

## 5

### Conclusões e Sugestões

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a percepção dos consultores com relação aos STADs da empresa, como são aplicados e o quão importantes são, e também analisar aspectos relacionados aos Contratos Psicológicos de Trabalho e a cultura predominante na organização. Para se verificar a hipótese principal desta dissertação, testou-se estatisticamente a base de dados resultante da pesquisa aplicada. Esta base consta de 51 respondentes, aleatoriamente escolhidos dentro desta operação brasileira de consultoria onde se baseou o estudo de caso.

Este capítulo está estruturado com base nos objetivos definidos para a pesquisa, cobrindo cada um dos pontos necessários à compreensão do que move uma operação de consultoria, suas características marcantes e maiores preocupações. Enfim, uma fotografia situacional deste grupo de profissionais tão singular quanto complexo.

#### 5.1

##### Quanto a percepção na aplicação dos STADs

Ter-se ratificado estatisticamente diferentes percepções com relação à aplicação dos STADs é um fato, por si só, importante. Se o grupo percebe de maneira distinta a aplicação das práticas, é razoável também intuir que uma relação “aplicação *versus* importância” mais adequadamente construída contribuirá, de forma inquestionável, para o desenvolvimento da organização.

Com relação aos 4 clusters estatisticamente definidos: Progresso, Autonomia, Segurança e Recompensa, é significativo observar que 65,3% do grupo pesquisado está contido nos clusters Progresso e Recompensa, sendo que 36,7% neste último. Ressalta-se, portanto, a importância de se analisar tal cluster em maior nível de detalhe, assim como os STADs a este relacionados pois, uma cultura exigente é orientada para elevados desempenhos e pouca preocupação com as pessoas, existindo a tendência em obter desempenho através de recompensas, o que direciona a empresa no sentido da boa remuneração dos profissionais mas alta rotatividade dos mesmos.

## 5.2

### Quanto a percepção com relação à importância dos STADs e a relação “Aplicação versus Importância”

Para mais fácil visualização do posicionamento relativo dos STADs, criou-se um mapa de bi-dimensional com coordenadas para o Grau de Aplicação do STAD e para o Grau de Importância deste. A avaliação deste binômio aplicação x importância sugere, com base no referencial teórico definido, ajustes de posicionamento das práticas pesquisadas, como se observará a seguir.

Variáveis consideradas importantes como Compensação Variável e Treinamento e Desenvolvimento receberam médias menores que aquela atribuída ao Grau de Aplicação geral dos STADs e deveriam, portanto, serem movimentadas para uma posição de melhor aplicação dentro do mapa, conforme indicado pelas setas.

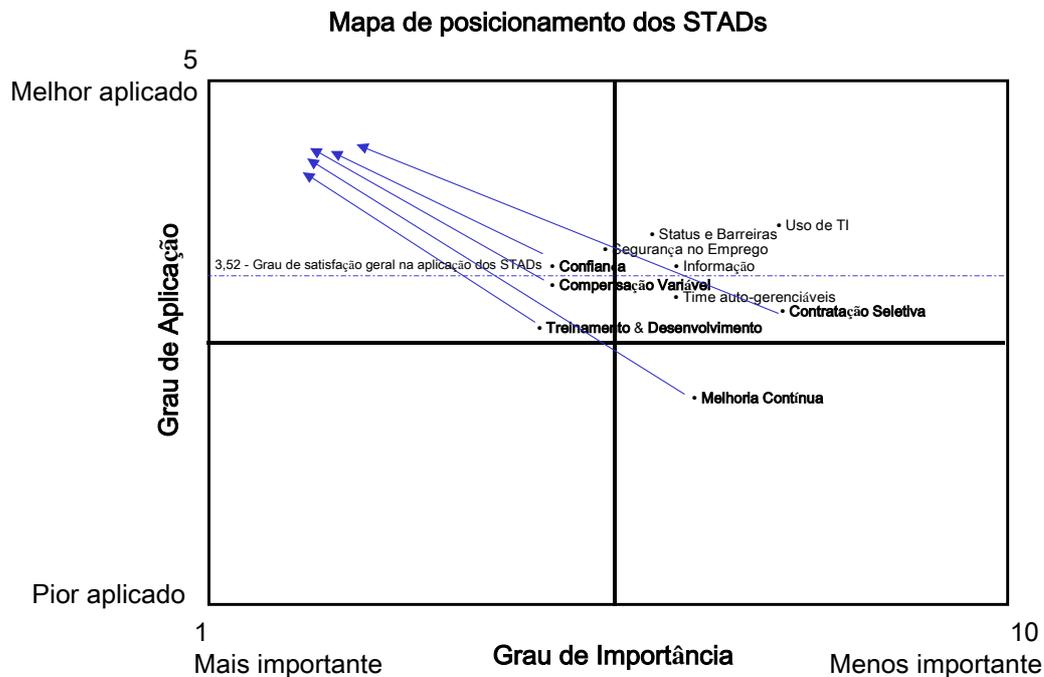
Dada a complexidade de se alcançar um ponto de equilíbrio na prática Compensação Variável, poderia ser observada, com base nas teorias motivacionais mais contemporâneas, a transformação desta parte variável da recompensa em alguma forma fixa de remuneração, eliminando-se assim um ponto de conflito da relação dos consultores com a organização. Para Drucker (1997 apud Bergamini, 1997), com o tempo, os incentivos econômicos vão se tornando direitos, o que rapidamente inutiliza o uso dessas práticas como úteis administrativamente. Portanto, o risco de se incorrer em uma violação distributiva do contrato psicológico não parece justificar a continuidade do uso desta prática, lembrando que 80,4% dos pesquisados não espera receber benefícios diferenciados.

