

Estudo do comprometimento organizacional em unidades de informação: relacionamento interpessoal versus comunicação

Rebeka Maria de Carvalho Santos Godeiro (UFERSA) - rebeka_carvalho@hotmail.com

Resumo:

O comprometimento organizacional dos funcionários é um fator de extrema importância para as organizações, pois eles podem refletir positivamente como negativamente na produtividade dos colaboradores, de forma que venha a interferir nos resultados das organizações. Sendo assim, foi realizado um estudo teórico tendo como principal objetivo tratar sobre comprometimento organizacional, esclarecendo o que seria o comprometimento afetivo, instrumental e organizacional. Investigou sobre a influência do relacionamento interpessoal no favorecimento do comprometimento organizacional. Também levou em consideração a importância do processo de comunicação, para a realização de um trabalho satisfatório. Verificou-se que o relacionamento interpessoal e a comunicação bem feita, aumentam o grau de comprometimento com a organização, resultando assim em colaboradores dispostos a exercer esforços em benefício da empresa.

Palavras-chave: *Comprometimento Organizacional. Relacionamento Interpessoal. Comunicação.*

Área temática: *Temática II: Transcompetências: diferenciais dos usuários e do profissional da informação*

Estudo do comprometimento organizacional em unidades de informação: relacionamento interpessoal versus comunicação

RESUMO:

O comprometimento organizacional dos funcionários é um fator de extrema importância para as organizações, pois eles podem refletir positivamente como negativamente na produtividade dos colaboradores, de forma que venha a interferir nos resultados das organizações. Sendo assim, foi realizado um estudo teórico tendo como principal objetivo tratar sobre comprometimento organizacional, esclarecendo o que seria o comprometimento afetivo, instrumental e organizacional. Investigou sobre a influência do relacionamento interpessoal no favorecimento do comprometimento organizacional. Também levou em consideração a importância do processo de comunicação, para a realização de um trabalho satisfatório. Verificou-se que o relacionamento interpessoal e a comunicação bem feita, aumentam o grau de comprometimento com a organização, resultando assim em colaboradores dispostos a exercer esforços em benefício da empresa.

Palavras- Chave: Comprometimento Organizacional. Relacionamento Interpessoal. Comunicação.

Temática II: Transcompetência: diferenciais dos usuários e do profissional da informação.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução das teorias da administração e o surgimento das escolas de recursos humanos, além das mudanças que o contexto social vem sofrendo desde meados do século XX, o comprometimento dos funcionários com as organizações vem cada vez mais ganhando espaço e relevância nas empresas.

Um grande fator que interfere muito nas organizações é a competitividade, que tem influenciado o comportamento das empresas. A competitividade é um grande desafio para o setor de recursos humanos, pois o setor é o ponto de partida para a realização das inovações gerenciais e organizacionais, com o objetivo de enfrentar os desafios da concorrência e se manter no mercado de atuação.

A cooperação e o comprometimento dos funcionários poderá ser um grande aliado na busca de vencer a competitividade diante do contexto externo, no qual todos estariam em busca de um mesmo ideal, de um mesmo objetivo, através da flexibilidade das relações trabalhistas, ajustando as novas condições e tirando o maior proveito delas.

Ter um pessoal comprometido com a empresa é sinônimo de se ter pessoas capazes de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização a alcançar seus objetivos.

Do ponto de vista dos empregados, à medida que o indivíduo se compromete com a organização, ele pode encontrar uma parte de seu desenvolvimento psicológico, tais como, a valorização de si mesmo, realização e desenvolvimento pessoal.

O comprometimento organizacional por parte dos indivíduos é uma busca constante nos dias atuais, todas as empresas procuram ter em seus quadros indivíduos que “vestem a camisa” da organização, que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam por melhores resultados. Assim, um grande benefício, no lado prático, é o de se conseguir nas empresas um ambiente de alto comprometimento, identificando ambientes organizacionais que comprometem os indivíduos.

Tal estudo tornar-se oportuno, tendo em vista o fato de que as instituições reconhecem a necessidade de ter colaboradores comprometidos com a mesma, sabendo que o ambiente organizacional pode influenciar diretamente o comportamento dos funcionários, além da qualidade dos serviços prestados como também no atendimento.

