

5

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo apresenta, primeiramente, algumas conclusões importantes obtidas após a análise dos resultados das entrevistas realizadas, traçando um paralelo em conjunto com o referencial teórico, como tentativa de resposta à pergunta de pesquisa do estudo. E em seguida a pesquisadora apresenta suas sugestões para pesquisas futuras.

5.1

Conclusão

Este estudo teve o objetivo de entender dilemas e dificuldades dos gerentes de nível intermediário, no exercício do seu papel de mediadores das condições que afetam o contrato psicológico dos indivíduos com as organizações.

Os resultados confirmam que a função gerencial sofreu alterações ocasionadas pela pressão do mercado com a finalidade de tornar as organizações mais versáteis e lucrativas.

As principais mudanças levantadas foram relativas à forma no gerenciamento de pessoas, que hoje demanda um cuidado especial. O líder, além de estabelecer as estratégias para o cumprimento dos objetivos, também deve ser presente e próximo dos seus subordinados, promovendo a capacitação e o desenvolvimento profissional e pessoal. Na visão dos entrevistados, ele se tornou mais sensível e teve que desenvolver suas percepções para administrar conflitos de maneira eficiente.

Na opinião dos participantes do estudo, para se ter sucesso como líder no atual contexto, o estilo de liderança adotado não pode ser mais autoritário e sim

flexível e matricial, estimulando a delegação de poder. O líder, em vez de exercer o poder e a coação, deve ser um influenciador e servir de exemplo a ser seguido.

As organizações estão em busca de funcionários comprometidos que cumprem seus objetivos voluntariamente. A visão dos entrevistados é a de que, para isso, elas estão dispostas a investir em capacitação, desenvolvimento profissional e pessoal, além de apostar em uma melhoria do ambiente de trabalho, pois reconhecem que o alto nível de satisfação e comprometimento poderá ser revertido em resultados positivos. Nesse sentido, é possível tecer um questionamento: seria essa visão verdadeira, para todas as organizações? Observou-se que grande parte dos entrevistados no estudo atua em empresas de maior porte, nas quais, possivelmente, existem investimentos mais significativos em capacitação e maior estruturação nas políticas e programas de Gestão de Recursos Humanos em geral. Se levarmos em conta, porém, o fato de que esse não é o perfil de empresa predominante em nosso país, seria essa também a percepção de outros potenciais participantes de estudos semelhantes?

As relações de trabalhos também sofreram mudanças significativas. A oferta de mão de obra se tornou mais abundante em comparação com o número de oportunidades de trabalho existentes. Com isso, os indivíduos devem estar mais bem preparados para atuar no mercado. Hoje lhes é exigido um nível de instrução maior. Além disso, o volume de informação aumentou e eles devem se apresentar mais flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças. A estabilidade foi reduzida. Em contrapartida, o sentimento de segurança da relação de trabalho é pautado na confiança, que só é adquirida com o tempo.

Por esse motivo, os gerentes reconhecem a importância de realizarem um grande esforço para se apresentarem de forma clara, coerente e sincera, de modo a reforçar os laços de confiança com os seus subordinados. Com isso, afirmam que conseguem manter as equipes mais unidas, estimuladas e motivadas a conquistar um alto nível de desenvolvimento, resultando no cumprimento das metas e objetivos estipulados pela organização.

Os gestores acreditam que a motivação pode ser conquistada por meio do reconhecimento e das oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Portanto, é imprescindível a identificação das capacidades de cada um, com as devidas alocações nas funções condizentes com sua capacitação. Com isso, na opinião deles, é possível extrair o que cada um tem de melhor, além de identificar as falhas e necessidades de treinamento para desenvolvimento de novas habilidades. Esse sentimento de utilidade e de estar sendo cuidado, desperta o comprometimento na relação, fazendo com que o indivíduo se sinta motivado e desafiado a querer mais e fazer mais.

Porém, os entrevistados ressaltam que, como o mercado está muito mutante, as constantes fusões, bem como as alterações de processos provocam um sentimento de instabilidade e incerteza e, mesmo com todo este trabalho de acompanhamento, os gestores se deparam com um grande problema – o de gerenciar as equipes nestes momentos de transição, mesmo porque eles próprios, muitas vezes, não sabem ao certo qual será o desfecho de cada processo de mudança. Com isso, acreditam que um papel importante do gerente é o de acalmar os ânimos dos subordinados, mantendo-os informados sobre todas as ocorrências. Devem também ser sinceros e se esforçar para ressaltar as qualidades de cada um, demonstrando suas condições de empregabilidade. Por fim, devem usar de sua persuasão para mostrar os benefícios da mudança, apresentando um horizonte mais próspero e cheios de novas oportunidades.

É muito comum, hoje, que o gerente se depare com situações de conflitos, principal fonte geradora de estresse, principalmente nos períodos de mudança organizacional. O conflito, quando na dose certa, é visto como algo que pode ser revertido como um impulsionador para a mudança. Porém, quando gera altos níveis de estresse, pode ocasionar desde pequenas insatisfações até perdas de comprometimento que são irreversíveis.

Os entrevistados consideram que a melhor forma de agir nestes casos é primeiramente a identificação de possíveis fontes geradoras de conflitos, tentando trabalhar com a prevenção. E nos casos dos conflitos já estabelecidos, os gerentes entendem que devem atuar na base do diálogo claro e coerente, tentando, em

conjunto com as partes, encontrar uma melhor solução, traçando um plano de ação e dando acompanhamento até a possível reversão do quadro.