Com relação a variável Confiança entre Gerentes e Empregados pode-se afirmar tratar-se de um STAD fundamental na construção de um adequado Contrato Psicológico de Trabalho, sendo que na amostra avaliada se obteve um percentual de 74,5% de consultores que não aceitam que sua gerência decida por eles. Comentários como “*A confiança da gerência nos funcionários é grande, mas o inverso nem sempre é verdade*” ou “*ainda há áreas onde a confiança não é mútua*” sugerem a possibilidade de violação interrelacional do Contrato Psicológico.

Comentar aspectos de importância e aplicação do STAD Treinamento e Desenvolvimento possui, até mesmo, certo grau de obviedade. Ao longo desta dissertação foram vários os modelos que associaram comprometimento e motivação a adequada aplicação desta prática, como o de Guest, 1997 e também o modelo de Heather Maguire. Sem treinamento e desenvolvimento a motivação não causa nenhum efeito positivo à empresa.

Com relação as variáveis Contratação Seletiva e Melhoria Contínua, o reposicionamento é sugerido em função destas terem recebido as piores médias do conjunto, o que não é aceitável dado o grau de impacto que estas dimensões oferecem ao desempenho de uma organização que, no mais elementar estágio de sua formação, contrata aqueles profissionais que acredita serem os mais adequados a esta. O momento da contratação de um profissional talvez seja uma das poucas oportunidades que uma empresa possui de afrontar sua cultura, seja na direção de um ajuste necessário ou de uma ratificação de valores, e perder oportunidades como estas não favorece competitivamente a empresa.

Figura 7: Mapa de posicionamento de STADs



E, finalmente, comenta-se a sugestão de reposicionamento da variável Melhoria Contínua. Esta variável se confunde com o próprio conceito originador das práticas de trabalho de alto-desempenho pois estas, nada mais são do que o resultado da observação e aprimoramento das corriqueiras práticas de recursos humanos. Nesse sentido, uma vez mais, se pode observar a aderência dos dados pesquisados com o referencial teórico levantado para a pesquisa. Frequentes mudanças organizacionais demandam contínua evolução dos programas de RH e os consultores pesquisados não parecem perceber, com clareza, uma adequada aplicação da prática e tampouco a importância desta.

### 5.3

#### **Quanto ao Contrato Psicológico de Trabalho predominante**

O surgimento e evolução de novas modalidades de oferta de trabalho reforça os relacionamentos pessoais baseados apenas no nível do trabalho. A intensidade deste tipo de relação é fortemente determinada, então, pela proximidade dos indivíduos constituintes do grupo. Herriot and Pemberton (1997 apud Marks, 2001), sugerem existir um número infinito de potenciais contratos, e que são os gerentes de linha aqueles que enviam as mensagens, fundamentos das expectativas e obrigações aos seus empregados. Esses seriam, portanto, os verdadeiros representantes da organização. Essa crença também pode ser escrita da seguinte forma: Organização é um coletivo e como tal não se comunica, só o faz através de seus representantes. O mais significativo Contrato Psicológico se constrói entre o indivíduo e o grupo ao qual pertence, e não em relação a organização como um todo.

