

## 5 Considerações finais

Nos últimos anos, observa-se que inúmeras mudanças organizacionais foram responsáveis por alterar o comportamento dos indivíduos perante as organizações de maneira significativa. As relações de trabalho vêm sendo revistas e diretamente impactadas. No mundo corporativo globalizado dos dias de hoje, percebe-se o desaparecimento das fronteiras geográficas, introduzindo a flexibilidade de forma generalizada. Conseqüentemente, renova-se a maneira como o indivíduo se relaciona com a empresa e consigo mesmo. Em paralelo, surgem a todo instante, novas ferramentas tecnológicas que ajudam os indivíduos a expandirem os meios de interação com a organização, recriando o onde, o quando e o como se trabalha.

Percebeu-se que as novas realidades de trabalho têm se diferenciado do passado, pela introdução massiva da flexibilidade no processo que antes seguia rigidamente modelos pré-estabelecidos. O conceito de espaço organizacional também evoluiu e modificou definitivamente as estruturas físicas das organizações. Basicamente, a tecnologia foi a responsável por proporcionar às empresas uma nova forma de interação com os indivíduos sem exigir mais a necessidade da presença física dos funcionários nos escritórios. A flexibilidade também permitiu aos gestores remanejar parte dos funcionários para dentro das instalações dos clientes, visando um possível aumento de produtividade e melhoras dos resultados, por meio da redução do tempo gasto nas viagens entre o escritório e os clientes, além da redução de custos de *real estate*. Muitas empresas vêm se tornando mais virtuais, reduzindo drasticamente suas unidades físicas, criando centro de excelências em lugares-chaves. Os processos vêm sendo revistos e os custos operacionais estão mais controlados. Observou-se que por meio dessas mudanças organizacionais, com a introdução de flexibilidade nos processos e com a evolução do conceito de espaço organizacional, passou-se a garantir uma maior retenção de talentos no quadro de funcionários e menores níveis de despesas para as organizações; surgindo assim vantagens competitivas

que antes não existiam.

Em paralelo, faz-se necessário lembrar as relações comportamentais que suportam todas essas mudanças organizacionais. Nem sempre se percebe a participação dos indivíduos no processo decisório dos novos contextos de trabalho. O sujeito, que é capaz de atuar nesse cenário de mudanças, muitas vezes, é obrigado a aceitar as transformações processuais sem ter tido a possibilidade de influenciá-las com suas percepções e expectativas. Muitas vezes nos períodos transitórios, os contratos psicológicos tornam-se desatualizados, pois mudam os cenários, alteram os *scripts*, manipulam os personagens e não levam em consideração os impactos que todas essas mudanças causam no elo que liga as pessoas às organizações, tampouco no elo que liga as pessoas entre si.

No estudo de caso desta pesquisa, ao avaliar alguns elementos que compõem o relacionamento entre os indivíduos e a empresa, percebeu-se uma maior necessidade de garantir olhares diferenciados àqueles que optaram por usufruir de certa flexibilidade ofertada pela empresa. Ou seja, ao olhar os três grupos de funcionários, que de certa forma, mantêm diferentes níveis de presença física na organização, deve-se atentar para os diferentes anseios, necessidades e expectativas individuais.

Os entrevistados que usufruem da flexibilidade e alocam-se fora do espaço físico da empresa, ou seja, trabalham de suas residências ou designados dentro das instalações dos clientes, demonstraram demandas diferenciadas daqueles que vivenciam o dia-a-dia da empresa em relação a alguns elementos que influenciam suas relações com a empresa. No caso dos trabalhadores que exercem suas funções a partir de suas residências, o fator relacional proporcionado pela flexibilidade demonstrou ser a principal base de seus contratos psicológicos. Já o aspecto transacional dos contratos psicológicos, ou seja, a expectativa financeira – salários, prêmio e bônus, apareceu com mais frequência no discurso dos funcionários alocados na estrutura física da empresa. Para este grupo de funcionários, a flexibilidade de trabalhar de casa não é necessariamente um atrativo. Alguns entrevistados alocados no escritório tradicional mencionaram que a influência da casa e da família pode atrapalhar a produtividade e a realização do trabalho. Contudo, independente do local de onde exercem suas atividades profissionais, os indivíduos expuseram as crenças similares daquilo que acreditam que a empresa espera de cada um deles. Através das entrevistas, percebe-se uma

uniformidade na forma pela qual a empresa entra em comunicação com todos seus funcionários para expor seus valores, objetivos, metas e expectativas. Aparentemente, a comunicação executiva virtual já se tornou uma realidade em muitas empresas.