A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa está baseada na revisão de literatura acerca da temática em questão: comprometimento organizacional, com ênfase nas três dimensões do comprometimento, o relacionamento interpessoal e a comunicação nas organizações.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Mowday (1982 apud MÜLLER et al., 2005, p. 512), o comprometimento organizacional “é uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica”.

Na esfera das organizações, o comprometimento passou a “significar adesão, ou seja, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho” (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004, p.5).

Desta maneira, o comprometimento organizacional refere-se a uma intensa confiança e concordância dos valores, missão, visão e objetivos da organização, onde o funcionário se empenha consideravelmente a favor da empresa, além de existir um grande desejo de se manter como colaborador da organização.

No entanto o comprometimento sozinho não garante o sucesso das empresas, mais um elevado grau de comprometimento dos colaboradores com a organização pode contribuir para que as empresas alcance seus objetivos, ou seja, o comprometimento e o envolvimento dos funcionários com a empresa favorecem a, produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços, velocidade na captação de novas tecnologias, criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais, velocidade de resposta para o ambiente/mercado. (DUTRA, 2002, p.25)

Segundo Salancik (1977 Apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004, p.5) os níveis de comprometimento podem ser, a volição, a reversibilidade e o caráter público ou explícito do ato.

A volição se dá a partir da percepção de que ação se concretizou por opção do colaborador, fazendo com que o mesmo se sinta responsável pela ação.

Já a reversibilidade se dá quanto mais o colaborador constata que o comportamento não pode ser mais revertido, ou que provocará altos custos, maior será seu comprometimento com o determinado ato.

Por fim, o caráter público ou explícito do ato, acontece quando pessoas significativas ficam cientes do seu comportamento, fazendo com que o colaborador aumente a possibilidade de vir a se comportar de forma satisfatória.

2.1 Dimensões do Comprometimento

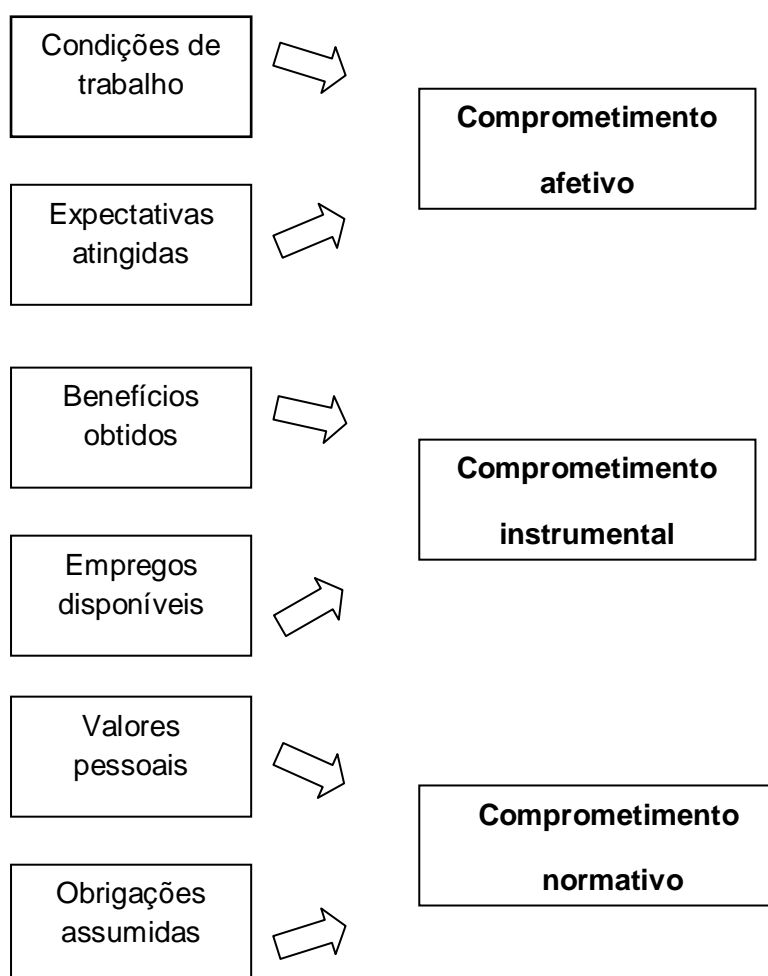
Entre os vários conceitos de comprometimento, o que tem mais aceitação entre os pesquisadores é o modelo de três dimensões estabelecido por Meyer e Allen, que seria: Comprometimento Afetivo, Comprometimento Instrumental e Comprometimento Normativo.