Desta forma, o reposicionamento do STAD Confiança entre Gerentes e Empregados rumo a um grau de melhor aplicação colaboraria para a construção de Contratos Psicológicos mais adequados, com impactos positivos no esclarecimento do conjunto de direitos e deveres da cada profissional. Tudo isto para dizer que ajustar esta variável minimiza a probabilidade de uma violação interrelacional do Contrato Psicológico de Trabalho, pois esta está diretamente ligada a percepção de confiança entre os pares da organização. Segundo Rosseau (1989 apud Marks, 2003) e Schein (1980 apud Marks, 2003), a violação de um

contrato pode causar sentimentos de raiva, traição e ressentimento, diminuindo a motivação, a satisfação e aumentando a rotatividade dos empregados.

Com relação a avaliação das características do Contrato Psicológico de Trabalho atuante, se poderia começar a apresentar esta conclusão com a afirmação de Hall e Moss (1998) e McCarhy e Hall (2000), de que as primeiras expectativas dos empregados não estão mais focadas em lealdade e comprometimento mas em adicionar valor e ser responsável por sua própria carreira, o que já ficou bastante claro nos números apresentados no capítulo 4.

Empregadores podem não mais oferecer segurança no trabalho e oportunidades de carreira de longo-prazo mas eles são responsáveis por prover a seus empregados um ambiente de aprendizado e crescimento onde estes ganhem a experiência e o treinamento necessário para serem empregáveis na organização ou onde quer que seja (Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande, p. 1, 2003).

Pode-se afirmar, portanto, ao não se observar grandes expectativas quanto a comprometimento de longo-prazo, que o tipo de Contrato Psicológico construído é mais transacional do que relacional. “Um dia justo de trabalho para um dia justo de pagamento” (Rosseau e Wade-Benzoni, 1994).

Por outro lado, é importante ressaltar que o grupo pesquisado oferece uma média de 6,6 anos de trabalho na empresa o que, nos dias atuais, se pode considerar como um relacionamento de médio-prazo ou em alguns casos até mesmo de longo-prazo. Ficou claro que o fato de não se esperar um relacionamento de longo-prazo não elimina a possibilidade de se ter um relacionamento deste tipo. Compreender, que termos do acordo aumentam o grau de conforto do grupo em relação a empresa pode ter impactos bastante positivos na rotatividade de empregados.

Considerando-se a tipologia de Shore e Baskdale, estaríamos observando um contrato do tipo Altas obrigações mútuas com o seguinte detalhamento de dimensões:

Quadro 7: Dimensões do Contrato Psicológico

Dimensão	Origem	Comentários
Tempo ( <i>Time-frame</i> )	Duração percebida da relação de trabalho.	A distribuição das freqüências da variável Tempo de trabalho não sugere relacionamentos de curto-prazo (6,6 anos), apesar da resposta 51% negativa quanto a possibilidade de construção de um relacionamento de longo-prazo.
Tangibilidade	Grau com o qual o empregado percebe como inequívocos (sem ambigüidade) e explicitamente definidos os termos do contrato de trabalho (McLean Parks <i>et al.</i> , 1998).	<p>O público pesquisado define com clareza suas preferências com relação as seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicitar desejos e planos (72,5%)</li> <li>• Comunicar problemas (90,2%)</li> <li>• Não possuir demandas individuais específicas (68,6%)</li> <li>• Não desejar acordos individuais (88,2%)</li> </ul> <p>Por outro lado, parece contraditória, ou não fica clara, sua posição quanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não esperar a definição por escrito dos acordos relacionados ao trabalho (72,5%)</li> <li>• Criação e documentação de acordos específicos onde, 86,3% Não espera que isso aconteça.</li> </ul> <p>Aqui a dúvida surge no momento em que o grupo se mostra positivo à definição, de forma clara e objetiva, dos seus direitos e deveres (62,7% esperam ver seus deveres descritos assim como 64,7% esperam o mesmo para seus direitos) mas não parece dar importância à criação e documentação de possíveis acordos criados .</p>
Escopo	Refere-se a extensão do quanto o limite entre a relação de trabalho e outros aspectos da vida pessoal é permeável (McLean Parks <i>et al.</i> , 1998).	Com relação esta dimensão, as respostas francamente positivas quanto ao investimento de tempo e energia na empresa (78,4%) e a dedicação de horas-extras, quando necessárias (82,4%), nos indicam certo grau de permeabilidade entre aspectos da vida pessoal e o trabalho.
Estabilidade	Refere-se ao grau para o qual um contrato de trabalho é limitado em termos de sua habilidade em evoluir e mudar sem que se implique uma renegociação dos termos (McNeil, 1985).	A não observação de uma tendência com relação à adequada criação e gestão de acordos de trabalho pode contribuir para a fragilidade do contrato. Enquanto 66,7% das pessoas acreditam que a empresa Não pode esperar que se aceite

