 51.590-8223 – Fax: 51.590-8467

www.unisinos.br/ihu

Sumário

<i>Introdução</i>	4
<i>1 O trabalho, o emprego e a lealdade</i>	5
1.1 A instituição emprego: surgimento e ocaso	5
1.2 A tipologia humana na teoria geral da administração	7
1.3 O homem da empregabilidade.....	9
1.4 A lealdade.....	12
1.5 A lealdade institucional.....	13
<i>2 Expectativas e percepções dos sujeitos da pesquisa em suas relações de trabalho</i>	18
2.1 Diretores e gerentes: caracterização e respostas.....	19
2.1.1 As respostas sobre as empresas.....	20
2.2 Empregados: caracterização e respostas	22
2.2.1 Caracterização do sujeito pesquisado – empregados	22
2.2.2 As respostas sobre as empresas.....	23
2.3 Ex-empregados: caracterização e respostas.....	27
2.3.1 Caracterização do sujeito pesquisado – ex-empregados.....	27
<i>3 Transição do conceito de lealdade e suas repercussões no ambiente estudado</i>	32
3.1 A lealdade antiga.....	32
3.2 A nova lealdade.....	33
3.3 Contratos psicológicos no ambiente estudado – influências	34
<i>Conclusões e novos questionamentos</i>	36
<i>Referências bibliográficas</i>	38

Introdução

Buscar explicações para o seu tempo é o objetivo do estudo de todo aquele que se propõe a um maior aprofundamento dos conteúdos que adquire em sua formação acadêmica. A reflexão da circunstância vivenciada é uma prática enriquecedora que é motivada pelo espírito crítico e investigativo do estudante que não se contenta apenas com a absorção e reprodutibilidade do conhecimento.

Vivemos um tempo de grandes transformações na sociedade e no ambiente competitivo das suas organizações em que o trabalho acontece sob as mais diferentes formas e significados. Então, ao tempo que há tanta redução dos postos de trabalho, que importância é dada à lealdade institucional¹ no contrato psicológico² que se estabelece entre os trabalhadores formalmente empregados e as empresas que os empregam, quando estas empresas passam por processos de aumento de produtividade e redução no nível de emprego³?

Localizar tal estudo em um maior conhecimento da realidade da região em que se vivem tais experiências, no dia-a-dia das organizações da região, por certo contribui para institucionalizar a

pesquisa na sociedade extramuros do ambiente acadêmico.

Avaliar, assim, a importância atribuída à lealdade institucional no contrato psicológico estabelecido entre quem emprega e quem é empregado motivou as reflexões deste estudo, ora publicado sob a forma de artigo, condensado da dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio, em outubro de 2000, como parte integrante dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração.

A lealdade institucional é um valor constitutivo integrante das relações entre a empresa e os seus empregados, nos contratos psicológicos por eles estabelecidos.

A abordagem é fenomenológica com prática hermenêutica aplicada ao fenômeno da mudança organizacional, com foco na lealdade⁴, na expectativa de interpretá-la e perceber seu significado nas atuais relações de trabalho.

Quanto aos fins a que se propõe este estudo pode ser categorizado como pesquisa descritiva e/ou explicativa e quanto aos meios que se emprega para a coleta de dados, como pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

¹ Lealdade institucional – Conceito do valor moral lealdade, aplicado à ética do trabalhador de uma instituição, em relação à sua conduta, procurando sempre fazer o melhor que possa no desenvolvimento do seu trabalho ao qual dá significado, encarando-o como uma causa à qual ele se associa.

² Contrato psicológico – Acordo tácito entre as expectativas de quem demanda e de quem oferece trabalho. É um entendimento entre o empregado (pessoa física) e a empresa (pessoa jurídica) de que as práticas, os direitos, os benefícios e as obrigações consagrados pelo uso serão respeitados e observados por ambas as partes.

³ Emprego – Instituição criada na Revolução Industrial que oferece segurança recíproca, entre o empregado e o empregador, da continuidade do trabalho contratado.

⁴ Lealdade – Valor moral que tem por base a perseverança, ou seja, a firmeza de ânimo na dedicação a uma causa à qual nos associamos.

1 O trabalho, o emprego e a lealdade

O trabalho⁵ permite ao homem perceber as dimensões de sua humanidade, ao mesmo tempo que o torna resolutivo, mantendo-o ocupado sua faina diária na busca de soluções para os problemas, atendendo às suas necessidades e às de seus semelhantes. Sob este título, primeiro estão reunidas referências que mostram a importância do trabalho, os sentimentos, os valores e os relacionamentos que ele origina entre as pessoas que o executam. Entre estas referências está a lealdade, que consiste no objeto destas reflexões. Assim, no início, este estudo trata do trabalho na história da humanidade, do surgimento e ocaso da instituição emprego, dos diversos tipos humanos classificados na Teoria Geral da Administração, da empregabilidade⁶ e da lealdade.

1.1. A instituição emprego: surgimento e ocaso

Trabalhar é um comportamento que tem acompanhado o homem desde as suas primeiras manifestações culturais. O ato de produzir, transformar, criar soluções, é inerente à condição de sobrevivência do ser humano. Ele prevê e provê por meio do trabalho. O trabalho é, portanto, um ato. O emprego, no entanto, é mais recente e é tão-somente uma condição para que o ato de trabalhar aconteça. É uma das condições, e não a condição. Bridges diz que o “emprego é um artefato social, embora esteja tão arraigado em nossas consciências que a maioria de nós se esqueceu de sua artificialidade ou do fato

de que a maioria das espécies, desde o início dos tempos, tenha se saído muito bem sem empregos.” E ele continua, resgatando a gênese da instituição emprego:

O conceito de emprego surgiu no começo do século XIX para englobar o trabalho que precisava ser feito nas crescentes fábricas e burocracias das nações em fase de industrialização. Antes de ter empregos, as pessoas trabalhavam de maneira igualmente árdua, mas em grupos mutáveis de tarefas, numa variedade de localizações, de acordo com uma programação determinada pelo Sol, pelo tempo e pelas necessidades do dia. O emprego moderno foi uma nova idéia assustadora – para muitas pessoas uma idéia desagradável e até mesmo socialmente perigosa. Seus críticos afirmavam que era um modo antinatural e até desumano de se trabalhar. Previam que a maioria das pessoas não seria capaz de conviver com as suas exigências.

Os americanos até mesmo já se referiram ao emprego como “escravidão assalariada” e o compararam com a liberdade e a segurança do agricultor e do artesão. Mas, o que se iniciou como controvérsia tornou-se a derradeira ortodoxia: somos viciados em empregos (1995, Prefácio, p. XIV-XV).

Buscamos a segurança, advinda de um estado estável que já não existe mais, uma referência para a redução das incertezas do instante seguinte, de modo a aumentar a previsibilidade do amanhã.

Maslow (1975) propôs uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Ele vê a segurança entre as necessidades primárias, considerando-a como a precaução no que diz respeito à privação.

⁵ Trabalho – Ação consciente de elaborar ou transformar algo, de modo que tal ação possa atender necessidades próprias ou de outrem.

⁶ Empregabilidade – Condição de quem consegue estabelecer relações de trabalho de acordo com o conhecimento e habilidades que possui, que o diferenciam, conferindo a este trabalhador assim dotado, vantagem competitiva em relação a outros que se candidatam a executar as mesmas atividades.

McGregor é citado por Caravantes (1998, p. 73), ao comentar as repercussões da falta no atendimento da necessidade de segurança, categorizada por Maslow, destacando aspectos extremamente relevantes a serem considerados nas atuais relações entre empregados e empresa:

Não é preciso frisar que as necessidades de segurança podem ter grande importância na empresa, pois é claro que todo empregado industrial está em relação de dependência. Ações administrativas arbitrárias, comportamentos que provoquem incerteza no empregado com respeito à sua permanência no emprego, ou que reflitam favoritismo ou discriminação, bem como política administrativa imprevisível, podem ser poderosos motivadores de necessidade de segurança nas relações de emprego em todos os níveis, do operário ao vice-presidente.

Sobre o mesmo tema, Wilhelm (1976, p. 135), ao comentar o conceito de qualidade de vida, diz:

O terceiro fator determinante é a *segurança básica*, entendida (...) como a garantia de um emprego; este é básico por permitir um grau mínimo de subsistência (aspecto econômico); mas também é importante por conferir ao indivíduo adulto um grau mínimo de reconhecimento social, um papel a desempenhar na sociedade.

Como essas, podemos encontrar outras tantas afirmações sobre a importância do emprego para atender à necessidade básica do trabalhador, de modo que ele possa organizar a sua vida na comunidade em que vive.

Entretanto, esta instituição estabelecida para criar as condições estáveis de um novo tipo de sociedade mais urbana e organizada a partir da ênfase industrial do modo de produção, está acabando.

O problema do desemprego está todo o dia nas manchetes. Não obstante algumas notícias recentes sejam alvissareiras e mostrem percentuais de crescimento do emprego, recente informação do InvestNews⁷ dimensiona o tamanho atual deste problema acumulado:

Há mais de 3,5 milhões de brasileiros desempregados nas capitais de São Paulo, Recife, Rio Grande do Sul, Salvador, Belo Horizonte, mais o Distrito Federal, regiões em que o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese) e a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) apuram a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). As informações constam da sexta edição do Anuário dos Trabalhadores 2005, lançada hoje pelo Seade, que, pela segunda edição seguida, vem sendo realizada em convênio com o Ministério do Trabalho. Os dados são de 2004. Segundo os dados, em Salvador e Recife, a população enfrenta mais dificuldade para encontrar uma vaga, principalmente quando se trata de emprego formal. Essas regiões oferecem também as menores taxas de renda. Já na capital de São Paulo, o estudo apontou que o candidato leva até 13 meses para encontrar um novo emprego.

Conforme consta no anuário, a indústria paulista que abrigava 33% dos ocupados em 1989 passou a responder por 19% dos empregos ano passado.

A renda dos empregados perdeu significativa participação no Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos anos. Em 2004, a fatia era de 35,6% do PIB, enquanto, em 1984 (último dado que o Dieese tem, considerando dados do IBGE), era de 46,7%. Já a participação do lucro das empresas, em 2004, respondeu por 45% do PIB.

A diferença de distribuição de renda da população continua forte. Em 2003 – últimos dados disponíveis –, a renda dos 10% brasileiros mais ricos respondeu por 46,1% do PIB, enquanto a fatia dos 10% mais pobres foi apenas de 0,7% do PIB, voltando ao patamar de 1993.

Rifkin (1995) sugeriu que se deixasse de lado a ilusão de retrainar para cargos já inexistentes. Ele alertava à época para a necessidade de haver uma preparação para um mundo que está eliminando a instituição emprego. Este autor tem comentado o desafio que se apresenta e chama à ação todos que se propõem à uma atitude construtiva que aumente o bem-estar e o nível de qualidade de vida em nossa sociedade, pois estamos vivendo em um mundo praticamente sem trabalhadores-empregados. Gonzaga Jr.⁸ expressou, na linguagem poética da música popular, o perfil de tantos destes guerreiros contemporâneos:

⁷ <http://www.investnews.com.br/ultimasnoticias/default.asp?id_editoria=2232&id_noticia=523189> Acesso em: 20 ago. 2005.

⁸ GONZAGA Jr., Luís. Um homem também chora (Guerreiro Menino). In: *Cavaleiro Solitário (Ao vivo)*. Manaus, Si-gla/SomLivre, 1993. 1 CD com 12 faixas (50 minutos), faixa 3, (64979121) 4 minutos.

É triste ver este homem/ Guerreiro/ Menino/ Com a barra do seu tempo por sobre seus ombros/ Eu vejo que ele sangra/ Eu vejo que ele berra/ A dor que traz no peito/ (...) Um homem se humilha/ Se castram seus sonhos/ Seu sonho é sua vida/ E vida é trabalho/ E sem o seu trabalho/ Um homem não tem honra/ E sem a sua honra/ Se morre/ Se mata.

Com certeza, buscar mais conhecimento e oferecer alternativas de solução a esta problemática é tarefa para todos nós, principalmente aqueles que acreditam no homem e na sua capacidade de sempre vencer as dificuldades que, de tempos em tempos, surgem, e que nos desafiam a dar continuidade à nossa condição humana.

Vergara (1999, p. 23), ao falar da mudança nas organizações no Pós-modernismo, fazia menção a valores emergentes e se propunha a dividi-los em dois grupos: “O primeiro conjunto diz respeito ao desejo de maior participação pessoal, expressa pelo exercício de direito e responsabilidades. O segundo está relacionado à realização do potencial humano”. Sem dúvida é um renascer de valores humanistas e, sobretudo, uma busca interna que leva as pessoas à maior auto-suficiência e menor intermediação para as suas realizações.

1.2. A tipologia humana⁹ na teoria geral da administração

A Teoria Geral da Administração apresenta oito tipos humanos, concepções sobre o homem, característicos a cada uma de suas abordagens.

Após um longo período da história da humanidade em que as organizações eram administradas com base no conhecimento construído pelo método da tentativa e erro, chegou-se, no início do século, a um nível de ineficiência insuportável nas organizações, notadamente nas fábricas. Nesta época, surge o entendimento de que a adminis-

tração precisava adotar o método científico na resolução do problema da eficiência nas empresas. Surgem, então, teorias ditas científicas, que estudam a padronização de ferramentas, medem os tempos e movimentos e, fundamentalmente, determinam padrões de desempenho para a menor unidade de trabalho: a tarefa. Na busca de uma abordagem prescritiva que universalizasse a melhor maneira de se alcançar à eficiência desejada, surge um conceito que caracteriza o tipo humano adequado àquela teoria: o homem econômico. Este conceito configura uma redução do homem, na medida em que o percebe apenas como um recurso, unicamente motivado por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem trabalha, não porque é da sua natureza fazê-lo, mas porque é um meio de ganhar dinheiro e um meio de troca para satisfazer suas necessidades. O homem, assim compreendido, é motivado a trabalhar por receio de passar por privações em suas necessidades básicas. Deste modo, as recompensas e o salário baseado na produção influenciam profundamente os esforços do indivíduo no trabalho, fazendo com que ele atinja o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter o maior ganho possível.

Com a abordagem denominada humanística, após os experimentos realizados no bairro de Hawthorne de Cícero, na cidade americana de Chicago, coordenados pelo professor Elton Mayo, da Universidade de Harvard, surge uma nova concepção sobre as pessoas e as suas motivações: o homem social. Para os autores desta teoria¹⁰, as recompensas materiais eram secundárias na motivação do trabalhador. Para eles, as pessoas são motivadas, fundamentalmente, pela necessidade de reconhecimento e de aprovação em sua participação na dinâmica realizadora dos grupos

⁹ Tipologia humana – Refere-se aos tipos característicos, descritos na Teoria Geral da Administração, que correspondem à concepção do homem em cada uma das abordagens que a compõem.