Com a multiplicação do conceito de espaço organizacional, possibilitando aos indivíduos a liberdade de escolha do local mais apropriado para se trabalhar, de forma regular ou por apenas por um dia, percebe-se uma necessidade de maior comprometimento dos funcionários capaz de gerar um melhor relacionamento com as empresas modernas. Tanto os funcionários alocados no escritório tradicional, como aqueles que trabalham no sistema *home office*, acreditam que o comprometimento não é impactado pelo local de onde os funcionários trabalham, mas sim pelo perfil e objetivos de cada indivíduo. Já, para grande parte dos funcionários que estão alocados nos escritórios de clientes, o espaço organizacional pode influenciar no grau de comprometimento, uma vez que se vivencia a cultura e o cotidiano dos clientes, interferindo diretamente no estado psicológico que liga os indivíduos às organizações.

A pesquisa foi capaz de apresentar aspectos da relação entre as empresas e os funcionários influenciados pelo local de onde os indivíduos realizam suas atividades. É notável a necessidade de revisão e adaptação constante dos *termos* que compõem os contratos psicológicos desses indivíduos que formam a organização, sofrem as mudanças, mas nem sempre atuam como peças importantes nesse processo de transformação da realidade de trabalho. A preocupação em entender o papel do contrato psicológico ainda é importante para a sobrevivência do relacionamento entre as pessoas e as organizações, pois outros diversos aspectos relevantes estão relacionados a este contrato implícito, influenciando a produtividade, a motivação, o comprometimento e consequentemente, a sobrevivência das relações de trabalho. Observou-se que não existe mais o sentimento paternalista das empresas, forçando, cada vez mais, os indivíduos a buscarem e alcançarem seus próprios objetivos de forma independente. Aparentemente, as carreiras dos profissionais que se alocam em diferentes níveis de presença no espaço organizacional não proporcionam as mesmas oportunidades entre os indivíduos. O local de onde se realiza o trabalho demonstrou ser vital para evolução das carreiras. De forma geral, muitos concordam que o grupo dos funcionários que trabalha no escritório tradicional,

possui maiores chances de acelerar a carreira pela proximidade com os gestores e tomadores de decisões, além de maior visibilidade junto à linha gerencial. Ademais, os funcionários que optaram pela flexibilidade de se trabalhar de casa demonstraram sentimentos que não foram percebidos nas demais entrevistas. A satisfação profissional e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foram claramente percebidos nos discursos daqueles que optaram pela flexibilidade. Já o estresse tornou-se uma constante nas entrevistas com o pessoal do escritório tradicional. Entretanto, independente do nível de presença espacial na organização, grande parte dos entrevistados acredita possuir o perfil de funcionário desejado pela organização. A identidade organizacional mostrou-se presente e uniforme na percepção dos entrevistados, conferindo-lhes, em todos os grupos, características como adaptabilidade, dinamismo, criatividade, flexibilidade, maturidade e responsabilidade.

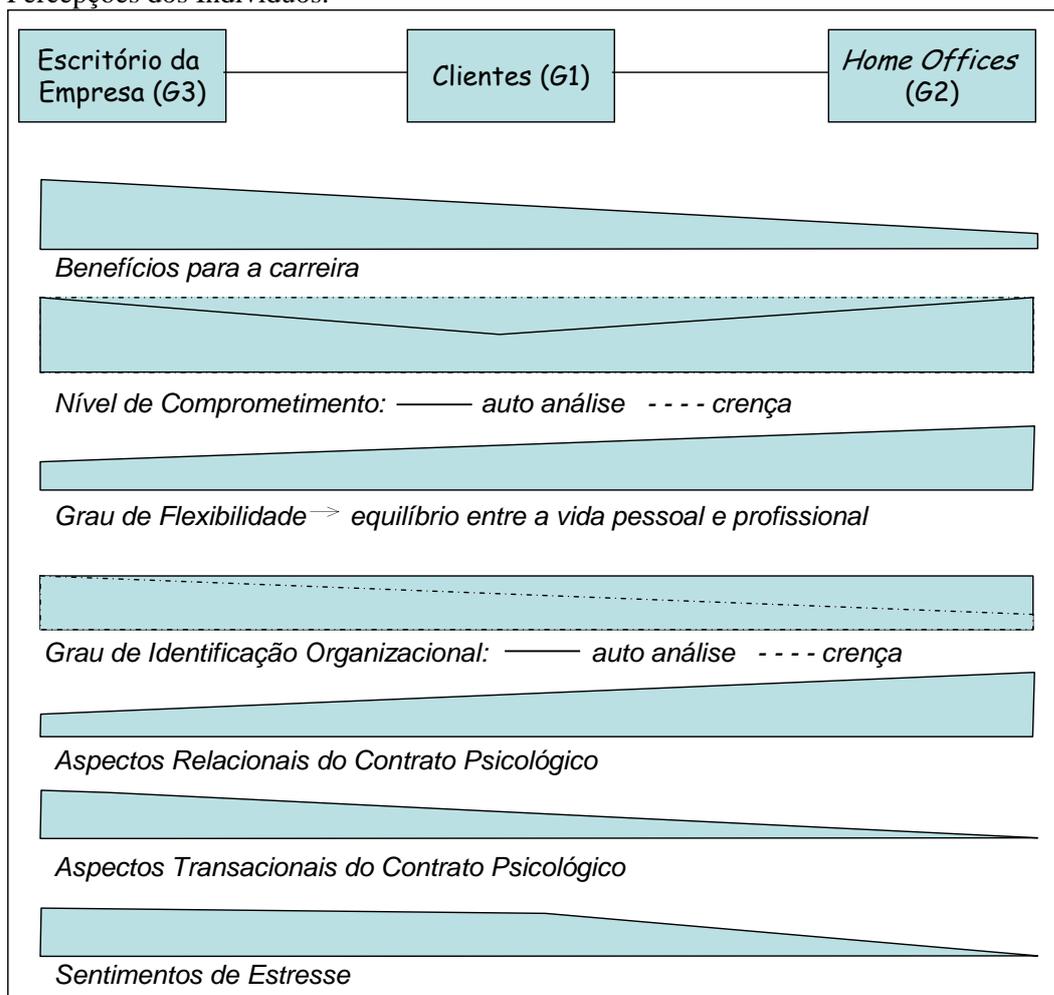
Observou-se que a cada mudança organizacional surgem novas demandas de todos os lados que precisam ser analisadas e ponderadas de acordo com as expectativas e percepções dos indivíduos que compõem a organização. A presente pesquisa demonstrou que o espaço organizacional possui uma influência significativa na relação dos indivíduos com as empresas. De acordo com o nível de presença no espaço organizacional, perceberam-se diversas expectativas e necessidades oriundas, especificamente, de cada um dos grupos de funcionários.

