

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
SOCIAL.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná, pela aluna Talita Almeida Paes do Lago como forma de avaliação.

Professor orientador: Sergio Bulgakov

**CURITIBA  
2007**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA.....	1
1.2 PROBLEMA.....	1
1.3 OBJETIVOS.....	1
1.4 JUSTIFICATIVA.....	1
1.5 METODOLOGIA.....	2
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>3</b>
2.1 COMPROMETIMENTO.....	3
<b>3. DADOS DA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
3.1 IGREJA PRESBITERIANA INDEPENDENTE.....	12
3.1.1 Origem.....	12
3.2 O PRESBITERIANISMO NO BRASIL.....	14
3.3 A IGREJA PRESBITERIANA INDEPENDENTE NO BRASIL.....	15
3.4 PRIMEIRA IGREJA PRESBITERIANA INDEPENDENTE DE CURITIBA (1ª IPI DE CURITIBA).....	15
<b>4. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>17</b>
<b>5. RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>23</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>30</b>
7.1 INTERNET.....	30
7.2 LIVROS.....	30
7.3 PERIÓDICOS.....	30

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA

O Comprometimento no trabalho em uma organização social.

### 1.2 PROBLEMA

Quais os fatores que geram o comprometimento ou não comprometimento e seus efeitos sobre o trabalho dos funcionários da Primeira Igreja Presbiteriana Independente de Curitiba?

### 1.3 OBJETIVOS

Objetivo Geral: Identificar o nível de comprometimento e os fatores que afetam o comprometimento dos funcionários da Primeira Igreja Presbiteriana Independente de Curitiba.

Objetivos específicos:

1. Identificar o nível de comprometimento dos funcionários.
2. Identificar os fatores que afetam o comprometimento dos funcionários.
3. Recomendar ações a serem tomadas pela instituição em relação ao comprometimento de seus funcionários.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho se dá em identificar dentro da instituição escolhida, atitudes práticas que possam ser executadas pela liderança, no sentido de comprometer seus funcionários com a instituição.

Devido ao fato de a Primeira Igreja Presbiteriana Independente de Curitiba não possuir instrumentos que venha a medir o nível de comprometimento de seus funcionários, este trabalho vem agregar informações que auxiliem a gestão da instituição.

## 1.5 METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza por ser um Estudo de Casos e foi desenvolvido em termos de uma pesquisa quantitativa, onde a análise com estatística simples, entrevistas e a observação não participante orientaram os resultados alcançados, bem como as recomendações apresentadas.

O nível de análise será organizacional, uma vez que tanto funcionários quanto terceirizados estarão participando da coleta de dados a ser realizada. O instrumento da coleta de dados será um questionário que será entregue aos funcionários para ser preenchido e posteriormente entregue para análise.

As informações coletadas têm origem em entrevistas, questionários e observações não participantes, além da análise de documentos da Igreja.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPROMETIMENTO

“Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva”. (Dessler, 1997, p.5)

Não são raras as empresas que, atualmente, tem buscado descobrir o nível de comprometimento de seus funcionários. As instituições desenvolvem pesquisas, formam equipes internas e até mesmo contratam consultorias externas com o intuito de “ouvir” seus colaboradores e entender o quanto eles estão engajados em exercer suas atividades para as empresas em que trabalham.

Um dos significados do verbo comprometer, segundo dicionário Aurélio é: “Tomar compromisso, obrigar-se”. Em outras palavras, pode-se dizer que a pessoa comprometida assume, voluntariamente, ser responsável por alguma coisa, executar uma tarefa.

“O conceito de comprometimento envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho”. (Bastos, 1994, p. 76).

O mesmo autor, em um estudo realizado sobre o conceito de comprometimento faz diversas análises sobre o significado desta palavra no cotidiano e depois alinha estes conceitos ao pensamento organizacional.

“Em síntese, na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: o primeiro, aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento”, seria o posto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser analisado através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente, refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir). (Bastos, 1994, p.84)

De acordo com Bastos (1994) “Como nas demais tradições de estudos sobre atitudes e comportamento no trabalho, a pesquisa sobre comprometimento organizacional lida com um conjunto de variáveis com antecedentes que podem ser agrupadas em: variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais), experiências no trabalho e características organizacionais”. Ainda segundo o autor, existem fatores externos à organização que podem influenciar no comprometimento dos funcionários.

O principal desafio neste caso, seria o de aliar todas as variáveis do comprometimento atingindo assim o máximo de resultado de um indivíduo em todas as áreas de sua vida.

Especialistas afirmam que o funcionário comprometido é aquele que vai além das expectativas, aquele que consegue enxergar mais do que a maioria a sua volta, e com isso atinge resultados ótimos, e às vezes até acima do esperado.

O consultor João Carlos Boiczuk Rego conta a seguinte história sobre o comprometimento, no site <http://www.guiarh.com.br> - acessado 21/10

“Sábado à noite; shopping lotado, fui tomar um cafezinho – valor: 1 pila (R\$ 1,00 em idioma "gauchês").

A moça do caixa me disse: "Boa Noite", com uma cara de quem estava louca para ir embora. Eu respondi: "Boa Noite sem sorriso não é boa noite; é melhor dizer "Má Noite", combina mais. Recebi de volta um sorriso meio amarelo, mas, por falta de opção, acabei comprando meu cafezinho ali.

Logo em seguida, chegou um casal com uma criança de aproximadamente 8 anos. O queixo do menino mal alcançava a altura do balcão e ele ficou olhando fixamente para o display ao lado do caixa, onde havia balas, chicletes, chocolates e outras guloseimas. Ele não tirava os olhos de um chocolate.

O pai pediu para a funcionária uma carteira de cigarros. A moça prontamente atendeu, colocou o maço de cigarros em cima da máquina registradora e fez a clássica pergunta: "Mais alguma coisa?". Não, respondeu o cavalheiro.