¹⁰ Figuras como principais autores da Teoria das Relações Humanas os cientistas sociais: George Elton Mayo (1880-1949); Kurt Lewin (1890-1947); Fritz J. Roethlisberger (1898-1974); George C. Homans; Robert Tannenbaum; Ronald Lip-pit; Ralph K. White; Norman R.F. Maier; T.N. Whitehead; R.P. French; Dorwin Cartwright; Leon Festinger; Alex Bavelas; Musapher Sheriff; Irving Knickerbocker; Fred Massarick; Burleigh B. Gardner; Moris S. Viteles; Alvin Zander e L. Coch.

sociais nos quais se inserem, nas relações profissionais e particulares que mantêm.

Na abordagem neoclássica, ou também denominada Escola do Processo Administrativo, a ênfase passa para a ação realizadora e para o alcance de resultados esperados. Nesta concepção eminentemente pragmática da administração, está o conceito de homem prático, ou seja, aquele que se motiva unicamente para o ato do fazer constante. O homem prático está, assim, voltado à ação, orientado para os objetivos que lhes são estabelecidos.

Na abordagem estruturalista, que explica a moderna sociedade de organizações pelas relações intra e interorganizacionais, surge nova concepção de tipo humano: homem organizacional. Esse conceito abre mais espaço para o homem ao percebê-lo de acordo com diferentes papéis que ele desempenha nas diversas organizações das quais participa direta ou indiretamente. O homem, assim compreendido, para ser bem-sucedido, deve possuir algumas características de personalidade descritas por Whyte (1966, p. 435): “deve ser flexível frente às mudanças; deve ter tolerância às frustrações que atingem o seu emocional; deve também ter capacidade de adiar as recompensas e ter um permanente desejo de realização.” Ou seja, com a complexidade das organizações e, em meio a elas, o homem molda-se e precisa ter um comportamento previsível e politicamente correto. Tem livre-arbítrio, mas, se quiser destacar-se, deve condescender e moldar-se ao que esperam dele.

Já com a abordagem comportamental, surge o conceito do homem administrativo, aquele cujo comportamento não é otimizador, mas satisfatório, termo introduzido por Simon, em 1945, para caracterizar o homem que considera suas satisfações, contentando-se com o que está ao seu alcance, mesmo que seja o mínimo, mas que, no momento em que a ação estiver sendo executada, pode ser o máximo ou, dito de outro modo, quando dele não se espera a melhor maneira de

fazer, mas o modo satisfatório entre aqueles que conseguiu comparar dentro da situação em que se encontra, que está ao seu alcance. É uma expectativa mais benevolente, pois esse tipo humano trabalha com a relatividade dos resultados: não o melhor, mas o adequado; não o ótimo, mas o razoável.

Com a Teoria dos Sistemas, surge o homem funcional. A expectativa passa a ser a de que o indivíduo desempenhe as suas atividades, inter-relacionando-se com os demais indivíduos, como um sistema aberto. Da troca que assim se estabelece, reforça-se ou altera-se o papel do indivíduo. Nessa maneira de entender o homem, as organizações são sistemas constituídos pelos papéis desempenhados pelas pessoas que a compõem e pelas suas inter-relações.

Com o movimento conhecido como Desenvolvimento Organizacional, nos anos 1960, uma coleção de instrumentos foi posta a serviço da administração, numa tentativa de tornar aplicável o conhecimento da abordagem comportamental. Surge, então, para os autores que participaram deste movimento¹¹, o conceito de homem orgânico, ou seja, aquele que passa a se descobrir por suas complexas e mutáveis necessidades.

Finalmente, a partir da abordagem contingencial, última teoria descrita como tal, surge o tipo humano denominado o homem complexo, uma concepção que descreve o homem como um sistema complexo de percepções, valores, características pessoais e necessidades dentro da contingência em que este homem atua. Tal tipo humano funciona nos moldes de um sistema, mantendo o equilíbrio de seu interior ante as exigências que são feitas pelo ambiente externo. Sua resposta a estas demandas externas consiste em um comportamento situacional no qual se configura um aprendizado permanente com base nas trocas de informação e das soluções que ele vai encontrando para superar as suas dificuldades.

As mudanças em curso estão exigindo que se formule outra concepção para o homem. O novo

¹¹ Figuram como principais autores do movimento denominado Desenvolvimento Organizacional os cientistas sociais: Richard Beckhard, Leland Bradford, Edgar Schein, Warren G. Bennis, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch.

conceito deve responder ao paradoxo que se estabelece pela fugacidade dos valores da sociedade *versus* a demanda das organizações por características de resiliência¹² diante da velocidade das mudanças e a consiliência¹³, como a característica integradora do multiespecialista, exigências que o homem contemporâneo deve atender para ser bem sucedido. Tudo isso lhe confere a condição de empregabilidade, ou seja, um *status* que ele passa a ter pelos conhecimentos úteis que possui e que lhe conferem vantagem competitiva ante outros que se candidatam a realizar o mesmo trabalho. Quanto à relevância do serviço que ele presta, ela está na razão direta da agregação de valor ao processo no qual ele desenvolve o seu trabalho, e esta agregação tem por base o nível de conhecimento de quem o executa. São novos tempos, e o novo conceito de homem que está se desenhando carece de estudos que lhe tracem o perfil.

1.3. O homem da empregabilidade

Numa tentativa de delinear a nova concepção que as relações de trabalho¹⁴ estão assumindo, Minarelli (1995, p. 11) propõe que:

Empregabilidade é a condição de ser empregável, isto é, de dar e conseguir emprego para seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidas por meio de educação e treinamento sincronizados com as novas necessidades do mercado (...) Um profissional com empregabilidade tem suas chances de atuação ampliadas pela grande atratividade que exerce em contratantes potenciais, devido à sua contribuição ajustar-se às novas demandas empresariais.

Já Muller (1996), ao propor o conceito de *employeeship*¹⁵, define três elementos essenciais que

indicam aspectos qualificativos de um bom funcionário: responsabilidade, lealdade e iniciativa. Este autor, portanto, afirma que uma das qualidades intrínsecas da empregabilidade é a lealdade.

Motta (1997) explica as transformações no ambiente das organizações. Segundo ele, a “produtividade mais elevada convive com a ansiedade quanto ao emprego e à própria sobrevivência” (1997, p. 17). Mais adiante, assevera que

o mundo do trabalho será intermitente e instável, e as empresas nada oferecerão que incentive a lealdade e a cooperação dos funcionários. Restringe-se a lealdade e a possibilidade de cooperação pela diminuição do sentido de pertencer (...) Aos poucos, se poderá romper toda a construção do século XX sobre a interação humana no ambiente de trabalho e a busca da cooperação e convergência do empregado com a empresa. Sem perspectivas dentro da mesma empresa, a vida profissional será centrada no indivíduo. Em princípio, cada pessoa conquistará o próprio futuro através da capacidade atualizada e excelência no desempenho. Carreira significará administrar a própria vida pessoal e profissional, cuidando do auto-aperfeiçoamento, dos relacionamentos profissionais e da vida financeira com poupança adequada ao trabalho intermitente (...) não se oferecerão empregos, e, sim, posições temporárias a serem disputadas por critérios de empregabilidade (...) centraliza a responsabilidade pelo emprego no indivíduo e não na empresa. Segurança de emprego estará na autoconfiança, na própria capacidade de aprendizado constante, na habilidade de desempenhar novas tarefas e na adaptação a variações do mercado. Neste sentido, empregabilidade reforça a visão da competência permanente, atualizada e de responsabilidade da própria pessoa (1997, p. 21-2).

Kanter (1997) sugere que a melhor estratégia para as empresas e para os empregados é buscar a empregabilidade. A autora a denomina “a segurança da empregabilidade”. Ao adotar este conceito, deve-se investir num composto que ela denominou os 3 C’s: conceitos, competência e conexões. “Se a segurança não vem mais de estar

¹² Resiliência – Termo que foi apropriado da metalurgia que, por analogia, expressa a capacidade que os indivíduos têm de enfrentar a mudança sem despersonalizarem-se, mantendo sua capacidade funcional.

¹³ Consiliência – Termo que expressa a unidade do conhecimento, proposto pela primeira vez em 1840 por Whewell (*apud* Wilson). Ao trabalhador contemporâneo se exige cada vez mais esta capacidade de integrar vários saberes qualificados para soluções mais abrangentes aos fatos da realidade a ser estudada e trabalhada.

¹⁴ Relações de trabalho – Trocas interpessoais que se estabelecem nos planos formal e informal entre quem demanda e quem oferece trabalho.

¹⁵ *Employeeship* – Termo da língua inglesa que expressa a capacidade do trabalhador de se tornar empregável.

funcionário, precisa vir da capacidade de ser empregável” (1997, p. 332). Nesta lógica, o que torna uma empresa interessante para um candidato a emprego é sua capacidade de oferecer oportunidades de aprendizado. Neste caso, o desafio de novos e relevantes projetos torna-se mais importante que os benefícios e o emprego vitalício.

Na tentativa de compreender um pouco mais a expectativa da empresa sobre a lealdade dos seus trabalhadores, Mowday (1982) sugere que, na ocasião do recrutamento de seus empregados, a organização deve selecionar, considerando o tipo de lealdade que ela espera de seus novos trabalhadores. Ele identifica três tipos de lealdade: a ideológica, a afetiva e a instrumental. Na primeira, tem de haver uma identidade de propósitos entre o ideário da empresa e o seu novo empregado; na

segunda, a lealdade está mais para um entendimento do quanto a empresa lhe dá condição de trabalho, trata-o bem, entre outros benefícios reconhecidos pelo empregado leal e condescendente; na última concepção de lealdade, há o entendimento do homem extremamente utilitário e subjugado. Em função de sua lealdade, ele é instrumento da dominação de quem o emprega por sua distância aceita do poder.

Morin (1990) organiza as expectativas possíveis entre a empresa, os gerentes e os empregados em um quadro demonstrativo que, segundo ele, serve como um *checklist*, ou seja, reúne linhas de orientação para uma discussão madura entre os empregados e os seus superiores na empresa, de modo a deixar explícitas as expectativas recíprocas.

Figura 1: Expectativas Possíveis entre Empresa, Gerentes e Empregados

<i>Expectativas da empresa em relação aos empregados</i>	<i>Expectativas dos gerentes em relação aos empregados</i>	<i>Expectativas dos empregados em relação à empresa</i>	<i>Expectativas dos empregados em relação aos gerentes</i>
Chegue na hora.	Cumpra tarefas com eficiência, de maneira atenta.	Promova um ambiente de trabalho seguro e confortável.	Deixe claras as tarefas do empregado.
Seja produtivo o dia todo.	Compreenda os parâmetros do emprego e trabalhe com estas orientações.	Persiga políticas de negócio que conduzam ao crescimento da estabilidade financeira.	Esteja disponível para os empregados para perguntas e instruções.
Mantenha uma atitude de trabalho positiva.	Mantenha o gerente informado de assuntos necessários ao negócio.	Pague os empregados em dia, conforme o acordado.	Queira empregado para sucedê-lo.
Tanto quanto possível apóie e acredite nos produtos e serviços da empresa.	Venha ao gerente com questões e preocupações.	Persiga políticas que encorajem a saúde, por exemplo, férias.	Mantenha os empregados informados sobre a situação do negócio.
Pense sobre o negócio e esteja desejoso de fazer sugestões para o desenvolvimento de um modo positivo.	Ofereça retorno (<i>feedback</i>) no desenvolvimento de produtos e serviços.	Oportuniza o progresso e o aprendizado.	Avalie o desempenho em bases justas e no tempo certo.
Seja solidário com os colegas.	Mantenha-se atualizado com as mudanças na profissão.	Mantenha os empregados informados da situação do negócio.	Proponha metas e objetivos razoáveis e busque o consenso dos empregados.
Tenha tempo limitado para assuntos pessoais e dias de doença.	Não espalhe notícias aos colegas dos conflitos com o gerente.	Não difame os empregados ou aja de maneira intimidatória.	Desenvolva trabalho de orientação ao invés de simplesmente avaliação da performance dos empregados.
Continue a se desenvolver na carreira e nas habilidades profissionais do seu trabalho por conta própria.	Mantenha o gerente informado de questões pessoais à medida que elas afetem o negócio.	Informe os empregados de todos os assuntos que possam afetar as suas carreiras.	Respeite a dignidade dos empregados.

Fonte: MORIN, William J., 1990, p. 34 (Tradução livre do autor deste estudo)

Já Thomas Jr. (1997, p. 38) define o contrato psicológico como “as expectativas mútuas do indivíduo e da organização conforme articuladas por seus gerentes”. Este autor prossegue afirmando que o “contrato indivíduo-organização é denominado psicológico porque a maior parte dele não é escrita ou falada”. Ele aponta várias razões para isso. De todas as apresentadas, evidencia-se que ambos estão deixando espaço para o melhor encaixe de suas expectativas, sem a delimitação antecipada.

Com o objetivo de promover a inserção da ação cultural brasileira em um estilo de gestão próprio ao nosso ambiente organizacional, Barros e Prates (1996) propuseram um modelo sistêmico, composto por quatro subsistemas: o institucional¹⁶, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. A interdependência destes subsistemas oferece grande consistência ao modelo e permite compreender as peculiaridades do estilo de gestão brasileiro. Em suas quatro interseções, encontramos traços culturais comuns caracterizados pela concentração de poder, pelo personalismo, pela postura de espectador e pela evitação de conflito. O modelo subdivide-se ainda mais, definindo traços culturais especiais, responsáveis pela não-ruptura do sistema como um todo. Estes traços são: o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade. Da combinação, em grau e natureza dos traços culturais comuns e especiais, dão-se as possibilidades de modulação, bem como a consistência do modelo. Especificamente para este estudo, é interessante identificar a base do subsistema de pessoal, uma vez que lá se observa a existência de segurança e harmonia. Em sua constituição, o subsistema tem a categoria do personalismo, além da lealdade pessoal e do traço cultural da evitação de conflito. A lealdade pessoal é a contrapartida do subsistema “pessoal” ao formalismo do subsistema “institucional” e, como tal, é a responsável

pela articulação dos subsistemas dos líderes e dos liderados, e pelo espaço do “pessoal”. Para estes autores:

A coesão social no Brasil está sujeita a uma ética pessoal, que se manifesta pela lealdade às pessoas. O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. O mecanismo, portanto, de ampla interligação entre os vários grupos de uma sociedade está centrado na pessoa, essencialmente nos líderes (1997, p. 65).

