

5

Conclusões e Recomendações

O objetivo principal da pesquisa, conforme mencionado anteriormente, foi entender a relação entre os Sistemas de Gestão de Desempenho com os níveis de comprometimento, tanto com a organização quanto com as estratégias estabelecidas.

Já durante a construção do referencial teórico abordando os temas Sistema de Gestão de Desempenho, Comprometimento e Contrato Psicológico, pôde-se observar uma necessidade de um maior entendimento e uma busca de uma coerência nas informações produzidas com relação ao primeiro tópico.

Além de acrescentar novas características defendidas por novos autores à compilação realizada por Martins e Salerno (1998), entende-se que o presente trabalho também auxiliou no reforço ao conceito sobre Sistema de Gestão de Desempenho que vem sendo discutido e que engloba os conceitos anteriores de Sistema de Medição de Desempenho e Sistema de Avaliação de Desempenho.

As análises tiveram, então, como objetivo principal, observar as potenciais influências das características e percepções sobre o Sistema de Gestão de Desempenho. Adicionalmente, a fim de enriquecer o presente trabalho, foram analisadas também as influências do perfil da amostra e dos aspectos relativos ao contrato psicológico, nos níveis de comprometimento dos participantes do estudo.

Ao observar as influências das percepções do indivíduo acerca dos Sistemas de Gestão de Desempenho sobre seu comprometimento, os resultados da presente pesquisa demonstraram que as variações nos níveis de comprometimento são mais visíveis quando o indivíduo percebe que a empresa está oferecendo algo através do Sistema de Gestão de Desempenho, como por exemplo, a oportunidade de conhecer melhor as estratégias da empresa, oportunidades de desenvolvimento profissional e de tomar decisões.

Percepções relativas à compreensão que o indivíduo tem sobre o Sistema de Gestão de Desempenho, tais como o fácil entendimento sobre os objetivos, regras, indicadores e metas, não demonstraram influenciar os níveis de comprometimento dos participantes.

O mesmo também pode ser visto sobre a percepção que o indivíduo tem da relação entre os indicadores e o tipo de trabalho que realiza, bem como da ligação entre as metas e estratégias.

Ou seja, os resultados apurados apontam para o fato de que os Sistemas de Gestão de Desempenho, para atingir níveis mais elevados de comprometimento dos indivíduos, mais do que serem bem estruturados com regras e indicadores claros, devem oferecer algo aos seus participantes.

Tais observações vão ao encontro do que foi levantado no referencial teórico, no qual autores como Hedge e Teachout (2000), Levy e William (2004) e Cook e Crossman (2004) defendem a percepção de justiça como elemento chave para a efetividade de tal prática.

Porém, um ponto interessante de se observar é que, diferente do que foi visto na literatura (Levy e William, 2004; Brown e Benson, 2005) a participação na definição, tanto dos indicadores quanto das metas, apresentaram poucas influências nos níveis de comprometimento dos participantes da amostra.

Entretanto, quando se observa o perfil da amostra quanto às percepções dos entrevistados, no que diz respeito ao Sistema de Gestão de Desempenho, pode-se notar que as organizações que compuseram a pesquisa em alguns itens não vêm atendendo tais expectativas. Na seção 4.4, os dados demonstram que os entrevistados estão bem mais sensíveis (ao marcar “concordo” e “concordo totalmente”) às percepções quanto à clareza dos objetivos, indicadores e metas do que efetivamente ao que ele pode oferecer (ex: democratização na tomada de decisões, disponibilidade de recursos ou recompensa adequada). Tal fato pode servir de alerta para as organizações, já que, à medida que estas almejam alcançar níveis de comprometimento mais elevados devem procurar atender as expectativas dos indivíduos nas questões com relação às quais eles são mais sensíveis.

Quanto ao tipo de comprometimento gerado, o que se pode perceber é que, de maneira geral, além de uma maior influência sobre o comprometimento com as metas, algumas percepções relativas ao Sistema de Gestão de Desempenho levaram principalmente à formação de um comprometimento normativo (quanto à organização e a meta), mas, ao mesmo tempo, também a um comprometimento afetivo com a organização.

O maior foco do comprometimento com relação às metas pode ser entendido pelo fato de que, Sistemas de Gestão de Desempenho, quando

implantados nas organizações, passam a balizar a relação entre empresa e seus funcionários. Na maioria desses casos, premiação, aumentos e promoções de cargo passam a ser associados ao desempenho do funcionário perante os Sistemas de Gestão de Desempenho, e estes, então, passam a direcionar seus esforços para tais sistemas.

A maior presença do componente normativo se deve ao fato de que, conforme modelo genérico de comprometimento no trabalho de Meyer e Herscovitch (2001) a relação passa a ser baseada pelos benefícios trocados e, conseqüentemente, pela norma de reciprocidade. O indivíduo, ao perceber que a empresa, através do Sistema de Gestão de Desempenho, lhe oferece algo, passa a ser movido por um sentimento de obrigação para com a organização, e principalmente com as metas. No caso das metas, o funcionário entende que, em troca do que lhe é ofertado, a empresa espera que ele atinja as metas estabelecidas através do Sistema de Gestão de Desempenho.

A pesquisa também buscou compreender melhor a relação entre o conceito de contrato psicológico e os níveis de comprometimento e pode, através dos resultados colhidos da amostra, inferir que, quanto mais o Sistema de Gestão de Desempenho tende a contribuir com o reforço do contrato psicológico, maior tende a ser o nível de comprometimento dos indivíduos com a organização. Além disso, de acordo com literatura apresentada, o reforço do contrato psicológico leva a formação de um contrato com características mais relacionais, o que pode ser visto através da maior correlação com as afirmações relativas ao comprometimento afetivo.

Vale destacar o caráter exploratório da presente pesquisa na qual, através da análise das correlações geradas através de procedimentos estatísticos, diversas suposições foram formuladas. Estas podem servir como objeto de estudo para futuras pesquisas que queiram aprofundar ainda mais tal conhecimento e eventualmente elucidar os mecanismos envolvidos por trás dessas relações. Por exemplo, futuros estudos podem buscar uma compreensão mais profunda do papel do chefe imediato na conquista do comprometimento, por meio do debate dos resultados apurados pelo Sistema de Gestão de Desempenho.

Vale lembrar também que, através dos dados levantados no questionário, percebeu-se que a amostra está fortemente concentrada em indivíduos com idade entre 26 a 35 anos (77,1% no total) e que as conclusões acima apresentadas

podem refletir apenas o comportamento desse grupo. O presente trabalho sugere também, então, como proposta para novas pesquisas, a busca do entendimento da relação entre comprometimento e Sistemas de Gestão de Desempenho para indivíduos de faixa etária mais avançada, a fim de identificar eventuais diferenças de comportamento entre gerações.

Por fim, foi identificado também nos resultados coletados a diferença entre níveis de comprometimento, tanto afetivo com a organização quanto normativo com relação à meta, para indivíduos do sexo masculino e feminino. Tal diferença entre gêneros também pode ser objeto de novos estudos que queiram aprofundar os temas em questão.