O menino não tirava os olhos do chocolate e seu pai, com a carteira de dinheiro na mão demorava para tirar o dinheiro de dentro, quem sabe procurando facilitar o troco.

Eu, ao lado, apreciava a cena – a moça do caixa esperando o pagamento, o cavalheiro com a carteira na mão procurando o dinheiro e o menino com os olhos fixos no chocolate. Eu fiquei torcendo com meus botões: "Ela vai oferecer o chocolate, ela vai oferecer, ela vai". Mas ela não ofereceu. O cavalheiro pagou o cigarro e foram embora, o menino com um olhar murcho.

Então, resolvi comentar o fato com a moça: "Puxa, o menino não tirava os olhos daquele chocolate; quanto custa? - R\$0,90 , respondeu-me ela. "Eu fiquei torcendo para você oferecer para ele. Sabe, estaticamente a venda adicional

corresponde de 25 a 30% de todas as vendas do varejo. Bastaria que você desse um sorriso para o menino, perguntasse o seu nome e se dirigisse ao pai dele, que estava com a carteira aberta entre as mãos, comprando vício e falasse para ele: "O Sr. não quer levar um chocolate para o fulano...O menino iria dizer: "compra pai" e você teria feito uma venda adicional de 50%.

Ela me disse: "eu nunca havia pensado assim". E eu pensei: "Ela nunca foi treinada para isso".

Este fato, apesar de simples, mostra claramente a grande diferença existente entre o conceito de comprometimento na visão do funcionário e o mesmo conceito na visão da empresa (neste caso a empresa estaria sendo representada pelo consultor João Carlos Boiczuk Rego, que presenciou o ocorrido sob o ponto de vista do empreendedor).

"(...) os valores pessoais do indivíduo são tomados como importantes antecedentes de comprometimento já que é preciso que haja uma identificação como os valores da organização para que se estabeleça o comprometimento".(Bastos e Costa, 1998, p.88).

Parece obvio então que o caminho é alinhar os conceitos de comprometimento de ambas as partes para que assim ambas possam atingir um objetivo em comum.

"Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento significa forjar tal síntese". (Dessler, 1997, p. 16).

Em uma análise do termo comprometimento dentro de uma perspectiva corporativa e organizacional, é possível perceber que o mesmo está diretamente relacionado a apoio, companheirismo, uma espécie de parceria que o trabalhador assume com o seu trabalho.

Desta forma, com o intuito de absorver e reter talentos que estejam dispostos a tal parceria, as empresas vem desenvolvendo políticas que proporcionem aos indivíduos razões para se engajarem aos objetivos empresariais, também conhecidas como – as políticas de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas.

“Entre as práticas de recursos humanos que estão ligadas com o comprometimento estão os sistemas de avaliação e promoção”.Através dessas práticas os empregados perceberão o quanto seu trabalho está sendo valorizado e como ele está sendo mensurado. Um fator de grande relevância é a visão do empregado quanto à justiça que está sendo aplicada destas práticas.”(Bastos e Lira, 1997, p. 75)

Um funcionário pode agir descompromissadamente a partir do momento em que sentir que sua avaliação de desempenho esta sendo realizado de forma incoerente. O mesmo pode ocorrer quando uma promoção for aplicada de maneira equivocada dentro de uma área ou divisão.

Com relação às políticas e práticas de Recursos Humanos, as empresas podem optar por trabalharem com quatro diferentes tipos de situações, cada uma delas trará consigo um diferente impacto em seus colaboradores:

- Ausência de políticas e práticas: a não formulação de métodos e processos que avaliem e acompanhem o desenvolvimento do funcionário produzirão desinteresse, além de produzir funcionários negligentes.
- Políticas e práticas mal desenvolvidas: existem muitas empresas que desenvolvem programas fracos e sem consistência, o que não traz resultado algum para a empresa e não gera o comprometimento do funcionário. Tais programas estão fadados ao fracasso.
- Políticas e práticas consistentes, mas aplicadas sem critérios: a criação de uma política forte é fundamental para o desenvolvimento dos funcionários, o que os leva a estabelecerem um alto nível de comprometimento com suas empresas. No entanto, quando aplicadas sem regras, elas perdem a credibilidade e tornam-se ferramentas obsoletas e sem nenhum valor.
- Boas políticas e práticas aplicadas de forma justa: quando o funcionário se sente valorizado, o comprometimento é apenas uma consequência atingida pelas práticas de Recursos Humanos. Ao longo dos anos, as empresas que tem se dedicado a desenvolver pessoas tem alcançado diferencial



competitivo. Políticas que valorizem as pessoas de forma justa e coerente tem grandes chances de se tornarem destaque no cenário mundial.

Uma força de trabalho comprometida é de grande valia para as organizações, porque é através de times comprometidos que se consegue diminuir indicadores como rotatividade e absenteísmo, aumentado a produtividade e a qualidade de produtos e serviços e ainda reduzindo custos.

Brito e Bastos (2001) reforçam a idéia da importância de se desenvolver os recursos humanos nas empresas quando dizem que “A gestão de pessoas tem se tornado uma área vital no contexto das organizações. Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão revendo os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais, visualizando as pessoas como elemento básico do sucesso empresarial” (Brito e Bastos, 2001, p.180). No entanto, ao falar novamente sobre comprometimento e ao estudar a literatura nota-se tratar de um assunto recente onde muito estudos ainda estão sendo desenvolvidos no sentido de compreender o que o termo realmente significa no mundo organizacional.

É fato que a medida em que as organizações caminham, a busca pelo comprometimento de seus funcionários torna-se cada vez maior e consigo a busca pela compreensão de seu significado. Além disso, o interesse em captar e otimizar o comprometimento ao longo dos anos.

A estratégia empresarial inclina-se a ouvir os trabalhadores, com interesses reais de entender suas necessidades e desenvolver novos planos que venham a satisfazer e suprir tais anseios.