São bem aceitas, entre nós, as decisões advindas das lideranças. Ao líder é confiada a tarefa de decidir pelo grupo. Aceitamos, com muita tranquilidade, a idéia de que alguém deve decidir, e por certo o faz, pensando por nós.

A coesão em grupos sociais com baixo índice de individualidade se dá pela aceitação da distância em relação ao poder. Na sociedade, é comum ouvirmos a expressão “voto de confiança”. Existe lealdade ao líder, e essa confiança atribuída reduz a incerteza e torna possível assumir o desconhecido futuro, pois “estamos em boas mãos”. Na brasilidade, característica nossa, aceitamos estas práticas, e elas têm dado a oportunidade do perigoso conforto de aguardar as soluções que serão encontradas por aqueles que merecem lealdade. Na condição de conforto, dizem os autores Barros e Prates (1996, p.66): “é forte a nossa realidade de privilegiar o estar, o relacionamento, a qualidade de vida”. Como canta o poeta maior:

Um velho calção de banho/O dia pra vadiar/ Um mar que não tem tamanho/ E um arco-íris no ar/ Depois na Praça Caymmi/Senti preguiça no corpo/E numa esteira de vime/Beber uma água de coco/É bom/ Passar uma tarde em Itapoan/Ao sol que arde em Itapoan/Ouvindo o mar de Itapoan/ Falar de amor em Itapoan/.../E com o olhar esquecido/No encontro de céu e mar/Bem devagar ir sentindo/A terra toda rodar/ (...) /E nos espaços serenos/Sem ontem nem amanhã¹⁷

¹⁶ Institucional – Relativo a uma estrutura organizacional com relativa permanência e identificada pelo valor de seus códigos de conduta legitimados e credibilizados pela comunidade que, com ela, estabelece relacionamentos de diversos níveis.

¹⁷ MORAES, Vinicius de.; Toquinho e MEDALHA, Marília. “Tarde em Itapoan” In: Moraes, Vinicius e Toquinho. *Como dizia o poeta...* São Paulo. RGE, 1971. 1 LP com 12 faixas (45 minutos):33 1/3rpm, faixa 1, lado A (4 minutos).

1.4. A lealdade

Bennett (1995, p. 431), em sua antologia sobre valores morais formadores do caráter das pessoas, assim concebe a lealdade:

A lealdade é a marca da constância, da solidez dos elos com as pessoas, grupos, instituições e ideais a que deliberadamente nos associamos. Ser um cidadão e um amigo leal significa agir com atenção e seriedade para com o País e os amigos. É muito diferente de estar sempre de acordo com as instituições. A lealdade opera num nível bem mais elevado.

Follett (1997, p. 270), falando sobre o indivíduo na sociedade, nos deu o seu entendimento sobre a lealdade:

À medida que este verdadeiro propósito se desenvolve, a lealdade passa a existir. A lealdade é despertada durante e pelo mesmo processo que cria o grupo. O mesmo processo que organiza o grupo, o impulsiona. Não podemos “desejar” ser leais. Nossa tarefa não é “encontrar” razões para despertar nossa lealdade, mas para viver nossa vida plenamente e a lealdade surgir. Uma causa não nos diz respeito ou nos a ela, se temos de “encontrá-la” de forma fortuita... Lealdade é um desejo coletivo que não criamos e do qual, portanto, não somos parte integrante, é escravidão. Pertencemos à nossa comunidade apenas no que diz respeito a estarmos ajudando a construir esta comunidade; então a lealdade surge, então o amor surge. Lealdade significa consciência da unidade, a completa percepção de que temos sucesso ou fracasso, vivemos ou morremos, estamos salvos ou condenados juntos. A única unidade de comunidade é aquela feita de nós mesmos, por nós mesmos. (Mesmo numa relação entre dois, eu não sou fiel à outra pessoa, mas à minha concepção da relação no todo. A lealdade é sempre para com a idéia do grupo, não para com as pessoas do grupo. Isso deve mudar nossa idéia a respeito de patriotismo).

Assim, o processo social é um processo totalmente abrangente e auto-suficiente. O impulso vital que é produzido por todas as influências do grupo, que interagem de forma recíproca, é também, em si, o poder gerador e vivificador. A unidade social não é uma concepção estéril, mas uma força ativa. É um processo duplo – a atividade que faz surgir a unidade e a atividade que surge a partir da unidade. Não existe melhor exemplo para a força centrípeta e centrífuga. Todas as forças que estão armazenadas na unidade prosseguem eternamente em atividade. Criamos o desejo comum e sentimos a

energia espiritual que flui dentro de nós a partir do objetivo que criamos, para o propósito que buscamos.

Ou seja, ser leal é estar comprometido com algo em que acreditamos. E, se acreditamos, queremos que continue, queremos conservar aquela crença, aquele estado estável criado no grupo. A condição de estabilidade assim compreendida tem sido fugidia. A mudança tem sido a norma. Nunca, como em outro tempo, o pensador grego Heráclito¹⁸ foi tantas vezes lembrado por suas idéias sobre a mudança permanente.

Schön (1971) foi um dos primeiros a falar sobre a perda do estado estável e a propor os sistemas de aprendizagem, uma vez que esta estratégia, tanto para o indivíduo quanto para a coletividade, é a que o faz sobreviver em um ambiente de mudança permanente. É forte aquele que aprende, que tem mais conhecimento e, portanto, tem alternativas para a circunstância. Vejamos o que Schön escreveu a respeito:

Um devir dentro da própria vida é uma forma de crença a qual eu chamaria de estado estável. Acreditar no estado estável é acreditar na imutabilidade, na constância dos aspectos centrais de nossas vidas, ou acreditar que nós podemos alcançá-la de modo constante. Crer no estado estável é forte e profundo em nós. Nós institucionalizamos este estado em cada zona de influência de nosso domínio social. Nós fazemos isso, não obstante o nosso discurso sobre a mudança, nossa aparente aceitação da mudança e nossa concordância em dinamizá-la. O discurso sobre mudança é, na maior parte, uma fala sobre pequenas mudanças, triviais em relação à massiva e inquestionável estabilidade (...) Além do mais, falar sobre mudança é um substituto para não se comprometer com ela. A crença no estado estável traspassa tudo. Nós acreditamos na estabilidade das organizações e instituições nas quais nós trabalhamos (Eu trabalho para a General Electric) e na estabilidade do nosso *status* ou papéis dentro destas organizações (Eu sou um gerente financeiro) e na estabilidade da ideologia associada a elas (1971, p. 9-10).¹⁹

No ambiente da empresa, esta mudança constante cria oportunidades ao mesmo tempo que gera insegurança e enseja o fim da previsibilidade, presente nas relações de causa e efeito. O momento seguinte não apresenta uma certeza, mas uma proba-

¹⁸ HEIDEGGER, Martin. *Heráclito*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1998.

¹⁹ Tradução livre do autor.

bilidade. E o homem tem dificuldade de adaptação a este ritmo frenético, pois passa a necessitar de mais uma capacitação, ante a frequência e a velocidade das mudanças – a resiliência. Segundo Conner (1995, p. 6), “resiliência é a capacidade de absorver altos níveis de mudança, demonstrando um comportamento disfuncional mínimo”.

Maslow (2000, p. 285-6) escreveu este comentário sobre o ambiente das organizações que estudou, enfocando a obtenção da produtividade de empregados a partir de estratégias gerenciais de curto e de longo prazo. Segundo ele:

O problema dos contadores é arranjar uma forma de colocar no balancete os valores humanos da organização: ou seja, a sinergia; o nível de educação de todos os trabalhadores da organização; o tempo, o dinheiro e o esforço investidos para fazer com que grupos informais trabalhem juntos como uma equipe de basquete; o desenvolvimento da lealdade; a redução da hostilidade e do ciúme (...) Mas me disseram que isso é muito fácil de ser feito em qualquer situação empresarial – é muito fácil mostrar lucro em um período de tempo, esgotando os bens, não construindo para o futuro, desperdiçando valores humanos que não são contabilizados pelos contadores – lealdade, boas atitudes em direção aos supervisores e em direção aos gerentes, e coisas do gênero.

Bardwick (1998, p. 134) define *entitlement* como “uma atitude de pessoas que assumem um modo de encarar a vida de não ter que fazer jus àquilo que recebem. Crêem que obtêm alguma coisa, porque ela lhes é devida. Recebem o que querem pelo que são e não pelo que realizam.” Para sair desta zona de conforto, nociva para o empregado, para a empresa e para a economia do país, ela propõe uma estratégia de pressão dos gerentes, visando a aumentar a produtividade pelo desenvolvimento de ações de trabalho real e desempenho real, a ser recompensado em razão do risco permanente. Sair de um hábito de acomodação, de medo de arriscar para uma atitude desafiadora de buscar resultados significativos. Visa a canalizar energia do empregado e da sua criativi-

dade para um propósito definido – criar um ambiente de ganho na organização.

1.5. A lealdade institucional

Nas carteiras profissionais, nos anos 1970, havia o seguinte texto:

Por menos que pareça e por mais trabalho que dê ao interessado, a carteira profissional é um documento indispensável à proteção do trabalhador.

Elemento de qualificação civil e de habilitação profissional, a carteira representa também título originário para a colocação, para a inscrição sindical e, ainda, um instrumento prático do contrato individual de trabalho.

A carteira, pelos lançamentos que recebe, configura a história de uma vida. Quem a examinar, logo verá se o portador é um temperamento aquietado ou versátil; se ama a profissão escolhida ou ainda não encontrou a própria vocação; se andou de fábrica em fábrica, como uma abelha, ou permaneceu no mesmo estabelecimento, subindo a escala profissional. Pode ser um padrão de honra. Pode ser uma advertência (1971, p. 4).

Esta mensagem pertence ao passado, uma vez que a permanência no emprego não é hoje a realidade da maioria dos trabalhadores. Àquela época, por certo, refletia uma expectativa de estabilidade de ambas as partes. Ainda hoje, a lealdade é a tônica esperada nas relações empresa-empregado? Estará a instabilidade determinando novos valores éticos na relação entre os empregados e a empresa que os emprega, especificamente, quanto à lealdade institucional?

Tyson (1995), em um estudo comparativo entre diferentes épocas, mostra a reciprocidade entre o indivíduo e a empresa. O seu trabalho apresenta três diferentes contratos psicológicos. Nos anos 1970, o indivíduo oferece lealdade, condescendência e bom comportamento e, em contrapartida, a organização que o emprega, passa a oferecer segurança, promoção e proteção. Nos anos 1990, o indivíduo passa a oferecer *accountability*²⁰, flexibilidade e expediente prolongado – é a

²⁰ *Accountability* – Termo da língua inglesa que expressa a idéia de responsabilidade objetiva que se tem por algo, não pelo dever de obediência como na administração tradicional, mas por consciência de compromisso com a coletividade da qual se faz parte.

cultura da eficiência, do suor. Em contrapartida, a empresa oferece-lhe um bom cargo acompanhado, normalmente, de alto salário. Na segunda década do novo século, os indivíduos, na sua maior parte, oferecerão capacidade de aprendizagem, capacidade de administrar estresse e grande interesse na qualidade de vida. A empresa desse tempo futuro, em contrapartida, deverá oferecer empregabilidade, contratos flexíveis e recompensas individualizadas.

Drucker (1993, p. 147), por sua vez, antecipa um tempo em que o valor maior, o maior ativo de uma empresa passa a ser o seu conhecimento, a sua capacidade de responder rapidamente às demandas do mercado com soluções inteligentes, politicamente corretas e lucrativas. É ele quem sentencia que “o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para fazer uma diferença.”

Nesta nova ética social, fundada na sociedade do conhecimento, o homem deverá estar mais interessado no ser do que no ter, ou melhor, ele terá de possuir o ser, necessitará tê-lo. Precisarás perceber claramente a sua contribuição e o valor que ele agrega nos processos em que se envolve. Neste tipo de sociedade, onde as relações de trabalho assumirão abordagens cada vez mais individuais, a lealdade à instituição assumirá maior ou menor importância? Que transformações este conceito sofrerá?

Kotter (1996, p. 75) aconselha os jovens a trabalhar “mais fora que dentro” das organizações. Ele defende a consultoria, em vez de “enredar-se” no emprego em longo prazo; a lealdade institucional, segundo ele, é uma armadilha numa economia em que os conceitos comerciais, projetos de produtos, informação sobre concorrentes, equipamento de capital e todo tipo de conceito têm períodos de vida dignos de crédito mais curtos.

Kanter (1997) fala de segurança e lealdade em um mundo pós-empresarial. Para ela, ao mesmo tempo que há uma crença no sistema econômico americano, há uma descrença na grande corporação e na segurança de uma carreira corporativa. “A adaptação à nova lógica de carreira envolve,

assim, a lealdade não à empresa, mas a si mesmo; comprometimento, não com a organização, mas com a tarefa” (1997, p. 344). Desse modo, com esta forma de se posicionar diante da realidade competitiva do mundo do trabalho contemporâneo, os trabalhadores têm cuidado mais de si mesmos, da sua carreira, da sua empregabilidade. Escolhem os empregos mais pelas oportunidades de aperfeiçoamento e de aprendizagem do que pelos benefícios e expectativa de segurança. E, se suas expectativas não forem atendidas, não hesitam em partir para outro desafio, outra proposta.

Morin (1990, p. 31-2),²¹ ao defender um conceito que ele denominou de “confiança não-dependente”, distingue a nova lealdade da responsabilidade. Segundo ele, “a lealdade é inquestionável, enquanto a responsabilidade exige que analisemos a situação e tomemos decisões baseadas na sua análise”. Ele explica que simplesmente obedecer ao chefe pode ser um comportamento totalmente irresponsável.

Os trabalhadores responsáveis pensam sobre as tarefas e formulam para si algumas questões: Esta instrução faz sentido para mim? Esta instrução é compatível com tarefas similares que eu tive no passado? Eu compreendi bem as minhas instruções o suficiente para completar a tarefa? Eu sei como meu desempenho será medido? Eu compreendo como meu desempenho será recompensado?