		revisões de acordo de trabalho, apenas 45,1% se mostraram positivas em deixar os tais acordos explícitos para empresa. A prática de se explicitar os acordos não parece ser uma tendência majoritária o que contradiz a expectativa de 66,7% das pessoas que não esperam ter seus acordos revistos. O desconhecimento destes acordos por parte dos gerentes pode sugerir alguma correlação entre a média apresentada pela variável Confiança entre gerentes e empregados e falta de clareza, ou tendência, observada nas perguntas quanto a construção dos acordos de trabalho.
Nível de contrato	Refere-se a distinção entre as relações de trabalho reguladas individualmente ou coletivamente, corresponde ao conceito de individualismo de Guest (1998). É a razão das possibilidades individuais de negociação.	Ficando claro o respeito a hierarquia (88,2%) e as votações negativas com relação a existência e construção de demandas e acordos individuais (68,6%) e também com relação a decisões dos gerentes em nome dos subordinados (74,5%), pode-se intuir uma postura mais coletiva das relações de trabalho. Por outro lado 58,8% responderam que Não espera que se considerem os acordos como aplicáveis para todo o grupo. Sendo assim, não se pode definir, de maneira categórica, se se trata de uma relação regulada de maneira coletiva ou individual.
Simetria da troca	Essa dimensão está relacionada aos aspectos de hierarquia e desigualdade e o impacto destes nas relações de trabalho.	Está muito claro o respeito aos superiores (88,2%) e a informalidade da relação (70,6%) mas também a Não aceitação de status diferenciados por parte da gerência (64,7%) e tampouco a Concessão de benefícios diferenciados aos superiores (80,4%). Outro aspecto interessante se deve ao fato de 74,5% dos pesquisados não permitirem que os gerentes decidam pelos empregados. O que parece alinhado com a média obtida pela STAD Confiança na relação com gerentes.

## 5.4

### Quanto a tipologia cultural predominante

A análise de frequência das respostas sugere, de acordo com as tipologias definidas no referencial teórico, uma cultura: de tarefas, exigente e macho. As respostas, de maneira geral, estão alinhadas aos conceitos que definem as tipologias acima, tais como: importância do desempenho, desempenho individual, flexibilidade, foco no curto prazo, trabalho em equipe, rotatividade e cultura jovem.

Entretanto, podem existir dentro da organização outros tipos de cultura, distribuídos nos diversos departamentos ou grupos da empresa. Pode acontecer, inclusive, que o departamento de consultoria possua uma predominância cultural diferente daquela oferecida pela empresa como um todo, dada a forte coesão que existe neste grupo de profissionais. A autonomia dos departamentos, suas estratégias, os trabalhos a serem realizados e as recompensas obtidas podem reforçar sub-culturas que enderecem melhor as necessidades e desejos de cada parcela da organização.

## 5.5

### Sugestões para próximas pesquisas

A complexidade inerente a uma prática de consultoria não pode ser, nem de perto, resumida neste trabalho. Outras pesquisas, mais focadas na percepção das importâncias das práticas de alto desempenho, ou de maior espectro, como avaliações de práticas latino-americanas, são sugestões de continuidade para este estudo. Como se comportam as práticas de outras empresas? E aquelas de língua espanhola, mas também latino-americanas? Que tipo de Contrato Psicológico predomina em cada distinta geografia e como esse aspecto varia em relação as variáveis demográficas do grupo? As perguntas são muitas e a nós nos cabe seguir pesquisando.