Uma das possibilidades para a identificação da insatisfação das partes, frequentemente utilizadas pelos gerentes entrevistados é a proximidade e o uso da sensibilidade aos sinais emitidos pelos indivíduos. Estes sinais podem se apresentar na forma de queda na produção, absenteísmo, descomprometimento na execução dos objetivos, apatia, alienação. E afirmam que esses sintomas, quando detectados no início, podem representar soluções mais simples e com menos trauma, pois podem se tratar apenas de um problema de incompreensão de uma das partes que poderá ser facilmente solucionada através do esclarecimento. Em alguns casos, pode ser somente uma questão de falta de adaptação na função, o que poderá ser resolvido com treinamento ou até mesmo com uma transferência, realocando a pessoa em algo mais adequando. Portanto, os gerentes consideram que, na maioria dos casos, é possível encontrar soluções menos traumáticas, evitando o desgaste para si e para sua equipe. É, no entanto, curioso o fato de que, no discurso dos entrevistados, jamais a figura do gerente é apresentada como uma possível causa de conflitos na equipe. A visão é sempre a de um mediador dos problemas, jamais de causador. Isso parece revelar um esforço de manter uma imagem positiva do gerente.

Com relação ao contrato psicológico, foi identificado o que as partes esperam receber no relacionamento e ficou evidente a preocupação dos gestores na identificação das reais expectativas intrínsecas dos seus subordinados, bem como dos seus dirigentes.

Em alguns casos estas expectativas são dadas ao conhecimento do gestor de forma literal. Porém, na maioria dos casos as partes não são tão claras em suas expectativas e muitas delas são consideradas elementares na relação, o que dificulta mais ainda a sua descoberta. Como não existe uma forma efetiva de atuação nas empresas, a identificação das expectativas é muito prognostica, podendo ser confundidas com as próprias expectativas dos gestores.

Porém, mesmo sem um procedimento eficaz, os gestores identificaram que as expectativas dos subordinados na relação com a empresa são baseadas na oportunidade de crescimento, seja ela profissional ou pessoal, sendo muito próximas das suas próprias expectativas, que são também relativas a reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Com base nestas respostas, podemos definir que, na maior parte dos casos, as bases destes contratos psicológicos são híbridos, conjugando algumas partes do contrato relacional e transacional, que segundo Rousseau (1995) podem também ser chamados de contratos equilibrados, por se tratar de arranjos que permitem oportunidades de carreiras e desenvolvimento econômico.

Já no que tange às expectativas da empresa, segundo os gestores, elas estão, na maioria das vezes, pautadas em obtenção de resultados positivos e na capacidade dos indivíduos em exceder os objetivos, demonstrando eficiência e dedicação. Os gerentes entrevistados reconhecem o quanto é difícil atender as expectativas dos dois lados, mas assumem para si a responsabilidade como mediadores desse processo.

Vimos também, nas respostas dos gestores sobre suas próprias expectativas, uma propensão de se identificarem como sendo a própria empresa, apresentando como suas expectativas o cumprimento de metas e a produção de retorno financeiro positivo. Com isso, percebe-se que os entrevistados constroem parte de sua identidade como gerentes, a partir da identificação com as crenças e as culturas das organizações com as quais mantêm relação.

Como forma a promover a manutenção dos contratos psicológicos de seus subordinados, evitando que eles desenvolvam um sentimento de violação, os gestores, mesmo sem a segurança de que estão certos, tentam, com base em seus conhecimentos, disponibilizar as ferramentas necessárias para o atendimento das necessidades de ambas as partes da relação. Para os subordinados, tentam promover uma melhoria do ambiente, estimulando a participação e capacitação através de direcionamentos e treinamentos. Para as empresas, se esforçam para criar uma sinergia entre a equipe, ativando o senso de comprometimento, além do

estabelecimento de dispositivos e mecanismos que possibilitem o cumprimento dos objetivos e metas que lhes são impostos. Mas é importante ressaltar que os gerentes sentem falta de apoio nesse esforço: nem sempre podem contar com um Departamento de Recursos Humanos ativo, pois grande parte das instituições não possui políticas que possibilitem esse tipo de ação, além de nem sempre encontrarem apoio da direção da empresa em suas iniciativas.

5.2

Sugestão para Pesquisas Futuras

Esta pesquisa considerou apenas a visão dos gerentes, no entendimento das expectativas das empresas de seus subordinados. Porém, seria interessante confrontar estas respostas com a visão dos subordinados e dos níveis superiores das empresas, pois assim conseguiremos afirmar que os gestores entrevistados foram capazes ou não de identificar e trabalhar o contrato psicológico das partes. Futuros estudos poderiam aprofundar essas questões.

Observou-se, também que, na fala dos gerentes, existe um esforço de promoção de uma imagem positiva de seu papel, o que, confrontado com as dificuldades e dilemas com que se deparam, pode revelar que há questões importantes a serem investigadas mais profundamente, com relação às suas identidades no atual contexto. Como exemplo: em um contexto de mudança organizacional, onde o próprio gestor não sabe ao certo como conduzir ou qual será o desfecho da mudança, gerando incerteza e insegurança do seu papel perante a organização.