Assim, a lealdade, nos dias em que vivemos, foi deslocada em seu vínculo relacional. Somos leais com base em nossos valores, da nossa ética à carreira que construímos nas decisões e encaminhamentos que conferimos a nossa vida profissional. Não somos leais à determinada organização, causa ou pessoa. Somos sim responsáveis por nossas atitudes na relação com elas, mas leais à carreira que construímos a cada dia. Ela é que nos mantém ativos e acreditados ante as pessoas, as causas e as organizações nas quais desejamos trabalhar, permitindo-nos tal acesso. “Mas isto não significa que você não tenha responsabilidades com a empresa ou com os seus colegas. Na realidade, focar na diferença entre lealdade e responsabilidade

²¹ Tradução livre do autor deste artigo.

pode ajudá-lo a se tornar um excelente empregado” (1990, p. 31).²²

Fukuyama (1996, p. 195), ao comentar a influência dos valores da cultura chinesa na cultura japonesa, no século VII, quando o imperador nipônico elaborou uma constituição de 17 artigos, baseada em princípios confucianos, assim fala sobre a lealdade: “A lealdade também é uma virtude no confucionismo chinês, mas é considerada mais uma virtude individual que social: a pessoa é leal a si mesma e às suas convicções, não a uma determinada fonte política de autoridade.” Para o autor, houve uma aculturação ao meio social japonês:

A manifestação contemporânea da lealdade do *samurai* ao seu *daimyo* (senhor feudal) é a lealdade do executivo japonês contemporâneo, ou “assalariado”, à sua companhia. A família do assalariado é sacrificada no processo (...) Os japoneses alteraram os ensinamentos confucianos que importaram da China para adaptá-los às suas conveniências políticas.

Hirschman (1973) nos fala das alternativas que vê para os empregados descontentes com uma organização. Eles podem sair, ir embora, abandonar o que não acreditam e aquilo com que não concordam. De outro modo, eles falam, manifestam o seu descontentamento, usam a sua voz para expressar-se. E, para o autor, para aqueles que aceitam o que a organização define como o procedimento correto, resta a opção da lealdade. Este conceito de lealdade, comentado por Hirschman, diz respeito à velha lealdade. Trata-se da lealdade de aceitação das práticas e valores da empresa, muitas vezes arbitrariamente impostos. “Mas à medida que as organizações adotam modos pós-empresariais, a lealdade não é mais um assunto simples ou fácil de compreender. Saída e voz também podem ser formas de lealdade” (Kanter, 1997, p. 353).

Morcillo (1991, p. 265) relaciona valores éticos ao êxito empresarial, ao dizer que:

grande parte do êxito empresarial resulta da vigência de princípios pelos quais o grupo humano se identifica

com a companhia, aceitando normas de conduta e mantendo atitudes que, antes de mais nada, primam pelo respeito às pessoas, pela lealdade à empresa e aos companheiros e pela necessidade assumida pela relação empresa-pessoa de que é preciso saber combinar trabalho com formação e aperfeiçoamento profissional.

A essência de uma empresa visionária é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca de progresso na estrutura fundamental da organização – em metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, *layout* de prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade, definição de cargos em tudo que a empresa faz. Uma empresa visionária cria um ambiente completo, que cerca os empregados, bombardeando-os com um conjunto de sinais tão consistentes e que fortalecem uns aos outros, que torna praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da empresa (MORCILLO, p. 288-9).

Durante o desenvolvimento de sua pesquisa, Collins e Porras descobriram “que muitos dos métodos de gerenciamento ‘novos’ ou ‘inovadores’ de hoje não são novos” (1995, p. 14).

Corroborando esta afirmação, Monteiro Lobato escreveu o texto *Apelo aos nossos Operários*, em que assim argumenta:

Uma empresa industrial depende da cooperação de três elementos: os diretores, os operários e o consumidor. Sem o concurso destes três fatores, a indústria não pode subsistir. Assim, os diretores, os operários e o consumidor funcionam como sócios da empresa e nessa qualidade têm direito à participação nos lucros (...) Trabalhe-mos, pois, com amor e boa vontade, conscientes de que somos um organismo capaz de ir ao infinito, se todas as células cooperarem em harmonia para o fim comum. Podemos nos transformar numa empresa que nos orgulhe a todos – e a todos beneficie cada vez mais. Para isto, o meio é a preocupação constante de produzir com o mais alto rendimento em perfeição e presteza (1959, p. 287-90).

Reichheld (1996, Prefácio, p. XVI) anuncia, 37 anos depois de Lobato, a estratégia da lealdade²³. De forma semelhante a Lobato, porém, com um desenvolvimento analítico mais detalhado, propõe a *Loyalty-Based Management*SM (gestão baseada na lealdade). É Reichheld quem afirma:

²² Tradução livre do autor deste trabalho.

²³ Estratégia da lealdade: Mobilização dos recursos de uma organização, de modo que ela obtenha lealdade dos clientes, empregados e investidores para o seu sucesso continuado no tempo.

Ao longo da próxima década, milhares de empresas perceberão que seu ativo mais importante é o ativo humano, seus clientes, funcionários e investidores, e que, para desenvolver estratégias de sucesso, elas têm que encontrar formas de atrair e desenvolver o ativo humano certo e conquistar a sua lealdade (...) não é uma teoria futurista sobre como aumentar a importância do capital intelectual, mas sim uma fórmula estabelecida para o crescimento e geração de lucro que funcionou de forma confiável no passado e continua oferecendo resultados notáveis mesmo no mundo supercompetitivo de hoje (1996, Prefácio, p. XVI).

A cada dia que passa, exige-se do homem, cada vez mais, a sua atividade intelectual. Primeiro as máquinas, depois a combinação mecânica delas e, mais recentemente, com a microeletrônica, mecanismos mais precisos e potentes vêm realizando o esforço mecânico e repetitivo, que, muitas vezes, alienou o trabalhador em suas tarefas e realizações obreiras. Nesta condição, o conhecimento do homem torna-se preponderante na realização do trabalho e, como tal, passa a ter mais valor, uma vez que é ele que faz a diferença, o conhecimento diferenciado que permite a vantagem competitiva. Surge, então, um conceito que caracteriza este conhecimento funcionalizado: o capital intelectual²⁴ das organizações.

Para Stewart:

O capital intelectual CI é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva (...) é matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e exploramos, somos vitoriosos (1998, Prefácio, p. XIII).

Edvinsson e Malone (1998, p.10) propõem uma equação do Capital Intelectual – (CI) de uma empresa como sendo a soma do seu capital humano (CH) mais o seu capital estrutural (CE).

$$CI = CH + CE$$

Por capital humano compreendemos a experiência, o poder de inovar, a habilidade e o conhecimento na realização de atividades cotidianas. Não é visível, mas é perceptível na empresa.

O capital estrutural compõe-se da quantificação dos equipamentos, *softwares*, bancos de dados, marcas registradas, inventos patenteados e a capacidade organizacional que dá suporte à produtividade da empresa. Somam-se a esta parcela, também, os relacionamentos com os clientes. Diferentemente do capital humano, ele pode ser apropriado e, portanto, passível de ser negociado por parte da empresa.

Desse modo, começamos a conhecer um novo tipo de contabilidade, com uma maneira diferente de apurar o resultado das empresas. Edvinsson e Malone (1998, p. 11) sugerem o estabelecimento de um novo balanço com “um novo equilíbrio, em que o passado é computado levando-se em conta o futuro, e os aspectos financeiros são influenciados pelos não-financeiros – o Capital Intelectual”. Nesta linha, podemos expressar o Capital Intelectual como sendo a diferença entre o Valor de Mercado de uma empresa – VM – e o seu Valor Contábil – VC –, relação esta expressa na equação de James Tobin referida pelos autores do trabalho citado:

$$CI = VM - VC$$

Reichheld (1996) reforça essas concepções ao constatar, em um longo trabalho de campo, que os modelos tradicionais de estratégia competitiva não se adaptam às realidades das organizações onde o conhecimento e o capital intelectual são ativos críticos, isto é, são fatores-chave de sucesso. Neste tipo de organização, seu trabalho de campo mostra um forte vínculo entre lealdade e lucro. Seus estudos, desenvolvidos com base nesta observação, estão orientados para a parametrização econômica da lealdade dos clientes, funcionários e investidores. Temos, então, que a lealdade à instituição é

²⁴ Capital intelectual: Montante composto de duas parcelas: uma inapropriável, que se compõe da soma de todo conhecimento produzido pela experiência individual e coletiva das pessoas que compõem a organização, e outra, apropriável, que contabilizamos como as materialidades e estruturas do seu ativo patrimonial.

função destes três grupos e de suas inter-relações. O lucro, obviamente, é indispensável, mas é consequência da criação de valor, que, junto com a lealdade, compõe a verdadeira essência de qualquer organização duradoura e bem-sucedida.

Neste capítulo, foram apresentados alguns referenciais para, de maneira contextualizada, conhecermos um pouco mais sobre o conceito de lealdade institucional. Resgatamos o ato de trabalhar em sua perspectiva histórica e a importância que ele tem para o homem. Localizamos o surgimento da instituição emprego, a contestação que ele teve em sua gênese; a dependência que ele gerou para os trabalhadores e o que está

ocorrendo hoje com o seu desaparecimento. Enumeramos os tipos humanos conhecidos na Teoria Geral da Administração até os dias atuais. Entendemos que começa a ser caracterizado um novo tipo humano: o homem da empregabilidade. Tendo como base este tipo humano, de relações fugazes, buscamos localizar mais referência sobre o valor moral lealdade, em sentido amplo e, especificamente, a lealdade às instituições nas quais este tipo humano emprega os seus saberes e as suas habilidades. Por fim, foi referida a estratégia da lealdade como geradora de valor, compondo a essência das organizações que resistem ao teste do tempo e são bem-sucedidas.

2 Expectativas e percepções dos sujeitos da pesquisa em suas relações de trabalho

A pesquisa de campo trouxe dados do universo de empresas da Região Metropolitana de Porto Alegre. A amostra foi composta por três empresas de relevância na economia do Rio Grande do Sul que realizaram processo de redução na quantidade de pessoas em seus quadros, sem reduzir sua escala de produção. Elas aceitaram participar da pesquisa de forma não identificada. A amostra estudada foi escolhida de maneira não-probabilística, selecionada por conveniência e por sua acessibilidade, em concordância com a orientação de Vergara²⁵ “(...) longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Esta amostra constituída pelo número de indivíduos selecionados foi determinada em função da saturação dos dados coletados nas entrevistas. Os sujeitos pesquisados foram: diretores e profissionais de recursos humanos. Foram entrevistados cinco executivos, entre diretores e gerentes, todos em nível de gerência corporativa. Desse modo, suas respostas retratam a posição das empresas para as quais trabalham, em relação ao questionamento realizado. Este aspecto foi acordado por ocasião da visita, antes do início de cada uma das entrevistas. Foram também consultados 32 empregados, todos com relação formal de trabalho em suas empresas empregadoras. Igualmente foram consultados nove ex-empregados, todos com uma condição comum: sua exclusão do emprego se deu em razão de processos de enxugamento e reestruturação.

Foram obtidos dados qualitativos e quantitativos por meio de entrevistas e questionários mistos. As entrevistas foram realizadas com os dirigentes das três empresas e gerentes de recursos humanos. Os questionários mistos foram apre-

sentados aos trabalhadores incluídos e ex-trabalhadores excluídos das três organizações que se constituíram no campo para o estudo. Os dados obtidos nas entrevistas e nos questionários, desenvolvidos e utilizados especialmente para este trabalho, foram processados fazendo-se uso do *software* SphinxTM. As variáveis abertas numéricas foram tratadas de acordo com o critério de similaridade das respostas, definindo-se as classes com os limites de escolha que representassem uma facilidade de interpretação posterior. As questões abertas foram categorizadas com o intuito de agrupar cada resposta segundo o seu sentido, compondo-se em uma nova questão fechada, tendo-se o objetivo de agrupar as respostas de forma a permitir uma análise de dados codificada de acordo com o critério de similaridade das respostas. Para estas questões fechadas, foram oferecidas respostas alternativas, de modo a possibilitar que os respondentes pudessem ordená-las de acordo com seu julgamento. Esta particularidade dos questionários permitiu a tabulação das respostas tanto pela frequência de ocorrência, quanto pela ordem de importância dada por quem as respondia. Este procedimento tornou possível um ordenamento lógico para os dados coletados.

Devido à amplitude das variáveis que compuseram os questionários e as entrevistas e a representação amostral, não foram identificados benefícios para a análise dos dados obtidos no cruzamento das variáveis. Assim, esta forma de tratamento de dados foi excluída por falta de representatividade estatística, ficando a critério do observador/pesquisador a interligação dos resultados obtidos. Após a conclusão desta etapa, optamos pela transferência destes resultados para o aplica-

²⁵ VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

tivo *Excell*. Os recursos deste aplicativo permitiram uma melhor visualização gráfica das tabelas. Estas foram obtidas com os dados processados pelo *software* estatístico mencionado.

O método escolhido apresenta como limitação, a possibilidade de não ter validade externa ampla, o que seria desejável. Por validade externa ampla, compreende-se a possibilidade de generalização dos resultados para todo e qualquer grupo de indivíduos. Tal limitação deve-se ao tipo de amostragem não-probabilística escolhida por conveniência, que pode originar um viés de seleção e reduzir a representatividade.

Outra limitação diz respeito aos relatos dos depoentes não serem comprováveis ou passíveis de confirmação, pois constituem-se em impressões pessoais sobre as questões propostas.

A natureza das questões relativamente subjetivas e de difícil mensuração pode também ser apontada como outra limitação do método adotado neste trabalho de pesquisa.

Como dificuldade, devemos considerar a situação surgida por ocasião da coleta de dados, na pesquisa bibliográfica. Esta ensejou, de forma frequente, estímulos à abertura do tema, em razão da dualidade entre sua singularidade e sua complexidade. A lealdade é singular como valor moral e complexa como fenômeno humano, o que tem determinado a interdisciplinaridade em sua abordagem. Tal dificuldade foi encarada, no desenvolvimento deste estudo, como um desafio para a objetividade na abordagem do tema e na construção de um texto que compusesse um referencial teórico articulado e coerente com os objetivos da pesquisa.

No trabalho de campo, conforme antevimos no projeto desta dissertação, outro aspecto consistiu na dificuldade de disponibilidade de tempo por parte dos sujeitos pesquisados.

Uma dificuldade imprevista e que se constituiu em outro aspecto limitador, por ter impossibilitado a coleta de dados em três empresas inicialmente escolhidas, foi uma política vigente em algumas das grandes empresas da região que impe-

de o acesso de pesquisadores ao ambiente de trabalho, em razão do número de abordagens que os trabalhadores se submetem durante suas jornadas de trabalho. O argumento apresentado pelas empresas é que, se houver permissão para a abordagem de seus empregados por um pesquisador, outros tantos terão o mesmo direito, e isso tiraria muito tempo de trabalho deles.