Os indivíduos das três dimensões são caracterizados da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com comprometimento

instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles se sentem que são obrigados. (ALLEN; MEYER, 1990 Apud NAVES; COLETA, 2003, p.213)

- a) **Comprometimento afetivo** – comprometimento com um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Refere-se ao elo entre as pessoas e a organização, que pode ser de base emocional ou intelectual, ou seja, atitudinal, programático e baseado na lealdade.
- b) **Comprometimento Instrumental** – comprometimento percebido como alto custo associado a deixar a organização. Preferem não se arriscar, embora insatisfeito.
- c) **Comprometimento Normativo** – comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. É baseado na lealdade, as pessoas se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação.



Fonte: Adaptado de Spector (2002, p. 245).

FIGURA 1 - Dimensões do Comprometimento Organizacional

O comprometimento afetivo nasce a partir de experiências favoráveis no trabalho. O comprometimento instrumental é produzido pelo investimento no trabalho e a dificuldade de se encontrar um novo emprego. O normativo surge do senso de obrigação do indivíduo, seja por valores pessoais, seja por favores feitos pela organização.

3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo.

Passamos mais tempo no ambiente de trabalho do que mesmo em casa, e ainda assim não é observado como é importante estar em um ambiente saudável, e o que isto depende de cada um.

O sucesso estar relacionado não só com a inteligência e espírito de trabalho. As relações interpessoais, a capacidade de trabalhar em grupo, de ouvir e de se colocar na posição do outro, tornaram-se fundamentais num mundo cada vez mais ligados por redes, tornando assim o trabalho uma tarefa de equipe.

Rodrigues, Imai e Ferreira (2001, p.124) afirmam que a competência interpessoal,

passa a ser um requisito imprescindível a todos os níveis ocupacionais de uma empresa, desde aquele que atende à comunidade externa à empresa como aos clientes e ao público em geral, até aqueles que convivem diariamente com o público interno, no mesmo setor (os colegas e a chefia imediata) e inter-setores.

Ou seja, a competência interpessoal, “seria a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. (MOSCOVICI, 1985 Apud RODRIGUES; IMAI; FERREIRA, 2001, 124)

Identificar de forma apurada uma situação e suas variáveis permite que o sujeito desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza dessa atividade quanto na de ser capaz de se posicionar de forma

habilidosa na rede de relações interpessoais, interna e externa, no ambiente de trabalho.

Segundo Rodrigues, Imai e Ferreira (2001, p.124) a competência interpessoal “é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo, englobando assim atitudes individuais e coletivas que jamais serão indissociáveis”.

A organização se constitui numa rede de relações tecidas por indivíduos dotados de idéias, necessidades e sentimentos que estão, a todo o tempo, presentes nas interações sociais, refletindo como estes indivíduos percebem e vivenciam a realidade.

4 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Um dos grandes geradores de conflitos interpessoais nas organizações são as falhas de comunicação. A comunicação é de extrema importância para a organização, no entanto nem todos são capazes de criar o tipo de ambiente de trabalho rico em informações necessárias para ter o sucesso no atual ambiente complexo e exigente.

De acordo com Pimenta (2004, p.19), a origem etimológica da palavra “comunicação é tornar comum, ou seja, se uma pessoa consegue fazer com que sua ideia seja captada e compreendida por outra(s) pessoa(s) nesse momento ocorreria o fenômeno da comunicação”.

Dentro de uma organização a comunicação vem contribuir para a definição e concretização de metas e objetivos, possibilitando a integração e o equilíbrio entre seus componentes.