A despeito de toda a filosofia e crença desenvolvidas a décadas atrás, quando Charles Chaplin vivia situações medíocres como trabalhador operário, atualmente vê-se que a alta gerência tem redobrado atenções e esforços objetivando entender os pensamentos de seu proletariado.

Certamente que todo este reconhecimento trás ao trabalhador um alto nível de satisfação, o que é automaticamente revertido para os níveis de produção, e pode ser facilmente observado nos índices de qualidade.

Dentro deste contexto, pode-se inclusive mencionar que todos esses esforços estão também indiretamente relacionados ao índice de satisfação no trabalho, uma

vez que “O ser humano vive um estado de carência que será suprido a partir da busca do seu correspondente fator de motivação” (Hastenreiter, 2000, p.18).

O objetivo deste trabalho não é o de discorrer sobre a motivação no trabalho e nem falar sobre nenhuma de suas variáveis, no entanto tal premissa não está tão distante deste estudo quando se afirma que as organizações trabalham cada vez mais para desenvolver ferramentas na área de Gestão de Pessoas.

O aspecto da satisfação no trabalho torna-se claro e próximo ao tema abordado quando se percebe que quanto mais realizado o funcionário estiver em seu ambiente de trabalho, mais comprometido ele se mostrará ao realizar suas atividades.

Atingindo, mesmo que indiretamente este sentimento, fica nítido perceber o quanto os interesses profissionais e pessoais dos trabalhadores se misturam e se perdem dentro de um contexto organizacional.

Mas fica simples compreender o motivo que impulsiona as organizações a se desprenderem de recursos financeiros e de tempo para construírem políticas de RH. Trabalham estimulados pelo resultado trazido pelo funcionário comprometido.

Este é o cenário visto do ponto de vista organizacional. Certamente está é apenas uma das vértebras dentro de todo o contexto em que atuam as empresas em pleno século XXI. Outras motivações ainda mais intrínsecas podem ser desenvolvidas, analisadas e estudadas dentro do tema de comprometimento.

Todavia, o aspecto do trabalhador deve ser fortemente levando em consideração no desenvolvimento deste material. Conforme citado anteriormente, os estímulos liberados por parte da empresa para os funcionários podem levá-los a tornar-se mais ou menos comprometidos com a empresa em questão.

O estudo realizado até o presente momento neste material vem sinalizando de que os interesses múltiplos dos funcionários se misturam e se perdem dentro de um objetivo maior. A integração destes anseios com as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho irão direcionar esforços para se comprometer a algo, ou seja, interesses mútuos tornam-se únicos quando olhados sob uma mesma perspectiva. Em outras palavras, empresa e funcionário trabalhando juntos chegarão em determinado momento em seus destinos.

Brito e Bastos (2001) relatam de maneira clara o quão relevante é a pesquisa sobre o comprometimento no trabalho sob dois argumentos,

“O primeiro destaca o fato de qualquer processo organizativo implicar relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, missão e os valores que os fundamentam. Comprometimento é visto, assim, como o fenômeno que permiti unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo. O segundo ressalta ser o comprometimento um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências atuais. Estes dois argumentos nos levam a apontar o comprometimento do trabalhador como algo estratégico para as organizações e a centralidade deste fenômeno para as ações dos gestores e, particularmente, da área de gestão de pessoas”.(Brito e Bastos, 2001, p.178).

Apesar de os recursos literários brasileiros serem poucos, a experiência vivenciada em organizações proporciona visão e entendimento para, mesmo que de maneira simples, argumentar sobre o tema.

O constante estímulo proporcionado pela empresas gera, de certa maneira, incentivo e motivação (motivo) ao trabalhador para tornar-se melhor, mais capacitado e competente. As constantes mudanças trazidas pelo mundo globalizando também fazem o funcionário caminhar para frente, impulsionado pelo desejo de se desenvolver e crescer. Isso tudo também gera comprometimento.

A saber, pela experiência, setores públicos brasileiros tendem a possuir um grupo de trabalhadores pouco engajados. Segue aqui um relato real de uma conversa presenciada pela autora deste material, onde uma das pessoas dizia que no setor público em que ela trabalhava, era incentivada a trabalhar o menos possível. A pessoa em questão mencionou que deixava de fazer coisas importantes para executar atividades sem valor nenhum, em função da pressão exercida pelo seu grupo de trabalho. Inclusive, fazia um horário de almoço maior do que o determinado em seu contrato de trabalho.

Situações como essas, raras em empreendimentos particulares, não geram nenhum tipo de comprometimento nas pessoas, ou contrário, forçam com que elas trabalhem descompromissadamente.

Além disso, promoções incoerentes e práticas de gestão mal aplicadas também ocorrem dentro destes setores. E na maioria dos casos, ao adentrar em repartições públicas o que se vê são funcionários mal humorados e sem o menor vigor para prestar bom serviços à comunidade.

Acontecimentos reais vem fortalecer o que a teoria vem comprovando, sobre a necessidade de que as empresas possuam ferramentas que as auxiliem a desdobrarem em detalhes os fatores que causa o comprometimento ou a falta dele e seu quadro de funcionários.

E apesar de escassa, a literatura ainda vem a agregar o assunto, com o estudo de Bastos e Borges-Andrade (2002) quando os autores mostram resultados comparativos dos padrões de comprometimento em quatro contextos organizacionais:

- “Administração pública direta: Baixo comprometimento organizacional; Predominação de ”descomprometidos”; Maior participação de “comprometidos apenas com a carreira”; Presença relativamente mais alta de “sindicalistas” e de “profissionais- sindicalistas”
- Empresa metalúrgica: Alto comprometimento organizacional; Elevada concentração de “comprometidos”; Forte presença de “localistas”; Baixo comprometimento com o sindicato; Alto comprometimento com a carreira.
- Fundação de saúde: Presença forte “anti-sindicato”; Menor contingente de “comprometidos” entre os três contextos inovadores; Maior contingente de “descomprometidos” entre os três contextos inovadores.
- Empresa de telecomunicação: Maior comprometimento organizacional; O maior elevado contingente de “comprometidos”; Mais elevado comprometimento com a carreira; Relativamente mais alto comprometimento com o sindicato.”(Bastos e Borges-Andrade, 2002, p.38)

Para os autores, os “localistas são indivíduos cujo comprometimento com a organização é moderadamente positivo, sendo negativos seus vínculos com carreira e sindicato”.