Por fim, não obstante as limitações e as dificuldades, procuramos aguçar nossa percepção ao máximo, de modo a captar o maior número de dados do fenômeno estudado. O método adotado pareceu-nos o mais indicado para o desenvolvimento desta pesquisa, pois “não é dedutivo nem empírico (...) considera o que está presente à consciência, o objeto. Conseqüentemente, tem uma tendência orientada totalmente para o objetivo.”²⁶

A seguir, são apresentados os resultados obtidos pela realização de entrevistas mistas com os diretores e gerentes de recursos humanos e a aplicação de questionários mistos aos empregados e ex-empregados.

2.1. Diretores e gerentes: caracterização e respostas

Os cinco executivos ouvidos por meio de entrevistas mistas, entre diretores e gerentes de recursos humanos, assim se caracterizam:

Quanto à idade apresentam uma faixa etária cuja média está em 46,6 anos; a moda está na faixa de 50 anos para cima, uma frequência de 40% das citações; idade mínima é 39 anos e a máxima, 55. Dos respondentes, quatro pertencem ao sexo masculino e um, ao feminino.

A predominância entre os respondentes é de casados: quatro estão casados e um, separado.

Dos cinco respondentes, quatro possuem filhos e um, não.

Dos cinco respondentes, dois têm um ano de empresa; um tem 12 anos e dois têm 21 anos.

²⁶ GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 33.

Ao serem ouvidos sobre sua condição, um declarou-se proprietário, e os outros quatro afirmaram ser empregados (um é diretor e gerente de recursos humanos; dois outros são diretores executivos e dois são gerentes de recursos humanos).

2.1.1. As respostas sobre as empresas

Ao serem inquiridos sobre a ocorrência de redução de postos de trabalho nos últimos 10 anos (década dos anos 1990), todos, ou seja, os cinco executivos entrevistados responderam que sim. Segundo eles, suas empresas reduziram os seus quadros de pessoal.

Quando a pergunta se referia aos níveis de produção no mesmo período, ou seja, nos últimos 10 anos (década de 1990), as respostas foram que nenhuma empresa os reduziu; três os mantiveram no mesmo nível e duas aumentaram.

O movimento nos níveis de produção foi atribuído, com maior frequência, (80% das citações) a ajustes de mercado. A implantação de novas tecnologias ficou com 60% e, outras razões, 20%. A frequência, ou seja, o número de citações nesta questão é superior ao número de observações, devido à possibilidade de respostas múltiplas. Acreditamos ser oportuno esclarecer neste item que uma das empresas tem a maior parte de sua produção exportada, e as outras duas têm expressiva participação em seu setor econômico no mercado interno, além de terem também produtos colocados no mercado externo. Por não se constituir, nem ser relevante para o objeto desta pesquisa, não nomeamos as empresas nem identificamos o setor da economia em que elas atuam, devido ao compromisso por mim assumido de que não fossem reconhecidas.

As informações dos cinco respondentes permitiram a mensuração do nível de redução dos postos de trabalho ao longo da década de 1990, que ficou na ordem de 10 a 30% da quantidade de empregos em suas empresas. Como se trata de três empresas de mercados diferentes, com escalas de produção e número de empregados também diferentes, optamos por expressar a magnitude da redução em percentual.

Ao serem questionados sobre alinhamento dos programas de valorização do capital humano com as estratégias da empresa, todas as respostas foram positivas, afirmando, desta forma, que nenhum programa de seus trabalhadores deixa de estar vinculado às estratégias da empresa. As respostas reportaram-se a programas sobre aumento de produtividade, avaliação de desempenho, avaliação de competência, participação nos resultados, metas para gerentes, melhoria do resultado operacional, satisfação e expectativas dos empregados.

No que se refere às expectativas da empresa em relação ao conceito de lealdade, a pergunta era se, por ocasião do recrutamento e seleção de pessoal, antes da contratação, a empresa explicita as expectativas que tem em relação à lealdade do novo empregado. A orientação era a de numerar por ordem de importância os tipos de lealdade mencionados na entrevista. Os resultados são apresentados na tabela 1, na qual a frequência das citações está ordenada pela manifestação dos respondentes. Estas mostram que a expectativa mais citada de lealdade esperada pela empresa é a capacidade de administrar o estresse e a qualidade de vida. Este número de respostas veio acompanhado de ditames, como, por exemplo:

A empresa quer empregados que se desincumbam de suas tarefas no horário contratado, normalmente oito horas de trabalho. Não quer os funcionários sacrificando horas de lazer ou convívio familiar para “fazer serão”. Não quer a hora extra ou o hábito de levar trabalho para casa. A empresa quer a boa administração do tempo, a produtividade, enfim, um empregado objetivo, responsável, competente, bem-humorado e saudável.

A responsabilidade objetiva a flexibilidade e o expediente prolongado, assim como a condescendência e o bom comportamento, tiveram uma citação cada, ainda no ordenamento um. Já, no ordenamento dois, a expectativa manifesta é oposta, ou seja, de um perfil característico dos *workaholics* ou de indivíduos que trabalham compulsivamente, deixando de lado outras atividades. Neste ordenamento, sequer há citação relativa à capacidade de administração do estresse e da qualidade de vida. Já no ordenamento três, há o mes-

mo número de citações para as expectativas de um perfil de pessoa que sabe administrar o estresse e é condescendente. Deste modo, as respostas de segunda e terceira ordem, embora evidenciem disparidade e uma manifestação oposta à de primeira ordem, aparecendo em segundo plano, nos dias de hoje ainda estão presentes. De qualquer forma, a expectativa mais valorizada e presente no

primeiro ordenamento, para as empresas analisadas, diz respeito à lealdade de um perfil de empregado bem equilibrado em suas demandas pessoais e responsabilidades profissionais. A questão é de respostas múltiplas ordenadas. A tabela 1 apresenta as frequências para cada ordem e para as somas.

Tabela 1: Expectativas da empresa em relação à lealdade do empregado

<i>Expectativa de Lealdade</i>	<i>Frequência Ordem 1*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 2*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 3*</i>	<i>%</i>
Capacidade de administrar o estresse e qualidade de vida	3	60,0	-	0,0	2	40,0
Responsabilidade objetiva, flexibilidade e expediente prolongado	1	20,0	3	60,0	1	20,0
Condescendência e bom comportamento	1	20,0	2	40,0	2	40,0
Totais	5	100,0	5	100,0	5	100,0

* Espelha o grau de importância²⁷ assinalado pelo respondente em cada categoria.

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

No que diz respeito aos instrumentos para mensurar o valor da força de trabalho, os respondentes informaram que medem o valor de sua força de trabalho pela produtividade alcançada; por sistemas de avaliação do desempenho e da competência, por seu percentual de participação nos resultados; por meio de indicadores de produtividade e de satisfação dos clientes, entre outras denominações para as mesmas práticas.

Uma vez que ficou claro que a empresa tem expectativas e quais são elas, a pergunta seguinte disse respeito à existência de indicadores da compreensão do que lhe é informado sobre o que a empresa espera dele.

Dos cinco entrevistados, quatro responderam que sim e um disse não possuir indicadores de compreensão das expectativas. Dentre as explicações destes indicadores, temos: “a rápida integração do empregado à cultura da empresa; a sua

flexibilidade de comunicação, sua satisfação e participação nos programas oferecidos”.

Perguntamos se nos contratos psicológicos ou nas normas de reciprocidade²⁸ que são estabelecidos entre sua empresa e os empregados ficam claros os ganhos de ambas as partes. Para 60% dos executivos entrevistados, a resposta é sim.

As estratégias mais frequentes ante a queda de lealdade nas empresas pesquisadas estão ordenadas na tabela 2, pelas respostas fornecidas. Documentos e relatos apresentados durante as entrevistas e analisados durante o tempo que eles nos foram disponibilizados na empresa, por ocasião da visita realizada, corroboram a afirmação e mostram o quanto, em termos de horas de treinamento no trabalho, cursos internos e externos, investimentos em programas de comunicação empresarial foram desenvolvidos. O que percebemos, ao estudar o material que foi apresentado, é que estas estratégias

²⁷ Grau de importância: Hierarquização que se estabelece entre as expectativas que temos de determinado acontecimento ou objeto de nossa observação.

²⁸ Norma de reciprocidade: terminologia empregada por sociólogos para expressar a interação das expectativas entre as pessoas e as organizações; o mesmo que contrato psicológico, uma terminologia da psicologia.

não formam um conjunto integrado com indicadores comuns que possibilitem a mensuração da reversão da possível queda de lealdade, o que, sob todos os aspectos, seria desejável. Neste ponto da entrevista, em três dos encontros, uma necessidade ficou evidente: maior integração das estratégias e definição de indicadores também integrados.

Estes foram os dados obtidos com os diretores e gerentes, pela realização da entrevista mista, com perguntas abertas e fechadas, cujo modelo criamos especialmente para este trabalho. A questão é de respostas múltiplas ordenadas. A tabela 2 apresenta as frequências para cada um dos ordenamentos e para as suas somas.

Tabela 2: Estratégias de contenção à queda da lealdade

<i>Queda Lealdade</i>	<i>Frequência Ordem 1*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 2*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 3*</i>	<i>%</i>
Aumentar a comunicação com os trabalhadores	4	80,0	-	-	1	20,0
Programas de treinamento e desenvolvimento	1	20,0	3	60,0	1	20,0
Programa de demissão	-	-	2	40,0	3	60,0
Totais	5	100,0	5	100,0	5	100,0

* Espelha o grau de importância assinalado pelo respondente em cada categoria.

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

2.2. Empregados: caracterização e respostas

2.2.1. Caracterização do sujeito pesquisado – empregados

Os 32 empregados que responderam ao questionário foram caracterizados por seus dados pessoais, pela quantificação e qualificação de seu perfil pessoal, pela caracterização da circunstância ambiental em que ocorrem suas relações de trabalho, bem como por suas expectativas e percepções em relação ao seu grau de persistência, o que mais os estimula e desestimula, a lealdade que dedicam à empresa onde trabalham, bem como sua opinião sobre a reciprocidade por esta lealdade por parte da empresa que os emprega.

Foram identificados, entre os respondentes empregados, quatro grupos etários. A média de todas as idades era 35,19 anos; a moda estava na faixa etária de 25 a 35 anos; a idade mínima entre todas as idades dos 32 respondentes ficou em 23 anos e, a máxima, em 59 anos.

Foram identificados, entre os respondentes, empregados de ambos os sexos, predominando o masculino.

A moda está com os casados, conforme a tabela 3.

Tabela 3: Estado civil dos empregados

<i>Estado Civil</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Solteiro	11	34,4
Casado	20	62,5
Separado	1	3,1
TOTAL	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Em relação ao dado obtido nos questionários quanto ao número de filhos, as respostas indicam que a maioria possui filhos, ou seja, 53,1% sim, e o restante 46,9% não.

As respostas referentes ao tempo de empresa foram ajustadas para quatro intervalos. Como podemos verificar na tabela 4, a moda está com empregados com menos de cinco anos.

Tabela 4: Anos de trabalho na empresa

<i>Anos de Empresa</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
menos de 5	13	40,6
De 5 a 10	8	25,0
De 10 a 15	5	15,6
De 15 ou mais	6	18,8
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Conforme está evidenciado na tabela 5, o número de empregos anteriores dos respondentes mostra que a moda está em três.

Tabela 5: Número de empregos anteriores dos empregados

<i>Número de empregos</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
1	6	18,8
2	5	15,6
3	9	28,2
4	4	12,5
5	4	12,5
6	2	6,2
7 ou mais	2	6,2
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

A questão sobre em que consiste o emprego atual buscou categorizar os respondentes entre atividades administrativas e de produção. A tabela 6 mostra os resultados. Nesse caso, o número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (duas no máximo).

Tabela 6: Emprego atual: área de trabalho dos empregados

<i>Emprego Atual</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
Administrativo	18	56,2
Produção	14	43,8
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

2.2.2. As respostas sobre as empresas

Na busca de melhor identificar a atividade do empregado respondente, foi lhe solicitado que assinalasse cinco ações mais presentes que caracterizam o seu trabalho atual. O resultado está na tabela 7, sendo o número de citações superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (cinco no máximo).

Tabela 7: Ações mais presentes no trabalho atual dos empregados

<i>Ações</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
Estimular os outros	22	68,8
Reunir meios para executar o que foi criado	20	62,5
Controlar	18	56,3
Realizar	17	53,1
Criar	17	53,1
Executar	15	46,9
Fazer	13	40,6
Convencer	12	37,5
Seguir rotinas	12	37,5
Fabricar	7	21,9
Outra ação	7	21,9

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Aos empregados foi feita a seguinte pergunta: Quando você iniciou sua atual relação de trabalho, você tinha uma expectativa em relação a ela? Como está esta expectativa agora? Os resultados estão apresentados na tabela 8.

Tabela 8: Expectativa atual

<i>Expectativa</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
É a mesma	6	18,8
Mudou	26	81,2
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

No que se refere ao motivo de mudança ou permanência da expectativa, a moda está naqueles que estão satisfeitos e, assim, têm outras expectativas positivas em relação ao trabalho como

mostra a tabela 9. Outras respostas atribuem a mudança a motivos diversos, como:

Não tinha expectativas de tamanha realização pessoal/ Estou atingindo meus objetivos gradativamente/ Depois de 26 anos, tudo mudou/ Estou aprendendo mais que imaginei/ Vejo mais oportunidades de criação e novos desafios do que quando eu entrei/ Novos objetivos/ Pensei que seria rotineiro e cansativo mas estou adorando o que faço/ As exigências aumentaram/ Desde a época que cheguei, a empresa mudou de dono 4 vezes/ Compreendi melhor as dinâmicas de relacionamento interpessoal/ Ocorreram mudanças em diferentes ordens/ Esperava poder demonstrar mais meus conhecimentos, ser mais útil à empresa/ Tive progressos, pois houve promoção/ Cada vez me interessei mais pela atividade que exerço/ O mercado de trabalho está sempre mudando/ Está no meu objetivo de aperfeiçoamento pessoal e profissional/ Devido aos constantes desafios/ Tive oportunidades de crescimento dentro da empresa e espero alcançar novos postos/ Possuo mais expectativas em relação ao meu futuro/ Vislumbro horizontes/ Comecei a gostar mais na medida em que adquiri experiência/ Oportunidades dadas pela empresa/ Pelo crescimento profissional dentro da empresa/ Minhas expectativas são maiores/ Sinto-me realizado com a profissão que escolhi/ A pessoa tem que evoluir, observar o que está acontecendo no mundo e melhorar/ Mudanças são imprescindíveis na vida de uma pessoa/ Porque gosto da empresa e do local de trabalho/ Por causa das mudanças ocorridas na empresa, na qual a pessoa tem que se adaptar para conseguir conviver com o grupo/ As ma-

nifestações foram transcritas na íntegra, pela sua riqueza de informações.