Os sistemas de comunicação contribuem para que a empresa torne-se competitiva, devido ao fato de que suas atividades são realizadas por pessoas e que a política de comunicação adotada pela organização irá influenciar no desempenho dos mesmos, em outras palavras, as pessoas atuarão de acordo com as informações que recebem, podendo ou não provocar conflitos.

A comunicação organizacional permite estabelecer relações interpessoais funcionais que auxiliem a trabalhar juntos para que uma meta seja alcançada. Porém, ao mencionar-se "relações interpessoais", é preciso considerar que as

dificuldades de comunicação entre funcionários, principalmente, de setores diferentes.

Algumas causas de dificuldade de comunicação podem ser: o rancor e desavenças passadas, falta de confiança e de credibilidade no interlocutor ou na própria finalidade de determinada comunicação, briga por poder, competitividade excessiva, sentimentos de inferioridade e/ou superioridade, elevados graus de timidez ou demagogia e, entre outras causas menos relevantes, insegurança quanto a se manter no emprego, pode acarretar o desinteresse pela comunicação.

Sob esse aspecto, Penteado (1976, p.7) afirma que "o homem é aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante, na sociedade onde vive", ou seja, através da comunicação entre seres que convivem num mesmo espaço, o homem adquiriu uma identidade própria. Para o autor o homem é um ser social por natureza, porém com capacidades comunicativas individuais. Essas capacidades irão coordenar esforços, evitar ou não conflitos nas relações interpessoais.

Segundo Robbins (2002, p.120) "a comunicação cumpre quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação".

- a) **Comunicação na função de controle** – age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, no controle das ações exercidas pelo colaborador, nas orientações formais, etc.
- b) **Comunicação na função motivação** – torna claro para o trabalhador o que deve ser feito, como ele está se saindo e o que fazer para melhorar seu desempenho.
- c) **Comunicação na função da expressão emocional** – ocorre no interior do grupo é um mecanismo fundamental para a expressão das frustrações ou dos sentimentos de satisfação.
- d) **Comunicação na função de informação** – relaciona-se com o papel de facilitadora da tomada de decisão, além de transmitir os dados que permitem identificar e avaliar as alternativas.

Sob a ótica de Torquato (1996, p. 105 apud PIMENTA, 2004, p.59) a função básica da comunicação na empresa

é promover consentimento e aceitação. Para tanto, é necessário uma estrutura bem definida e coordenação centralizada. Essa coordenação seria responsável pelas pesquisas, táticas, estratégias, normas, canais, fluxos, planos de comunicação.

Ainda no ponto de vista de Torquato (1996, p. 105 Apud PIMENTA, 2004, p.59) os resultados de um plano de comunicação seriam:

- a) Capacidade de responder mais rápida e adequadamente as contingências, ameaças e os riscos internos e externos;
- b) Homogeneidade da linguagem;
- c) Harmonia na preservação dos códigos visuais e escritos;
- d) Sinergia;
- e) Racionalização dos processos administrativos e financeiros;
- f) Melhor distribuição de tarefas;
- g) Melhor direcionamento da mensagem e seleção de veículos.

Em suma, a comunicação poderia fluir de maneira rápida e segura, agilizando processos, poupando tempo, diminuindo consideravelmente os problemas de falta de comunicação.

4.1 Tipos de Comunicação

Em uma estrutura organizacional, podemos encontrar três tipos de comunicação, para cima, para baixo e a para os lados.

Para Maximiano (2000, p.284) a comunicação para baixo “vai dos níveis superiores para os inferiores de hierarquia”. Seriam as informações que correspondem a todos os aspectos das operações e da atuação da organização, como também da expectativa da administração em relação a seus colaboradores.

Tal comunicação comumente tem caráter diretivo, seriam ordens, informações acerca da política da instituição, além de modificações em processos, etc. Tem como objetivo passar o maior número de informações possíveis aos subordinados para que possam desenvolver suas atividades, pode ser feita através de reuniões em grupo ou individuais, procedimentos, memorandos, comunicados internos e outros tipos de informes. “Muitas vezes, a comunicação para baixo,

procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar direito”. (MAXIMIANO, 2000, p.284)

A comunicação para cima tem diferentes assuntos. Maximiano (2000, p.285) afirma que “em primeiro lugar, se seguem para cima as informações sobre desempenho e os eventos nos níveis inferiores”. Ocorrem dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores e promove a participação mais efetiva dos colaboradores, que podem sugerir idéias para melhoria de processos de produção ou do ambiente de trabalho. Ocorre por meio de reuniões periódicas, em grupo ou individuais, através de telefone, cartas aos superiores, relatórios, formulários e outros documentos escritos.