Já os três contextos organizacionais escolhidos como inovadores são: Empresa metalúrgica; Fundação de saúde e Empresa de telecomunicação.

É certo que não existe uma fórmula matemática que vá resolver as questões relacionadas ao comprometimento, no entanto, estudar e compreender as atitudes e comportamentos humanos, levam a aprimorar as relações de trabalho vivenciadas na prática.

A medida em que os métodos aplicados à gestão de pessoas tornam-se concretos, deixam de ser idealizados para serem realizados e os interesses entre as partes tornam-se comuns o caminho do comprometimento torna-se natural e inevitável. O trabalhador sentirá responsabilidade em tornar sua empresa produtiva e reconhecida, terá prazer em sair de sua casa para poder contribuir com seus conhecimentos e esforços.

Assim, fecha-se o ciclo.

### 3 DADOS DA EMPRESA

#### 3.1 IGREJA PRESBITERIANA INDEPENDENTE

##### 3.1.1 Origem

A Igreja Presbiteriana tem origem na Igreja Cristã, do primeiro século, quando os judeus convertidos espalharam pelas nações a mensagem de Jesus, o Cristo. Através dos séculos esta mensagem foi propagada e com isto a religião cristã foi se espalhando, entre o Oriente Médio.

Foi durante o 4º século que a igreja, após séculos de perseguição romana, passou a estabelecer-se, não só no campo espiritual como no campo política. Foi Constantino o primeiro imperador a converter-se ao Cristianismo.

Neste período o cristianismo era comandado, aos olhos humanos, pela Igreja Católica, que se dividia entre Igreja Católica Apostólica Romana e Igreja Ortodoxa Oriental.

A Igreja Católica Romana era autoridade máxima na Europa Ocidental e isto perdurou até o século XV, século do Renascimento. Gutenberg, na Alemanha, ao revolucionar o mundo com a imprensa permitiu que a população tivesse acesso a materiais impressos, e foi neste período que muitas pessoas tiveram acesso à Bíblia, até então objeto de posse exclusiva do Alto Clero da Igreja.

Esta quebra de paradigmas deu a oportunidade para o surgimento de diversos pensadores cristãos, que, munidos de conhecimento, passaram a questionar algumas práticas da Igreja Católica.

Martinho Lutero foi um deles, o padre conhecimento por dar início à chamada Reforma Protestante em 1517. Cerca de duas décadas mais tarde na Suíça, João Calvino desenvolveu novos pensamentos sobre Deus e sobre o Cristianismo. Esta era a Teologia Reformada.

Depois disso, John Knox, levou para a Escócia os estudos de Calvino. Além disso, a França, Holanda e Inglaterra também desenvolveram estudos sobre o assunto.

Foi basicamente através dos movimentos ingleses e escoceses que a Igreja Presbiteriana Surgiu.

Segundo informações do website da Igreja Presbiteriana Independente do Brasil

“Os vários reformadores tinham muitas idéias em comum. Há uma grande semelhança entre as doutrinas que ensinaram. Destacam-se as seguintes:

- Autoridade das Sagradas Escrituras - os reformadores defenderam a autoridade suprema das Escrituras. Para eles a tradição não tinha a mesma autoridade e valor que a Bíblia. As decisões conciliares ou papais não valiam como as Escrituras. Todas as doutrinas e crenças tinha de se basear e de se sujeitar completamente á Bíblia.

- Salvação pela graça - os reformadores ensinaram que, segundo a Bíblia, a salvação depende exclusivamente da graça de Deus, mediante a fé em Jesus Cristo. Em outras palavras, não há necessidade de boas obras para a salvação. Isso significava colocar-se contra o ensino da Igreja Católica Romana, que prescrevia penitências e sacramentos para a salvação.

- Sacerdócio universal - os reformadores pregaram também que ninguém precisa de um sacerdote para se relacionar com Deus. Qualquer pessoa tem acesso a Deus através de Jesus Cristo. Essa doutrina passou a ser conhecida como "sacerdócio universal de todos os crentes".

- Livre exame das Escrituras - os reformadores insistiram para que todos os crentes lessem as Sagradas Escrituras e as interpretassem contando com a iluminação do Espírito Santo. Essa doutrina ficou conhecida como "livre exame das Escrituras". Era uma doutrina que contradizia o ensino da Igreja Católica Romana, que dizia que todos tinham de aceitar a interpretação oficial da Bíblia feita pelas autoridades eclesiásticas.

Outras idéias comuns a todos os reformadores poderiam ser acrescentadas. Convém porém destacar o que caracterizou especialmente o ensino de João Calvino:

- Soberania de Deus - Calvino enfatizou a doutrina da soberania de Deus. Isso fez com que Calvino tivesse diante de si, em todos os momentos, uma grande pergunta: "O que Deus quer de mim, da Igreja e da humanidade?".

- Forma de Governo - Calvino criou uma forma de governo da Igreja em que a autoridade não depende de uma só pessoa, mas de um grupo de pessoas formado por presbíteros. Esse grupo é o que se chama Presbitério.

- Aplicação do ensino bíblico - Calvino preocupou-se em aplicar o ensino bíblico à vida. Foi por isso que a cidade de Genebra foi profundamente influenciada pela Reforma. A cidade acabou se transformando numa espécie de modelo em que a mensagem bíblica era aplicada a todas as esferas da realidade. "".