Tabela 9: Motivo da alteração da expectativa

<i>Motivo da Alteração da Expectativa</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Diversas	11	34,4
Satisfação	21	65,6
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

A tabela 10 evidencia as respostas dos empregados à pergunta sobre o significado atribuído a seu trabalho. Foi solicitado aos respondentes que numerassem as suas escolhas por ordem de importância. No ordenamento 1, a maioria, ou seja, 68,8% se percebem naquilo que fazem; têm identificação com o produto do seu trabalho; acreditam no que estão fazendo e nos novos desafios que o ambiente de mudança lhes impõe. No ordenamento 2, porém, esta manifestação positiva é reduzida a uma visão do trabalho limitada à dimensão da tarefa, percebendo-a como outra qualquer. No ordenamento 3, a manifestação assume unicamente o sentido da necessidade. A questão é de respostas múltiplas ordenadas. A tabela apresenta as frequências para cada ordem e para a soma.

Tabela 10: Significados atribuídos ao trabalho pelos empregados

<i>Significado do Trabalho</i>	<i>Frequência Ordem 1*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 2*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 3*</i>	<i>%</i>
Sinto no que faço uma extensão de mim	22	68,8	3	9,4	7	21,9
Trabalho porque preciso, só isso	6	18,7	2	6,2	24	75,0
É apenas um conjunto de tarefas como qualquer outro	4	12,5	27	84,4	1	3,1
Totais	32	100,0	32	100,0	32	100,0

* Espelha o grau de importância assinalado pelo respondente em cada categoria.

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Ao responder à questão referente ao seu grau de persistência no que lhe é solicitado fazer, a moda assinala 53,1% que se julgam muito persis-

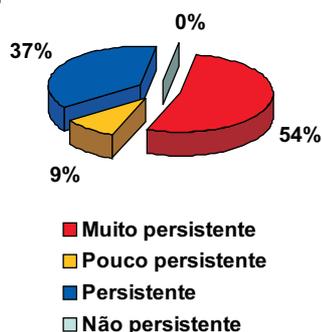
tentes, como mostra a tabela 11. A questão é de respostas múltiplas ordenadas. A tabela apresenta as frequências para cada ordem e para a soma.

Tabela 11: Julgamento do empregado com relação à persistência

<i>Persistência</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Muito persistente	17	53,1
Persistente	12	37,5
Pouco persistente	3	9,4
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Gráfico 1: Persistência do empregado ao realizar suas tarefas



Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Na pesquisa bibliográfica, verificamos que Bennett (1995, p. 431) atribui a lealdade à constância, à solidez, ao estabelecimento de elos com as pessoas, grupos, instituições e ideais a que deliberadamente nos associamos. A persistência em relação à execução correta de suas tarefas, aqui apontadas, e a valorização do reconhecimento dos colegas são indícios da presença da lealdade entre os empregados.

Para conhecermos os estímulos mais significativos para a motivação dos empregados, solicitamos que fossem colocadas em ordem as cinco alternativas apresentadas. A tabela 12 apresenta, no ordenamento 1, o reconhecimento dos colegas com nove citações de 32, o estímulo mais significativo; na seqüência, o respeito, com sete citações, seguido do reconhecimento dos chefes, do salário, da oportunidade de aprender mais em sua profissão, ficando a amizade com uma citação apenas.

Tabela 12 – Fatores de estímulo na visão do empregado

<i>Estímulo no Trabalho</i>	<i>Frequência Ordem 1*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 2*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 3*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 4*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 5*</i>	<i>%</i>	<i>Frequência Ordem 6*</i>	<i>%</i>
Reconhecimento dos colegas	9	28,1	2	6,2	4	12,5	9	28,1	3	9,4	5	15,6
Respeito	7	21,9	7	21,9	6	18,9	5	15,6	6	18,8	1	3,2
Reconhecimento dos chefes	6	18,8	7	21,9	8	25,0	3	9,4	6	18,8	2	6,2
Salário	5	15,6	8	25,0	9	28,1	3	9,4	4	12,5	3	9,4
Oportunidade de aprender mais em sua profissão	4	12,5	6	18,8	3	9,3	4	12,5	11	34,4	4	12,5
Amizade dos colegas	1	3,1	2	6,2	2	6,2	8	25,0	2	6,2	17	53,1
Totais	32	100,0										

* Espelha o grau de importância assinalado pelo respondente em cada categoria.

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Por outro lado, para avaliarmos os estímulos negativos mais significativos para a desmotivação dos empregados, solicitamos que eles fossem sintetizados em uma palavra. A tabela 13 apresenta os

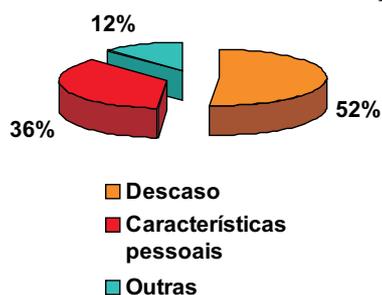
resultados recodificados da variável “desestímulo” pelas categorias sugeridas pelo léxico do *software* SphinxTM. O gráfico 2 ilustra os percentuais.

Tabela 13: Desestímulo na visão do empregado

<i>Desestímulo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Descaso	16	50,0
Características pessoais	12	37,5
Outras	4	12,5
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Gráfico 2: Desestímulo na visão do empregado



Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

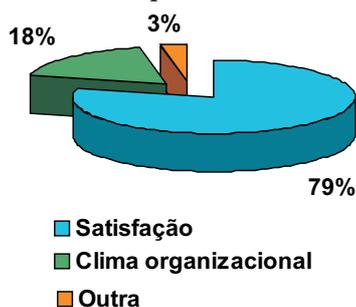
No que diz respeito à permanência no emprego, a tabela 14 apresenta os resultados recodificados pelas categorias sugeridas pelo léxico do *software* Sphinx™ das principais razões que motivam a permanência dos empregados no seu trabalho atual. O gráfico 3 ilustra os percentuais.

Tabela 14: Fatores definidores de permanência no emprego atual

<i>Permanência no emprego</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Satisfação	25	78,1
Clima organizacional	6	18,8
Outra	1	3,1
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Gráfico 3: Fatores de permanência no emprego



Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Quando perguntamos qual o conceito de lealdade do empregado, recebemos diversas conceituações. Ao categorizarmos os conceitos, pudemos resumir-los a três palavras, apresentadas na tabela 15 e ilustradas pelo gráfico 4. Pela frequência, pudemos ver a importância dada à atitude de respeito ao empregado.

Tabela 15: O conceito de lealdade do empregado

<i>Lealdade</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Respeito	23	71,9
Competência	5	15,6
Disponibilidade	4	12,5
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Gráfico 4: O conceito de lealdade do empregado



Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Ao serem questionados sobre a lealdade à empresa para a qual trabalham, todos os respondentes afirmaram que se consideram leais a ela.

Também lhes foi indagado sobre o motivo da lealdade à empresa para a qual trabalham. Recodificamos as diversas respostas, tendo conseguido sintetizá-las em três palavras. Desta vez, a competência teve a maior frequência, seguida do respeito e da satisfação. Os resultados estão na tabela 16.

Tabela 16: O motivo da lealdade à empresa por parte do empregado

<i>Motivo da lealdade à empresa</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Competência	15	46,9
Respeito	10	31,2
Satisfação	7	21,9
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Quando interrogamos se a lealdade é correspondida pela empresa, tivemos a resposta de que há retribuição para 29 dos 32 respondentes, ou seja, 90,6% percebem algum tipo de retribuição da empresa à lealdade do empregado. Os que não entendem que haja retribuição são três dos 32, ou seja, 9,4%.

Na seqüência, perguntamos acerca das evidências de tal retribuição. Após a recodificação das respostas, vimos que elas podem ser sintetizadas em três palavras: desenvolvimento, despeito e descaso. Por “proporcionar ou criar condições para o desenvolvimento” dos empregados foi a justificativa com maior número de referências, o “respeito aos empregados” aparece em segundo lugar e, para aqueles que não sentem a retribuição, apontados no item anterior, a palavra que sintetiza as suas manifestações é o descaso, como está representado na tabela 17.

Tabela 17: Retribuição da empresa à lealdade do empregado

<i>Retribuição lealdade da empresa</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
Desenvolvimento	18	56,3
Respeito	13	40,6
Descaso	1	3,1
Totais	32	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

2.3. Ex-empregados: caracterização e respostas

2.3.1. Caracterização do sujeito pesquisado – ex-empregados

Os nove ex-empregados respondentes do questionário foram caracterizados por seus dados pessoais, pela quantificação e da qualificação de seu perfil, pela circunstância ambiental em que ocorreram suas relações de trabalho no último emprego, bem como por suas expectativas e percepções em relação à sua próxima relação de trabalho, quais as habilidades que têm e que desejam

ter valorizadas no próximo emprego, o que mais os estimula e desestimula em um trabalho, o seu conceito de lealdade à empresa onde venham a trabalhar, se a lealdade que dedicaram à empresa onde trabalharam foi retribuída ao longo do tempo dedicado àquela empresa e como ela se evidenciou e, finalmente, como será o seu comportamento em relação à lealdade para com a próxima empresa em que trabalharemos.

Quanto à idade, os ex-empregados pesquisados foram divididos em três faixas etárias. Se observarmos as respostas na sua totalidade, a média de idade entre os nove respondentes é de 38,2 anos; a moda está na faixa de 35 a 45 anos, com uma freqüência de 55,6% das citações; idade mínima 23 anos e máxima 48 anos.

Tabela 18: Faixa etária dos ex-empregados

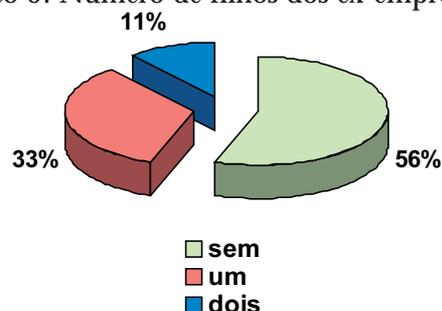
<i>Idade</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
Menos de 35	2	22,2
de 35 a 45 anos	5	55,6
45 anos e acima	2	22,2
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo

Dos respondentes:

- cinco são do sexo masculino e quatro do sexo feminino;
- cinco são casados e quatro solteiros;
- cinco não têm filhos: três têm um filho, e um tem 2 filhos, como ilustra o gráfico 5.

Gráfico 5: Número de filhos dos ex-empregados



Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

A pergunta sobre o tempo de trabalho na última empresa teve como resultado os dados apresentados na tabela 19. Nela percebemos que a moda está em três citações, ou seja, dois anos e que 22,2% trabalharam por mais de 12 anos em sua empresa anterior.

Tabela 19: Tempo de permanência no último emprego

<i>Anos trabalhados</i>	<i>Freqüência.</i>	<i>%</i>
2	3	33,4
4	1	11,1
5	1	11,1
6	2	22,2
12 ou mais	2	22,2
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Questionados sobre a quantidade de empregos anteriores, a moda ficou em dois empregos com três citações em nove respondentes, como se pode observar na tabela 20.

Tabela 20: Número de empregos anteriores dos ex-empregados

<i>Número de empregos</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
1	1	11,1
2	3	33,4
3	2	22,2
4	1	11,1
5	1	11,1
6	1	11,1
<i>Totais</i>	<i>9</i>	<i>100,0</i>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Quanto à profissão, dos nove ex-empregados pesquisados dois são administradores, um publicitário, um engenheiro metalúrgico, um auxiliar contábil, um fresador, um relações públicas, um contador e um arquiteto.

Ao verificarmos as habilidades empregadas no último trabalho e após a recodificação das respos-

tas, seguindo os critérios, fazendo uso do léxico do *software* SphinxTM, chegamos às habilidades evidenciadas na tabela 21.

Tabela 21: Habilidades do ex-empregado utilizadas no emprego anterior

<i>Habilidades passadas</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
Atributos pessoais	7	77,8
Capacidade de relacionamentos	7	77,8
Conhecimento analítico	3	33,3
Conhecimento técnico	3	33,3

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Identificamos os seguintes termos, categorizados conforme a tabela 21. A maior incidência ficou sendo relacionada com os atributos pessoais e os relacionamentos interpessoais: atributos pessoais, como criatividade, dinamismo, facilidade de comunicação, planejamento, organização, iniciativa e empreendedorismo.

Os ex-empregados responderam quais as habilidades que desejam empregar no seu próximo trabalho. Após a recodificação da variável “habilidades no próximo emprego”, elaboramos a tabela 22 (as categorias são das palavras do léxico do *software* SphinxTM).

Tabela 22: Habilidades futuras

<i>Habilidades Futuras</i>	<i>Freqüência</i>	<i>%</i>
Atributos pessoais	9	100,0
Capacidade de relacionamento	7	77,8
Conhecimento	1	11,2

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

OBS.: O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

Ao serem perguntados sobre o significado do trabalho, os ex-empregados responderam:

Vida/ É aplicação do conhecimento e capacidade de execução em troca de algum tipo de remuneração/ A forma de obter conhecimento e desenvolvimento profissional/ Respeito à empresa/ Uma maneira de ganhar a vida/ Meio de sustento e modo de vender sua força de

trabalho/ Realização pessoal e profissional/ Realização pessoal/ Uma forma de encarar a vida e planejar seu futuro profissional e pessoal.

No que diz respeito ao estímulo para o trabalho, os resultados são os apresentados na tabela 23 (as categorias são das palavras do léxico do *software Sphinx*TM).

Tabela 23: Fatores de estímulo na visão do ex-empregado

<i>Estímulo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Incerteza/recompensa	5	55,6
Crescimento/motivação	4	44,4
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

De outra sorte, indagamos o que mais desestimula um trabalhador na visão do ex-empregado. Depois de recodificarmos a variável “desestímulo” (as categorias são das palavras do léxico *software Sphinx*TM), chegamos à tabela 24.

Tabela 24: Fatores de desestímulo na visão do ex-empregado

<i>Desestímulo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Incompetência	4	44,4
Descaso	5	55,6
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Ao serem perguntados sobre o que é ser leal à empresa, os nove ex-empregados assim se manifestaram:

Desempenhar, da melhor forma possível, as atividades a que me proponho/ Respeito à capacidade e às limitações de cada um/ Buscar resultados/ Dar tudo de si para desempenhar as atividades propostas/ Fazer um bom trabalho/ Trabalhar direito/ Exercer as atividades de forma organizada e competente/ Desempenhar suas atividades da melhor forma que lhe for possível e dar tudo de si para assim desenvolvê-las/ Vestir a camiseta e buscar resultados propostos pela empresa.