Já a comunicação lateral diz respeito a que acontece entre os setores de trabalho do mesmo nível ou mesmo em setores diferentes. Na concepção de Maximiano (2000, p. 286) “os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamental e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho”, ou seja, fazendo com que os colaboradores trabalhem como uma equipe multidisciplinar, onde todos têm responsabilidades iguais. Pode ser feita através de reuniões entre departamentos, através de relatórios e comunicados variados, como cartas internas entre departamentos, revistas informativas internas e outros.

É importante ressaltar que, além dos três tipos de comunicações descritas, há ainda, em todas as organizações, a comunicação formal, que é feita através de documentos oficiais, e a comunicação informal, que seria todo o contato espontâneo entre colegas de trabalho, como um simples "bate-papo", por exemplo.

O sistema de comunicação de qualquer organização é visto como o elo que junta todos os setores do ambiente de trabalho e possibilita o funcionamento ordenado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comprometimento dos funcionários no ambiente de trabalho é de suma importância para a o desenvolvimento e crescimento da empresa, pois a mesma é feita pelos seus funcionários. Faz-se necessário que se tenha um ambiente

favorável ao comprometimento, ao relacionamento interpessoal e principalmente uma comunicação eficaz, entre as esferas da empresa.

A biblioteca não pode ficar fora dessa realidade, pois a mesma, normalmente, é uma empresa dentro de outra. Com missão e objetivos a serem alcançados, com colaboradores, serviços prestados e clientes a serem atendidos.

É importante que o bibliotecário gestor, tenha conhecimento sobre os tipos de comprometimento organizacional, relacionamento interpessoal e comunicação, para que possa criar um ambiente agradável e favorável a realização das atividades de forma satisfatória.

Ter uma equipe comprometida efetivamente com a biblioteca, é a melhor opção, pois o empregado se sente parte integrante e importante da equipe, compartilha dos mesmos objetivos e se sente bem no ambiente de trabalho. Um funcionário comprometido afetivamente com a empresa, trará para a mesma bons resultados e desempenhará suas atividades de forma eficiente, pois estará sempre disposto a realizar suas atividades da melhor maneira possível, desde o atendimento até a parte técnica das suas atribuições.

É importante também que o relacionamento interpessoal seja satisfatório, tanto nos níveis hierárquicos diferentes, quanto no mesmo níveis equivalente, pois ter um bom relacionamento interpessoal reflete diretamente nos desempenhos das funções e nos atendimentos.

Já a comunicação é a mola propulsora da obtenção dos objetivos da biblioteca, pois é com uma comunicação fluida e com o seu feedback, que a mesma terá a possibilidade de crescimento, sem esbarrar nos ruídos que existe muitas vezes na comunicação, dificultando a execução de determinadas atividade, ou problema. Essa comunicação deve ser nos âmbitos internos x internos e externos x internos, dando abertura para o usuário se comunicar com a biblioteca.

Pode-se considerar então que o meio é um fator preponderante para o comprometimento do indivíduo para com a instituição, tendo em vista que quanto maior o nível de entrosamento com os colegas de trabalho e afinidade com as atividades desenvolvidas, maior a probabilidade de alcançar as metas estabelecidas pela equipe como um todo.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOARES, Fabíola Meazza M. de; GODOI, Christiane Kleinübing; BATISTA, Marcos Aurélio. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 2-10, jul./dez. 2004.

MÜLLER, Michele et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no Supermercado “BETA”. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, p.511 – 518, 2005.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 7, n. Especial, p. 210 – 219, 2003.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 5.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. São Paulo: Alínea, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Rosângela Rocio Jarros; IMAI, Rosy Yuri; FERREIRA, Wanessa de Freitas. Um passo para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudos**, v.6, n.2, p.123-127, jul./dez. 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.