Os resultados da atual pesquisa servem para identificar algumas vantagens e desvantagens que a diversidade do espaço organizacional tem gerado na relação entre os funcionários e a empresa. Na verdade, pode-se comparar uma relação de troca, que se torna necessária ocorrer, sempre que alguém opta de onde irá realizar o trabalho.

O que você precisa, talvez, abrir mão para receber em troca um benefício na relação com a empresa? Vale a pena impactar o desenvolvimento da carreira para trabalhar em um ambiente com menos estresse? O que você prioriza na sua relação de trabalho: seu salário no fim do mês ou um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Será que a presença da família compensa a sensação de isolamento do dia-a-dia da empresa? O ambiente ou espaço de onde trabalhamos, aparentemente, ajuda a proporcionar alguns aspectos positivos e negativos na relação dos indivíduos com as empresas, contudo, os exemplos desta pesquisa não possuem o interesse de generalizar os contextos existentes nas organizações

modernas. Através desta pesquisa podemos verificar que as relações entre os indivíduos e as empresas são impactadas pelo local eleito como o espaço organizacional de trabalho, e assim precisam ser tratadas de forma diferenciada pelos gestores. Esses resultados da pesquisa podem ser sintetizados visualmente na Figura 5.

Fig. 5 – Ilustração dos Resultados acerca da Influência do Espaço de Atuação sobre as Percepções dos Indivíduos.



Aspectos como o comprometimento dos funcionários e a identificação com a empresa demonstraram-se presentes nos diferentes grupos de entrevistados, de forma mais homogênea. Por outro lado, aparentemente, a produtividade e conseqüente motivação dos funcionários continuam sendo necessárias pelas organizações modernas nos diversos cenários analisados, levando em consideração as inúmeras transformações organizacionais que as empresas vêm

sofrendo. As entrevistas foram essenciais para entendermos melhor como os indivíduos estão se relacionando com as organizações modernas do ponto de vista das transformações que vêm ocorrendo na dinâmica do espaço organizacional.

Com o ritmo de transformações nas relações de trabalho, gera-se uma necessidade de manter um olhar mais cuidadoso na forma com a qual os indivíduos estão se relacionando com a empresa e entre si. O relacionamento virtual já é uma realidade nas organizações modernas e os gestores precisam estar preparados para lidar com as diferentes expectativas que surgem no novo contexto das relações de trabalho.

Como sugestões para futuros estudos, pode-se mencionar a necessidade de maior aprofundamento sobre as características do trabalho cotidiano de cada um dos três grupos ora analisados. É importante também, que futuros estudos ofereçam comparações com os contextos observados em outras empresas. Uma vez que este estudo concentrou-se nas percepções dos trabalhadores, é interessante que outras pesquisas venham a apresentar também a visão das empresas sobre o foco em questão.