A tabela 25 apresenta a manifestação dos ex-empregados, depois de ser recodificada a variável “desestímulo” (as categorias são das palavras do léxico *software Sphinx*TM).

Tabela 25: Conceito de lealdade do ex-empregado à empresa

<i>Lealdade à Empresa</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Responsabilidade	4	44,4
Resultados	4	44,4
Respeito	1	11,2
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Questionados se consideram que foram leais à empresa para a qual trabalharam no seu emprego mais recente e diante de quatro possibilidades apresentadas, os respondentes, conforme mostra a tabela 26, referenciaram duas. A moda ficou em 77,8% dos ex-empregados, afirmando que foram sempre leais a suas ex-empresas.

Tabela 26: Percepção do ex-empregado de sua lealdade no último emprego

<i>Leal ao emprego</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Sim, sempre	7	77,8
Sim, a maior parte das vezes	2	22,2
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Ao serem perguntados sobre o motivo da sua lealdade à última empresa que os empregou, os respondentes assim se manifestaram:

Gostava muito do que fazia/ Porque não recebi nenhuma crítica que comprometesse a relação descrição de cargo versus competência/ Busquei o melhor para a empresa/ Gosto pelo trabalho/ Necessidade de ganhar a vida/ Sou uma pessoa experiente em fresas/ Gostar do trabalho e do ambiente/ Houve redução de pessoal/ Um ambiente tranquilo e agradável para o trabalho em equipe.

Depois de recodificada a variável “motivo da lealdade no último emprego” (as categorias são das palavras do léxico *software Sphinx*TM), chegamos à tabela 27.

Tabela 27: Motivo da lealdade no último emprego

Motivo da lealdade	Frequência	%
Afetividade	5	55,6
Competência	3	33,3
Recompensa	1	11,1
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Interrogamos se consideravam que a lealdade à instituição que os empregou, em sua última relação de trabalho, foi correspondida em todo o tempo que para ela trabalharam, se houve reciprocidade. Quatro, entre os nove pesquisados, responderam positivamente.

Tabela 28: Reciprocidade à lealdade do ex-empregado

Lealdade correspondida	Frequência	%
Sim, sempre	2	22,2
Sim, a maior parte das vezes	4	44,4
Sim, algumas vezes	1	11,2
Não	2	22,2
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

No que concerne à reciprocidade percebida pelo empregado, as respostas foram categorizadas na tabela 29. Observamos que a moda atribui a valorização dos empregados por parte da empresa como a sua mais freqüente manifestação de reciprocidade. Outros interesses têm duas citações e uma postura crítica tem uma citação entre os nove respondentes. Na expressão deles:

Havia outros interesses/ Porque não recebi nenhuma crítica que comprometesse a relação descrição do cargo versus competência/ A empresa não valorizou minhas habilidades/ A empresa buscou pessoas mais jovens e criativas e esqueceu a valorização do empregado mais

antigo/ Não havia interesse em promover o funcionário/ Não reconheceu minha experiência e habilidade/ Havia necessidade de corte de pessoal e a avaliação foi tendenciosa conforme interesses pessoais/ Havia estímulo para o aperfeiçoamento profissional, e a empresa se preocupava com o bem-estar dos empregados/ A empresa sempre proporcionou condições de desenvolvimento profissional.

Tabela 29: Reciprocidade percebida pelo empregado

Atribuições à lealdade da empresa	Frequência	%
Outros interesses	2	22,2
Crítica	1	11,1
Valorização	6	66,7
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

No que diz respeito à conduta futura em relação à lealdade, a moda nos mostra que cinco entre os nove ex-empregados consultados não mudarão sua conduta futura em relação à lealdade; 2 não querem mais a relação de emprego para trabalharem e dois mudarão sua conduta. As respostas estão evidenciadas no gráfico 6.

Gráfico 6: Conduta futura do ex-empregado



No que diz respeito ao motivo para a futura conduta em relação à lealdade, as respostas foram categorizadas conforme a tabela 30, na qual podemos verificar que a moda dos que manterão o comportamento tem como motivo ser parte da personalidade dos ex-empregados que assumiram esta posição. Na expressão deles: “É o meu jeito

de ser/ Sou a mesma pessoa”. A busca de liberdade e a cautela aparecem nesta ordem com frequência menor.

Tabela 30: Motivo para a conduta futura em relação à lealdade

<i>Motivo de conduta futura</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Personalidade	6	66,7
Liberdade	2	22,2
Cuidado	1	11,1
Totais	9	100,0

Fonte: dados obtidos com a pesquisa de campo.

Neste capítulo, foram apresentados os resultados qualitativos e quantitativos obtidos pela aplicação dos instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho e já mencionados no capítulo refe-

rente à definição do problema e explicitação da metodologia – entrevistas e questionários mistos. Nele foram expostas estatísticas descritivas caracterizadoras dos respondentes, bem como as suas manifestações, referentes ao conteúdo investigado. Este conjunto de dados, compilado na pesquisa de campo, foi organizado para facilitar a análise, sendo apresentado sob a forma de itens, gráficos, tabelas e figuras. As tabelas 1, 10 e 12, respectivamente, apresentam as expectativas da empresa em relação à lealdade do empregado, os significados atribuídos ao trabalho pelos empregados e os fatores de estímulo do empregado. Nelas, para fins de análise, foi estabelecido um ordenamento às categorias criadas, o que permitiu apresentar a frequência com que os respondentes assinalaram, em termos de importância, as variáveis mencionadas nas questões abertas e agrupadas por categoria.

3 Transição do conceito de lealdade e suas repercussões no ambiente estudado

No desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, observamos a transição que o conceito de lealdade teve nas relações de trabalho em épocas distintas da anterior e da atual. Neste tópico, estão identificadas as principais características da lealdade no conceito antigo e as expectativas das empresas e empregados. Da mesma forma, estão arroladas as características do que está sendo chamado de nova lealdade e as expectativas da empresa e dos empregados neste novo cenário de trabalho. O tópico encerra com uma análise do ambiente estudado e a verificação de como e onde os sujeitos da pesquisa estão nesta transição a partir dos contratos psicológicos que estão celebrando em suas atuais relações de trabalho.

3.1. A lealdade antiga

Em um tempo não muito distante, havia mais previsibilidade no ambiente organizacional. As pessoas ocupavam cargos e estruturavam as suas vidas em carreiras que se desenvolviam dentro dos planos traçados pelas empresas onde elas trabalhavam e para as quais eram leais. Estruturavam as suas informações profissionais em um documento chamado *curriculum vitae* ou carreira de vida. Todos os seus avanços e promoções eram registrados em sua carteira profissional, um documento pessoal e oficial, expedido pelo Ministério do Trabalho. Naquele tempo, as empresas que ofereciam um plano de cargos e salários e um plano de carreira eram as mais procuradas pelo trabalhador. O empregado, neste ambiente de segurança, podia almejar uma condição de estabilidade, na medida em que venciam os desafios de seu ambiente profissional e cumpria o que esses pla-

nos estipulavam. Enfim, era um bom empregado e, como tal, leal à sua boa empresa, para a qual trabalhava por muitos anos, e, em alguns casos, uma vida inteira. Trabalhava com a certeza de que à sua lealdade corresponderia, de forma recíproca, um conjunto de ações por parte da empresa que, ao lhe conferir estabilidade, permitiam constituir uma família, criar os filhos, assumir compromissos na aquisição de bens duráveis. Este foi o ambiente em que nos criamos. Este foi o ambiente que muitos se criaram. Este foi o ambiente que construiu toda uma época de muitas realizações. Trata-se de uma época que começou a esgotar-se. Como tantos autores, também Fukuyama (2000, p. 16-8) descreveu as características desta transição:

a maioria das pessoas expressava confiança em seus governos e concidadãos no final dos anos 50; no início dos anos 90, somente uma pequena minoria fez o mesmo. A natureza do envolvimento das pessoas umas com as outras também mudou. Embora não haja evidência de que as pessoas se associem menos entre si, seus laços mútuos tendiam a ser menos firmes e com grupos menores de pessoas. Essas mudanças foram dramáticas, ocorreram numa ampla gama de países semelhantes e surgiram mais ou menos no mesmo período da história. Em conjunto, elas constituíram a Grande Ruptura nos valores sociais que prevaleceu na sociedade da era industrial (...). E a cultura de individualismo intensivo, que no mercado e no laboratório conduz à inovação e ao crescimento, invadiu o domínio das normas sociais, onde corroeu virtualmente todas as formas de autoridade e enfraqueceu laços que mantinham unidas famílias, vizinhanças e nações.

Para Fukuyama (2000, p. 24), as “normas sociais que funcionam para um período histórico são rompidas pelo avanço da tecnologia e da economia, e a sociedade precisa se esforçar para estabelecer novas normas sob novas condições”.

3.2. A nova lealdade

Morin (1990, p. 22-6), neste novo cenário, enumera um novo conjunto de regras para as atuais relações de trabalho (figura 2). Ele nos sugere que um contrato de trabalho não é um relacionamento pessoal. Mesmo assim, muitos agem como se o fosse. A única coisa que há em comum entre um relacionamento pessoal e um de trabalho é que, para terem sucesso, ambos dependem de comunicação e negociação, variando apenas na intensidade que priorizamos nelas nossas próprias necessidades.

Para Morin (1990, p. 29), “nossa primeira lealdade tem de ser para as nossas próprias necessidades. Eu venho em primeiro para mim. Você vem em primeiro para você. Nós todos viemos em primeiro para nós mesmos. Pode soar egoísta, mas é realmente uma expressão do egoísmo, o fundamento do que eu chamo de confiança não-dependente”. Para este autor uma empresa

tem dois objetivos – ser lucrativa e crescer – e uma restrição sempre subjacente – atingir estes objetivos dentro da lei (...) uma empresa não tem sentimentos ou emoções ou, se formos honestos sobre isto, uma responsabilidade intrínseca para com a sociedade. Sua responsabilidade última é para com os proprietários e os acionistas.

Figura 2: Novo tempo / Novas regras

Regra 01	Não há algo como um emprego seguro.
Regra 02	Você é responsável por sua carreira – seu planejamento, direcionamento e progresso.
Regra 03	O conhecimento do que a empresa espera de você é sua responsabilidade.

Fonte: MORIN, William J., 1990, p. 22-4.²⁹

São regras simples que marcam uma nova postura no ambiente de trabalho de nossos dias. Sob a égide do antigo contrato psicológico, o trabalhador era levado a acreditar que era obrigação da companhia cuidar dele, era razoável esperar por isso.

A iniciativa da comunicação ficava por conta da administração. Hoje, no entanto, a empresa espera que o empregado compreenda suas obrigações e o que é esperado dele. É tudo com ele. “A lealdade não é mais o que costumava ser. É o que é (...). Empregados devem saber o que é esperado deles. Gerentes devem saber que valor devem obter dos empregados. Têm de ser claros, e a comunicação deve ter duas vias. Os dias de lealdade cega foram-se” (MORIN, 1990, p. 25).³⁰

A lealdade em si é a mesma; o que muda é o objeto a que se é leal. Segundo os autores citados, a nova lealdade está voltada, em primeiro lugar, para a carreira profissional que construímos. Àquela em que atuamos, tomando as decisões certas no sentido de atualizá-la permanentemente e, sobretudo, zelar pela coerência entre nossas ações e convicções. Assumimos, assim, uma atitude positiva de permanente diálogo interior a partir da percepção que temos do contexto cultural em que nos inserimos, fazendo frente aos desafios que nossa atividade profissional nos exige.

²⁹ Tradução livre do autor deste artigo.

³⁰ Tradução livre do autor deste texto.

Figura 3: Evolução do conceito da lealdade

Lealdade antiga		Lealdade atual	
<i>Características</i>	<i>Expectativas</i>	<i>Características</i>	<i>Expectativas</i>
Previsibilidade	Estabilidade	Incerteza	Desafio
Constância	Persistência	Descontinuidade	Tolerância
Segurança	Crença	Dúvida	Descrença
Regras e normas	Obediência	Criatividade	Proposição do novo
Relações formais	Ritos e cerimônias	Informalidade	Comunicabilidade
Coletivismo	Corporativismo	Individualismo	Autoconfiança
Fixo	Zona de conforto	Dinamismo	Inquietude
Condescendência	Aceitação	Questionamento	Competência
Padronização	Uniformidade	Autonomia	Multiformidade
Confiança	Dependência	Liberdade	Independência
Emprego	Especialidade	Empregabilidade	Multiespecialidade

Fonte: dados obtidos com as pesquisas de campo e bibliográfica.

3.3. Contratos psicológicos no ambiente estudado – influências

Os resultados mostram empresas com políticas de relações de trabalho semelhantes, embora atuando em mercados diferentes. Ocorreu redução de postos de trabalho em todas as três empresas estudadas e sua magnitude ficou entre 10 a 30% de seus quadros, para todas. Nenhuma reduziu os níveis de produção, tendo as demissões ocorrido em maior número (80%) devido a ajustes de mercado, seguidos da implantação de novas tecnologias (60%) e outras razões (20%).

Ao questionar os diretores e gerentes acerca das expectativas que suas empresas tinham da lealdade, observamos que, numa primeira escolha, entre as alternativas propostas, a maior frequência (60%) ficou com a expectativa de a empresa ter, em seus quadros, empregados com capacidade de cuidar de si, com adaptabilidade ao ritmo e às pressões da dinâmica do trabalho e interessados em sua qualidade de vida. Já a escolha seguinte, isto é, no que se refere à expectativa das empresas, vai para uma posição oposta, qual seja, a de ter funcionários que se anulam como indivíduos e entregam-se ao corporativismo e aos expe-

dientes prolongados. Do mesmo modo, há um contraponto entre as estratégias diante da queda de lealdade. Na primeira escolha, 80% dos executivos optam pelo aumento da comunicação com os seus empregados e, na segunda escolha, a opção recai sobre o treinamento e o desenvolvimento, ficando as demissões para uma terceira opção.