### 3.2 O PRESBITERIANISMO NO BRASIL

A Igreja Presbiteriana se desenvolveu bastante nos Estados Unidos, muitas pessoas importantes na história norte americana eram presbiterianos. Atualmente a maior igreja presbiteriana no país é a Presbyterian Church U.S.A., com sede em Louisville, no estado de Kentucky.

Com isso, a igreja começou a sentir uma enorme necessidade em estender seus conhecimentos cristãos e espalhar-se para outros países. No ano de 1859 alguns missionários americanos chegaram ao Rio de Janeiro. O Reverendo Ashbel Green Simonton, que tinha apenas 26 anos e só fala sua língua nativa, criou a primeira igreja presbiteriana em solo brasileiro.

Ele teve participação também na criação da primeira igreja presbiteriana em São Paulo. Com o passar dos anos, um grupo de pastores brasileiros foi sendo formado e a denominação presbiteriana foi se espalhando em território nacional.



### 3.3 A IGREJA PRESBITERIANA INDEPENDENTE DO BRASIL

No dia 31 de Julho de 1903 alguns pastores pertencentes à Igreja Presbiteriana do Brasil deixaram o Sínodo (órgão máximo da Igreja Presbiteriana) e fundaram a Igreja Presbiteriana Independente Brasileira (conforme escrita da época). A partir daí, a igreja independente foi criando raízes no Brasil e foi se desenvolvendo.

### 3.4 PRIMEIRA IGREJA PRESBITERIANA INDEPENDENTE DE CURITIBA (1ª IPI DE CURITIBA)

A Primeira Igreja Presbiteriana Independente de Curitiba surgiu em 1904. Atualmente ela é formada por 13 funcionários que se dividem entre administração, limpeza e zeladores/recepção.

Não existe a área de Recursos Humanos, nem Departamento Pessoal. O serviço de folha de pagamento é feito externamente por um contador, que recebe da administração o cartão ponto dos funcionários, para fazer o cálculo do pagamento.

Atualmente quem vem exercendo algumas simples funções referentes à área de Recursos Humanos são os funcionários da administração.

A visão da 1ª IPI é ser “Uma Igreja que na doutrina é fiel à Palavra de Deus; na história é reformada e brasileira, com prática contextualizada, missionária, acolhedora, amorosa, e na celebração, dinâmica e inovadora”.

Sua missão é “Fazer discípulos de Jesus Cristo em uma igreja brasileira, missionária, viva na celebração, no ensino, na comunhão e no serviço”.

Além disso, a ação social é “Uma Igreja que olha para o ser humano de forma integral, que na prática trabalha visando o homem todo e todos os homens”.

A Igreja conta com o apoio de um projeto, chamado Projeto Misericórdia. Este projeto tem administração e recursos desvinculados à Igreja, no entanto faz parte dela uma vez que a idéia é originária da Igreja e o projeto ocorre dentro das instalações da Igreja.

O projeto conta com diversos voluntários, geralmente profissionais da área de saúde, que disponibilizam algumas horas na semana para prestarem serviços grátis à comunidade.

Mas o projeto também conta com 5 funcionários que são remunerados para executarem determinadas atividades administrativas e também serviços de saúde.

#### 4. ANALISE DE DADOS

Foi aplicado um questionário entre os funcionários da 1ª IPI e do Projeto Misericórdia. Apesar de não estarem sob responsabilidade da mesma administração, o questionário será analisado em conjunto uma vez que as práticas administrativas são praticamente as mesmas e podem ser comparadas.

Em um universo de 18 funcionários, 11 responderam à pesquisa, sendo que alguns estavam em período de férias e por este motivo não puderam participar.

As perguntas feitas tinham o objetivo de melhor entender o nível de comprometimento dos funcionários e também, perceber os fatores que afetam o comprometimento dentro do local de trabalho.

É importante salientar que nenhum funcionário com menos de 3 meses da data de admissão participou desta pesquisa.

A seguir, seguem as perguntas e os resultados que foram levantados dentre os funcionários pesquisados.

As três primeiras perguntas, que não está numeradas, servem para conhecer o perfil dos profissionais da instituição.

A quanto tempo você trabalha nesta instituição?	
De 3 meses a 2 anos	45%
De 3 a 5 anos	36%
De 6 a 10 anos	0%
Mais de 10 anos	19%

Quadro 1 – Tempo que trabalho na instituição

Percebe-se que 81% dos funcionários que estão trabalhando hoje na 1ª IPI, estão lá 5 anos ou menos. Pode-se dizer que a rotatividade dentro da instituição é relativamente baixa.

Qual é o seu grau de escolaridade?	
Ensino Fundamental Incompleto	27%
Ensino Fundamental Completo	9%
Ensino Médio Incompleto	0%
Ensino Médio Completo	27%
Ensino Superior Incompleto	9%
Ensino Superior Completo	19%
Pós-graduado	9%
Outros Qual?	0%

Quadro 2 – Escolaridade

A maioria dos funcionários, ou seja, 55% têm pelo menos o Ensino Médio concluído. Além disso, não existem funcionários analfabetos.

Qual é o seu estado civil?	
Casado	27%
Solteiro	55%
Viúvo	18%
Separado	0%
Desquitado	0%
União Estável	0%

Quadro 3 – Estado civil

A maior população de funcionários encontra-se atualmente solteira. Sendo que 27% são casados e 18% são viúvos. Não há atualmente funcionários, separados, desquitados ou em união estável.

As próximas perguntas estão relacionadas ao nível de comprometimento dos funcionários e os fatores que podem influenciar, positiva ou negativamente, o comprometimento no local de trabalho. A pesquisa totaliza 10 questões.

1. O que o levou a trabalhar nesta instituição?	
Remuneração	0%
Necessidade	55%
Interesse pessoal	36%
Oportunidade de crescimento profissional	0%
Políticas da empresa	0%
Convicção religiosa	9%

Quadro 4 – Motivo pelo qual trabalha na instituição

55% do quadro de funcionários que estão atualmente trabalhando na 1ª estão trabalhando lá por necessidade. Nenhum deles está lá pela remuneração ou por uma eventual oportunidade de crescimento que enxerga dentro da instituição.

2. No caso de haver outra opção de emprego, com condições similares ao seu emprego atual, trabalhar aqui continuaria sendo sua opção?	
Sim	73%
Não	27%

Quadro 5 – Outra oportunidade de emprego

No entanto, quando perguntados sobre o surgimento de uma nova oportunidade de trabalho no mercado, 73% disseram que optariam por continuarem em seus empregos atuais.

3. Considerando seu emprego com outros no mercado de trabalho, você considera sua remuneração:	
Muito boa	10%
Boa	18%
Regular	36%
Ruim	18%
Péssima	18%

Quadro 6 – Avaliação da remuneração atual

Ao avaliarem sua remuneração atual com a remuneração oferecida no mercado de trabalho, 72% consideram sua remuneração entre regular e péssima.

4. Você considera que práticas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas em uma instituição são:	
Muito importantes	45%
Importantes	45%
Não sei	10%
Pouco importantes	0%
Nada importantes	0%

Quadro 7 – Práticas de Recursos Humanos

90% dos entrevistados consideram as práticas de Recursos Humanos muito importantes ou importantes dentro das instituições. Apenas 10% não souberam responder.

5. Você gostaria que seus amigos e parentes trabalhassem nesta instituição?	
Gostaria muito	0%
Gostaria	36%
Não sei	10%
Talvez	27%
Não gostaria	27%

Quadro 8 – Gostaria de amigos e parentes trabalhando na mesma instituição

A maioria dos funcionários que atualmente trabalham na instituição tem dúvidas ou não gostariam de ver seus amigos e parentes trabalhando na 1ª IPI.

6. Em termos gerais, quão satisfeito você está com seu emprego?	
Muito satisfeito	18%
Satisfeito	64%
Não sei	0%
Pouco satisfeito	18%
Nada satisfeito	0%

Quadro 9 – Satisfação com emprego atual

Mais de 80% dos funcionários estão satisfeitos com seus trabalhos atualmente.

7. Dentro das opções abaixo, qual você considera mais importante quando vai procurar um novo emprego?	
Oportunidade de crescimento profissional	73%
Remuneração	9%
Benefícios	18%
Ambiente de trabalho	0%
Proximidade com sua residência	0%
Outro Qual?	0%

Quadro 10 – Opções importantes na escolha de emprego

A oportunidade de crescimento profissional aparece como a mais importante para os funcionários quanto procurando por um novo emprego. Em segundo lugar aparecem os benefícios e em terceiro a remuneração.

8. Você gostaria que seu emprego lhe proporcionasse oportunidade de crescimento profissional?	
Gostaria muito	55%
Gostaria	36%
Não sei	9%
Talvez	0%
Não gostaria	0%

Quadro 11 – Opções importantes na escolha de emprego

91% dos funcionários da 1ª IPI tem interesse que seus empregos proporcionem crescimento profissional.

9. Considerando o seu local de trabalho, você considera as instalações:	
Muito boas	18%
Boas	73%
Regulares	9%
Ruins	0%
Péssimas	0%

Quadro 12 – Instalações de trabalho

Ao avaliarem as instalações de trabalho atualmente, 91% dos respondentes consideram as instalações boas e muito boas. E apenas 9% consideram as instalações regulares.

10. Com relação aos relacionamentos que você tem com seus colegas de trabalho, você poderia dizer que está:	
Muito satisfeito	73%
Satisfeito	27%
Não sei	0%
Pouco satisfeito	0%
Nada satisfeito	0%

Quadro 13 –Relacionamentos no local de trabalho

100% dos funcionários da instituição estão muito satisfeitos e satisfeitos com os relacionamentos que vem desenvolvendo dentro de seu local de trabalho.



## 5. RECOMENDAÇÕES

As diversas formas de gestão criam no mundo organizacional uma diversidade única e contrastante. Em um mundo onde grandes multinacionais espalham pelo mundo suas maneiras próprias de conduzir os negócios e seus recursos humanos, apesar das diferenças culturais, existem organizações que trabalham alheias à essa realidade organizando suas idéias e seus conceitos independentemente de tendências.

O presente trabalho não tem o foco de avaliar se as maneiras de gestão empresariais estão corretas ou não, mas simplesmente perceber quais os fatores que levam o funcionário a sentir-se comprometido com seu trabalho e sua empresa.

Muitas novidades vêm surgindo de tempos em tempos sobre como gerenciar os potenciais humanos que existem dentro das fábricas, lojas, empresas de prestação de serviço e outros lugares que empregam pessoas.

Mas ao mesmo tempo em que muitas coisas vêm sendo estudadas e teorias vêm sendo desenvolvidas, a experiência mostra que existem ainda no Brasil diversas empresas/instituições que estão muito distantes de oferecer aos seus funcionários oportunidades que venham a torná-los mais comprometidos com o trabalho.

Os diversos estabelecimentos que dia após dia recrutam e selecionam pessoas que trabalhem em prol de seus objetivos, se vêem muitas vezes frustrados e desanimados ao constatar que estão sempre selecionando novas pessoas ao mesmo tempo em que estão desligando outras. E os desligamentos podem estar ocorrendo por vontade de empresa ou do próprio funcionário.

A questão é que muitas vezes é difícil manter funcionários satisfeitos, felizes e comprometidos dentro das empresas. Manter funcionários não é necessariamente um problema, no entanto, muitas vezes estes funcionários estão infelizes e frustrados e transmitem esse descontentamento aos clientes seja na forma de um mal atendimento ou na falta de qualidade durante a produção de um produto.