Já entre os empregados, as expectativas manifestadas também são muito semelhantes nas três empresas pesquisadas. Há uma predominância de indivíduos jovens do sexo masculino, sendo a maior parte (63%) casados, com filhos de menos de cinco anos. São pessoas com muito tempo de trabalho pela frente e, por suas características manifestas, estão interessadas e afinadas com o novo conceito de lealdade, na medida em que trabalham tanto em área administrativa quanto em área de produção, com a ação mais presente de estimular os colegas para a obtenção de resultado. Dos 32 respondentes, a maioria, ou seja, 26 indivíduos, mudou a expectativa inicial que tinham em relação ao seu trabalho. A mudança em 65,6% deu-se por satisfação e pelo acréscimo de novas expectativas. Perceber o trabalho como uma extensão de suas individualidades é a opinião expressa por 68,8%. Novamente, nesta per-

gunta, a segunda escolha dos empregados respondentes foi para a outra ponta e assinalou que o significado do trabalho é o de um conjunto de tarefas como qualquer outro. E, como terceira opção, houve a simplificação do argumento de que se trabalha porque é necessário, só isso! Há, entre os respondentes empregados, uma predominância de indivíduos que se percebem como persistentes. Tal manifestação denota um traço característico e próprio da lealdade - a constância, a solidez, o estabelecimento de elos com os outros. Valorizam o reconhecimento dos colegas de trabalho e o respeito como elementos estimuladores preferenciais, ao mesmo tempo que são desestimulados fundamentalmente pelo descaso. Tiveram uma média de três empregos anteriores e um tempo de permanência no atual emprego de menos de cinco anos, 40,6%, nesta condição. Os empregados permanecem no emprego se satisfeitos. Em caso de insatisfação, não toleram a permanência em um local que não os motiva. São rápidos em decidir pela busca de outro emprego que os estimule positivamente.

Julgamos, assim, muito importante a expectativa predominante (71,9%) do valor respeito, quando os empregados ouvidos explicitaram o seu conceito de lealdade. Todos se consideram leais à empresa na qual trabalham e atribuem isso à competência e ao respeito que têm para com as suas atividades na empresa. Respeitam e querem reciprocidade.

A possibilidade de se desenvolverem profissionalmente, e o respeito que lhes é dispensado são as retribuições da empresa à lealdade que eles lhe dedicam.

Os ex-empregados têm uma faixa etária mais elevada e, em sua maioria, não têm filhos. A maior parte permaneceu dois anos na ex-empresa,

(33,4% dos ex-empregados respondentes). Além disso, são trabalhadores com dois empregos anteriores e uma diversidade de atividades profissionais. Em suas habilidades, valorizam mais os atributos pessoais e sentem-se estimulados pela incerteza e recompensas, sendo desestimulados também, como os empregados, pelo descaso. Um dos ex-empregados caracterizou o descaso como o exemplo de um sujeito ser convidado para uma festa, não comparecer, e ninguém notar sua ausência. Eles consideram leal o indivíduo responsável e gerador de resultados. A maioria (77,8% dos respondentes ex-empregados) sempre foi leal, e o restante considera que foi leal a maior parte das vezes. A percepção da lealdade está, com maior frequência, ligada a aspectos afetivos dos ex-empregados, quando empregados da empresa. Quanto à lealdade da empresa que por último o empregou, a maior parte (44,4% dos ex-empregados) entende que houve reciprocidade, uma vez que, durante o tempo que estiveram empregados, foram valorizados (66,7% dos respondentes). Quanto à conduta futura, 56% dos ex-empregados que responderam ao questionário declararam que não vão mudar sua conduta em relação à lealdade; 22% disseram que vão mudar, e igual percentual (22%) não quer mais trabalhar na condição de empregado.

Neste tópico, apresentamos a transição ocorrida no conceito do valor moral lealdade, apontada pela pesquisa bibliográfica e suas repercussões no ambiente estudado, bem como a influência percebida na ética do trabalhador. Foram apresentados os conceitos da antiga e da nova lealdade, estabelecemos um comparativo entre estas duas concepções e descrevemos a influência deste fenômeno nos contratos psicológicos dos respondentes da pesquisa de campo.

Conclusões e novos questionamentos

Ao longo deste estudo, houve permanente estímulo à abertura de diversos questionamentos. Tal fato -sabemos- não é privilégio deste trabalho, pois o processo de pesquisa constitui-se em um desafio permanente ao pesquisador, no sentido de que ele se atenha ao objetivo de sua pesquisa. Esta é a proposta, pois, para atingir o objetivo, foi necessário foco no problema: na época em que vivemos, em que há tanta redução nos postos de trabalho, que importância é dada à lealdade institucional no contrato psicológico que se estabelece entre os trabalhadores formalmente empregados e as empresas que os empregam, quando elas passam por processos de aumento de produtividade e redução do nível de emprego?

Procurando responder a esta questão, fixamos como objetivo a avaliação da importância atribuída à lealdade institucional no contrato psicológico estabelecido entre quem emprega e quem é empregado. E, na seqüência, de modo a delimitar o recorte do tema em estudo, formulamos as questões: Quais são as evidências de redução nos postos de trabalho e sua possível influência na lealdade dos trabalhadores? Que são e como são levados a efeito os contratos psicológicos? Passamos, então, a desenvolver a pesquisa com a suposição de que a lealdade institucional é um valor esperado nas relações entre a empresa e os seus empregados, o que foi reafirmado no desenvolvimento deste estudo.

Os dados obtidos permitiram responder que, nas organizações pesquisadas, houve redução dos postos de trabalho sem redução dos níveis de atividade. Foram evidentes estas reduções, seja pelo depoimento dos diretores e gerentes, seja pelas considerações dos empregados, seja mesmo pela pesquisa realizada nos documentos oficiais das empresas, que foram disponibilizados.

Com referência aos contratos psicológicos, evidenciamos que se constituem numa interação

entre os empregados e as empresas onde eles trabalham, em suas expectativas recíprocas de atendimento das suas necessidades e objetivos. Comprovamos, também, que este processo se dá em um plano psicológico, além do contrato formalmente estabelecido, oferecendo sempre a ambas as partes a possibilidade de rever as expectativas iniciais após um maior conhecimento mútuo. São levados a efeito com base nas orientações do que é aceito como justo e equitativo pelas partes envolvidas nesta relação de troca, em determinado momento, atendendo aos valores e às circunstâncias dos sujeitos dela participantes.

Nesta pesquisa, entre as expectativas manifestadas pelos sujeitos, ficaram caracterizados os tipos de lealdade presentes em seus contratos psicológicos. Algumas manifestações permitem concluir que tanto as empresas quanto os trabalhadores ouvidos estão em um momento de transição entre o que foi caracterizado como a antiga lealdade e a nova. Ocorreram manifestações que evidenciaram, numa primeira escolha, a localização do empregado como alguém leal para consigo, para com a sua tarefa e para com a sua carreira profissional. A valorização dada ao respeito, à possibilidade de desenvolvimento e ao reconhecimento da competência, além da declaração da tenacidade na execução do seu trabalho, são evidências constatáveis nos dados obtidos. Do mesmo modo, em segundas e terceiras escolhas, tanto os empregados como as empresas, na manifestação de seus diretores e gerentes, revelaram elementos de presença e valorização da antiga lealdade, como o expediente prolongado, condescendência e bom comportamento, o salário como fator de estímulo, o reconhecimento dos chefes, a consideração do trabalho apenas como um conjunto de tarefas, ou mesmo a afirmação de trabalharem apenas por necessidade. Desse modo, percebe-

mos que ambos, em muitas de suas ações, estão se comportando de acordo com as novas regras e, em outras, estão ainda ligados aos antigos conceitos, adotando as antigas regras. Assim, é possível considerar este fato normal, na medida em que sabemos que mudanças culturais e de comportamento têm um processo de transição de médio e, muitas vezes, de longo prazo.

As incursões pela literatura foram estimulantes e marcantes. Nelas, encontramos os referenciais teóricos nos quais as assertivas e os argumentos deste trabalho se apóiam. Foram conhecidas novas concepções e novas maneiras de estabelecer as relações do valor lealdade na ética do trabalhador empregado. Percebemos que, mais informado e dotado de mais habilidades, ele passa a ser mais exigente consigo e insatisfeito, de maneira construtiva, com o seu nível de conhecimento. Sempre necessita mais. Escolhe, prioritária e preferencialmente, as empresas que criam oportunidades para o seu aprendizado permanente e lhe oferecem estímulos e condições de aprimorá-lo.

Podemos concluir, numa alusão à constatação de Euclides da Cunha (1978), que o trabalhador de nossos dias, ou o homem da empregabilidade, como é denominado neste estudo, é, “antes de tudo, um forte” ao suportar tantas pressões, em meio à instabilidade do ambiente organizacional em que vive. São muitas as exigências a ele impostas. Cada vez mais, este trabalhador distancia-se das zonas de conforto que abrigaram por tanto tempo o trabalhador de outras épocas; o homem econômico, o homem social, o homem pragmático, o homem organizacional, o homem administrativo, o homem funcional, o homem orgânico e o homem complexo, apenas para citar os principais tipos humanos característicos de momentos diferentes da História das Organizações e da Teoria Geral da Administração. Conhecer o tipo humano que caracteriza determinada época possibilita mais elementos para gerenciá-lo. Nem melhor nem pior, o homem da empregabilidade é apenas diferente dos anteriores em suas expectativas, percepções e motivações.

Enquanto isso, também podemos observar que esta maneira de pensar e perceber a realidade depara-se com a crueza de um outro fenômeno presente na sociedade das organizações na atualidade – a exclusão. Este é um tema que deve ser estudado, não só com uma abordagem sociológica, pois os seus efeitos não estão apenas em quem é excluído, mas também em quem vive na dúvida desestimuladora de quando chegará o seu momento. Tal estudo por certo trará novas questões e suposições que oferecerão mais conhecimento às organizações no que diz respeito ao gerenciamento dos contratos psicológicos entre elas e os seus empregados.

Estão presentes, tanto na manifestação dos respondentes diretores e gerentes quanto na pesquisa bibliográfica, algumas estratégias de ação diante da queda de lealdade. Percebemos a necessidade de mais pesquisa sobre este tema. Acreditamos que pesquisas direcionadas para a criação de indicadores para a monitoração da lealdade dos trabalhadores com tempos diferentes de empresa, a criação de modelos e de estratégias que integrem as suas dimensões nos planos de negócios das organizações, o desenvolvimento de técnicas de comunicação empresarial aplicadas a uma gestão mais compartilhada são caminhos a serem percorridos por novos trabalhos.

Constatamos também que esta realidade retratada pelos dados não exclui outras, nas quais aspectos culturais poderão dar outro sentido aos mesmos conteúdos. Acreditamos que as respostas encontradas e que estão referenciadas pelos dados, dizem respeito à realidade objeto da pesquisa.

A experiência desta pesquisa foi instigante. Ela mostra, inequivocamente, a importância do método para se ter eficácia na necessidade que temos de aprendizagem permanente. A sociedade do conhecimento, ao mesmo tempo que oferece inúmeras possibilidades, exige persistência, grande disciplina e, sobretudo, lealdade com a causa de aprender a aprender e compartilhar com aqueles que ainda não sabem o que se passa a conhecer.

Referências bibliográficas

- BARDWICK, Judith M. *Perigo na zona de conforto: como eliminar o hábito do entitlement*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. O estilo brasileiro de administrar – Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes;
- CALDAS, Miguel P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENNETT, William. *O livro das virtudes*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- BRIDGES, William. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria geral da administração: Pensando e fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CONNER, Daryl R. *Gerenciamento na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- CUNHA, Euclides. *Os sertões*. São Paulo: Círculo do Livro, 1978.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FOLLETT, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FUKUYAMA, Francis. *Confiança (as virtudes sociais e a criação da prosperidade)*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- _____. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GONZAGA Jr, Luís. *Cavaleiro solitário (ao vivo)*. Manaus: Sigla/SomLivre, 1993. 1 CD com 12 faixas (50 minutos).
- GOULDNER, Alvin W. The norm of reciprocity In *American Sociological Review*, n. 25, 1960.
- HEIDEGGER, Martin. *Heráclito*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1998.
- HIRSCHMAN, Albert. *Saída, voz e lealdade*. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- KANTER, Elisabeth Moss. *Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, John. *As novas regras*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- LAPPONI, Juan Carlos. *Estatística usando EXCELL 5 e 7*. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 1997.
- LEVIN, Jack. *Estatística aplicada a Ciências Humanas*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1985.
- LOBATO, Monteiro. *Mundo e miscelânea*. Obras Completas de Monteiro Lobato. São Paulo: Brasiliense, 1948. V.10 da 1ª série.
- MARCONDES FILHO, Alexandre. *Carteira de trabalho e previdência social*. Brasília: Ministério do Trabalho, 1971.
- MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte L. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- _____. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.
- MORAES, Vinicius de; TOQUINHO e MEDALHA, Maria. Tarde em Itapoan In: MORAES, Vinicius de e TOQUINHO. *Como dizia o poeta*. São Paulo. RGE, 1971. 1 LP com 12 faixas (45 minutos):33 1/3rpm.
- MORCILLO, Patricio. *La dimensión estratégica de la tecnología*. Barcelona: Ariel, 1991.
- MORIN, William J. *Trust me (How to rebuild trust in the workplace)*. New York: DBM, 1990.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MOWDAY, Richard; PORTER, Lyman; STEERS, Richard. *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- MÜLLER, Claus. *Employeeship*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ORTEGA Y GASSET, J., *Rebelião das massas*. Rio de Janeiro: Lial, 1971.

- PRESTES, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes, funcionários e sustenta crescimento lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCHÖN, Donald A. *Beyond the stable state*. New York: Random House, 1971.
- SCHEIN, Edgar H. *Consultoria e procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- SIMON, Herbert A. *O comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMAS Jr., R. Roosevelt. Como gerenciar o contrato psicológico In: HARVARD NOTE *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TYSON, L.D. *Strategic prospectors for HRM*. London: IPD, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- WHYTE Jr., William. *The organization man*. New York: Doubleday & Co, 1966.
- WILHEIM, Jorge. *O substantivo e o adjetivo*. São Paulo: Perspectiva, 1976.
- WILSON, Edward. *A unidade do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Cadernos IHU divulga pesquisas produzidas por professores/pesquisadores e por alunos dos cursos de Pós-Graduação, bem como trabalhos de conclusão de acadêmicos dos cursos de Graduação. Os artigos publicados abordam os temas ética, trabalho e teologia pública, que correspondem aos eixos do Instituto Humanitas Unisinos-IHU.



Lauro Antônio Lacerda d'Avila (1950) é natural de Carazinho/RS. Cursou duas graduações na UNISINOS – Administração de Empresas e Comunicação Social - Habilitação Relações Públicas. Mestre em Administração pela PUC-Rio – Área de Concentração em Organização e Planejamento, é professor nos cursos de sua formação e tem atuado, por mais de 26 anos, na área de Relações Institucionais, em organizações privadas e públicas.