Através da pesquisa realizada neste trabalho, algumas situações puderam ser analisadas e percebidas. Assim, torna-se possível perceber algumas necessidades expressas pelos funcionários que podem ser desenvolvidas ou até mesmo melhoradas pela administração da Primeira Igreja Presbiteriana Independente.

Através da pesquisa, pode-se perceber um nível de comprometimento relativamente alto dentro dos funcionários da instituição, pois 73% dos entrevistados respondeu que prefere permanecer na instituição quando questionados se mudariam de emprego no caso de receberem uma nova oferta de emprego.

Além disso, grandes partes dos entrevistados, mostrassem satisfeitos com seu emprego atual. Isto tende a levar o funcionário ao comprometimento, uma vez que, estando satisfeito ele encontrará motivos que o levem a se comprometer com seu trabalho.

Outro aspecto positivo levantado na pesquisa foi de que os funcionários estão satisfeitos com as instalações oferecidas pela empresa. Isto significa que, aparentemente não existem grandes necessidades de mudança no ambiente físico do local, como aumentar a luminosidade ou melhorar as condições ergonômicas estabelecidas na instituição.

Ainda uma outra descoberta bastante positiva feita através da pesquisa é que os relacionamentos que vem sendo estabelecidos dentro da instituição tem sido positivos na vida dos funcionários, pois todos se mostram satisfeitos nesse sentido.

Com relação aos aspectos que já vem se apresentando relativamente bem, a recomendação é que a empresa mantenha a gestão destas práticas da maneira como vem gerindo, buscando sempre a melhoria continua destes aspectos.

Incentivar que os funcionários trabalhem em equipe e se conheçam, estreitando seus relacionamentos pode ser bastante positivo para tornar o clima organizacional ainda melhor.

A satisfação dos funcionários com relação às instalações não significa que elas devem permanecer da maneira como estão para sempre. Pequenas reformas periódicas, como pinturas e realocação de móveis podem tornar o ambiente ainda mais agradável.

No entanto, alguns aspectos merecem atenção especial, como é o caso das oportunidades de crescimento profissional oferecida pelo empregador. As maiorias dos entrevistados buscam esta oportunidade quando está à procura de um novo emprego. Demonstram estar interessados em se desenvolver em suas carreiras e

por perceber o quando estão evoluindo em decorrência das atividades profissionais que vem desenvolvendo.

E mais, além de pensarem em desenvolvimento profissional quando buscam um novo emprego, os funcionários gostariam que atualmente, em seus empregos pudessem desempenhar suas atividades pensando em um plano maior para suas carreiras, esperam estímulos e incentivos externos para poderem aprender mais e desenvolverem todas as habilidades adquiridas seja de forma teórica, em escolas e universidades, ou de forma prática, em empregos anteriores.

Sobre práticas de Recursos Humanos, quase que a totalidade dos entrevistados respondeu considera-las muito importante dentro de uma instituição. Pode-se então perceber a necessidade e o interesse que as pessoas tem em identificar-se com práticas de RH desenvolvidas pela instituição.

Quando questionados sobre o interesse em ter parentes e amigos trabalhando na mesma instituição em que trabalham, a maioria mostrasse em dúvida ou desfavorável neste sentido. Obviamente existem diversos fatores que podem influenciar esta resposta, mas algo deve ser levado em consideração, pessoas que estão extremamente satisfeitas e comprometidas com seu trabalho tendem a desejar que pessoas pelas quais ela nutre carinho também possam se sentir satisfeitas como ela. Isso as leva a pensar em ter essas pessoas trabalhando com elas, nas organizações em que elas trabalham.

Na pergunta referente à remuneração, 72% dos entrevistados consideram sua remuneração entre regular e péssima. Aparentemente este não é um resultado positivo para a instituição.

Existem algumas recomendações para os casos menos positivos encontrados nos resultados da pesquisa, como, por exemplo, desenvolver uma política de salários para os funcionários. A 1ª IPI poderia realizar algumas pesquisas de mercado com instituições que tenham a mesma finalidade ou finalidades parecidas com a sua para entender como está o mercado de Curitiba.

Desta maneira seria possível identificar possíveis necessidades de melhoria, ou até mesmo, argumentos positivos para mostrar aos funcionários como ele estão inseridos dentro do mercado curitibano.

Os funcionários já estão conscientes sobre a importância de existirem políticas e práticas de RH dentro das instituições, neste caso, seria interessante dialogar com os funcionários para que eles entendam que dentro de uma estrutura como a da instituição em questão, seria inviável possuir um departamento inteiro de Recursos Humanos, mas que, no entanto algumas práticas seriam desenvolvidas com o intuito de beneficiar a todos.

Uma sugestão seria envolver os próprios funcionários na criação dessas práticas. Isto poderia se tornar um incentivo para que todos participassem das atividades administrativas da igreja, além de demonstrar ainda mais comprometimento por parte da igreja com seus funcionários.

A questão do desenvolvimento dos funcionários pode ser feita de diversas maneiras, desde a simples conscientização sobre a importância do estudo para os funcionários, até a criação de benefícios financeiros na carreira dos funcionários.

Como a igreja possui trabalhadores que ainda não concluíram o Ensino Médio, poderia ser desenvolvida uma campanha apresentando os benefícios que podem ser adquiridos através do estudo. Pequenos incentivos, como uma cesta básica, poderiam ser distribuídos para os funcionários que optassem por voltar a estudar, como forma de estímulo.

Ainda poderiam ser desenvolvidas atividades culturais simples que levassem os profissionais a se atualizarem sobre suas profissões e sobre assuntos da atualidade, como economia, globalização, mercado financeiro, política e outros.

Palestras voluntárias sobre economia no lar, poupança e assuntos relacionados ao dinheiro poderiam ser dadas aos funcionários para que eles aprendessem a lidar com suas rendas, de maneira a otimizarem aquilo que ganham.

Atividades desenvolvidas fora do ambiente de trabalho também poderiam ser exploradas, objetivando melhorar ainda mais os relacionamentos existentes no trabalho e também valorizar os indivíduos, demonstrando interesse por parte da administração em conhecer outros aspectos dos funcionários, além do aspecto profissional.

Entender as necessidades específicas dos funcionários, para poder desenvolvê-los profissionalmente é de extrema importância. Por isso, a realizações

de reuniões periódicas com os trabalhadores para ouvi-los traria grandes benefícios a todos. Isto também geraria um alto nível de comprometimento no funcionário na medida em que ele sente que suas opiniões são ouvidas e de que a presença dele dentro da instituição realmente faz diferença.

Desta maneira ele poderá perceber que é peça fundamental no desenvolvimento da igreja e em seu próprio desenvolvimento também.

## 6. CONCLUSÃO

Em um mundo cada vez mais competitivo, nada mais importante do que saber aliar forças, diminuindo ameaças e abrindo novos horizontes. As estratégias organizacionais são fundamentais como diferencial em um ambiente cada vez mais cheio de oportunidades e ao menos tempo restrito apenas aos melhores.

Dentro de um cenário cada vez mais propenso a mudanças é preciso desenvolver máquinas adaptáveis que possam ser alteradas a qualquer instante para atender novas demandas.

No entanto, nada vale desenvolver novas tecnologias sem antes alicerçar uma força de trabalho competente e eficaz que possa ser altamente flexível e confiável. Acima de tudo, é importante encontrar pessoas realmente comprometidas, que estejam dispostas a dedicar suas capacidades físicas e intelectuais para o desenvolvimento organizacional.

É através de uma força de trabalho engajada que o verdadeiro diferencial competitivo será alcançado e este comprometimento pode estar diretamente ligado ao tipo de políticas e práticas de Recursos Humanos desenvolvidas nas organizações.

Atualmente, muito tem se falado sobre o desenvolvimento de uma área de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, estratégica. No entanto, pouco ainda se sabe sobre isso, e este assunto tem sido alvo de diversos pensadores.

O que realmente está em jogo, no entanto é a capacidade que as empresas, ou os RHs, tem de engajar seus funcionários fazendo com que eles contribuam ao máximo com os objetivos empresariais.

E a medida em que os gestores e líderes encontram maneira de entrelaçar objetivos empresariais com objetivos profissionais e até pessoais de seus funcionários, mais fácil eles atingirão o comprometimento de seus funcionários.

Do ponto de vista da empresa, isso trará diversos benefícios econômicos, quando as metas forem atingidas e essencialmente o lucro for otimizado.

Com relação aos funcionários, certamente ele irá atingir a realização profissional dentro do ambiente de trabalho e levará essa realização até o seu ambiente social, familiar e de lazer, sentindo-se mais valorizado e otimista.

Para a sociedade, a geração de empregos duradouros é bastante positiva a medida em que torna as relações ainda mais sólidas e confiáveis, permitindo assim atingir do bem estar social.

Enfim, o comprometimento no trabalho, apesar de ser um tema novo e ainda com muitas coisas a serem descobertas, já desperta anseio múltiplos que sendo realizados poderão beneficiar de maneira geral, diversas camadas da sociedade.

É através do comprometimento que diversas atividades do dia-a-dia são realizadas e é através do comprometimento que novas, maiores e melhores coisas poderão se tornar realidade.

Através dos estudos e resultados desenvolvidos foi possível perceber a forte influência das políticas de Recursos Humanos com o comprometimento no trabalho. Os fortes indícios de que a presença de práticas de recursos humana é fundamental as instituições mostra que é através destas poderosas ferramentas que as empresas irão atingir o máximo comprometimento de seus funcionários.

Mais uma vez a teoria vem somar à prática quando as bibliografias apresentam fatos e dados que comprovam a importância da utilização de políticas de gestão no ambiente de trabalho.

Graças a estes estudos, é possível hoje entender um pouco melhor na dimensão que a comprometimento no trabalho vem tomando dentro da sociedade atual. E é com base nestes estudos que se pode também comprovar com estudos práticos impactos organizacionais e fatores que levam o trabalhador a ser mais ou menos comprometido.

## 7. BIBLIOGRAFIA

### 7.1 INTERNET

- <http://www.guiarh.com.br> - acessado 21/10/2006
- <http://www.ipib.org/> - acessado 23/01/2007

### 7.2 LIVROS

- DESSLER, Gary. Conquistando o comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo, Makron Book, 1997.

### 7.3 PERIÓDICOS

- ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE. Revista da Escola de administração da UFBA. Bahia, UFBA, v. 2, 1994. Artigo: O conceito de comprometimento – Sua Natureza e Papel nas Explicações do Comportamento Humanos no Trabalho.
- ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE. Revista da Escola de administração da UFBA. Bahia, UFBA, v. 4, 1997. Artigo: Comprometimento no Trabalho: Um estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na Área de Saúde.
- ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE. Revista da Escola de administração da UFBA. Bahia, UFBA, v. 5, 1998. Artigo: Os vínculos do Trabalhador com a Organização e o Sindicato: Padrões de Comprometimento e Valores Relativos ao Trabalho.



- ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE. Revista da Escola de administração da UFBA. Bahia, UFBA, v. 7, 2000. Artigo: Satisfação no Trabalho e Seus Aspectos Correlatos na Organização Petrobrás.
- ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE. Revista da Escola de administração da UFBA. Bahia, UFBA, v. 8, 2001. Artigo: O Schema de 'Trabalhador Comprometido' e Gestão do Comprometimento: Um estudo entre Gestores de uma Organização Petroquímica.
- RAE. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v. 42, 2002.
- TEMAS EM PSICOLOGIA. 1994, n.1, 1994.