

Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho e os Contratos Psicológicos de Trabalho: Estudo de uma Operação de Consultoria

Autoria: Alexandre Santos Fontinha, Jorge Ferreira da Silva, Flávia de Holanda Schmidt

RESUMO

Os STAD- Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho são definidos como conjuntos de práticas com a finalidade de selecionar, desenvolver e reter a força de trabalho, com foco no desempenho da organização. Pesquisas recentes têm se dedicado ao desafio de verificar o resultado da aplicação destas práticas relacionando-as a outros fatores presentes na organização e no contexto em que estas se encontram inseridas. Este trabalho soma-se a esses esforços, tendo como objetivo verificar, por meio de uma metodologia quantitativa, a congruência, sob o ponto de vista dos funcionários, entre a percepção de importância dos STAD e a percepção de aplicação de cada um deles pela Organização. Como pano de fundo, analisou-se, entre os sujeitos pesquisados, a questão dos Contratos Psicológicos de Trabalho, uma vez que o entendimento de suas bases pode subsidiar a compreensão dos acordos implícitos da relação empregado-empregador, permitindo assim uma análise da inter-relação entre eles e os STAD. O cenário de estudo foi uma operação de consultoria, que reúne em si a complexidade e a cultura forte e singular onde a utilização desse conjunto de práticas é freqüente. Os resultados indicam a falta de alinhamento entre importância e aplicação para alguns dos STAD analisados, nos quais a realização de ajustes minimizaria a possibilidade de violação do Contrato Psicológico de Trabalho.

INTRODUÇÃO

Uma das questões mais desafiadoras da Administração é descobrir que práticas organizacionais motivam funcionários a aumentar seus desempenhos. Os eventos organizacionais observados nas últimas décadas, tais como terceirização, *downsizing*, reengenharia, redução nos níveis hierárquicos, aquisições, *joint ventures*, alta rotatividade gerencial, rápidas mudanças tecnológicas e globalização, estão colocando em teste as áreas de Gestão de Pessoas das organizações contemporâneas e impondo uma revisão das práticas executivas estabelecidas.

Para Guest (2004), processos, pessoas e ambientes em freqüente mudança afetam os sistemas coletivos, fazendo nascer, no lado profissional, posturas mais individualistas ao mesmo tempo em que se aumenta a demanda por ambientes mais flexíveis. As relações coletivas tradicionais são então desafiadas pela mudança dos valores centrais às forças de trabalho, pelo crescimento do individualismo e flexibilidade, e pela interpretação do gerenciamento de recursos humanos sobre todos esses paradigmas.

Na tentativa de mitigar essas questões surgiu, em meados da década de 1990, uma abordagem inovadora que acabou sendo conhecida como HPWS (*High Performance Work Systems*), ou STAD (Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho). Essa abordagem de gestão de recursos humanos se baseia na adoção de conjuntos de práticas de alto desempenho, ao invés de uma visão anteriormente focada na função de recursos humanos (MCDUFFIE, 1995). A meta desse sistema é, portanto, selecionar, desenvolver e reter a força de trabalho, com habilidades, conhecimentos e competências superiores e motivá-la a aplicar seu conhecimento no local de trabalho (KOCHAN e OSTERMAN, 1994; MCDUFFIE, 1995; BECKER e HUSELID, 1998).

Se o foco dos STAD é o desempenho, uma abordagem sistêmica, ou seja, a aplicação das práticas de forma conjunta e planejada já foi constatada em um estudo empírico como relacionada à redução da rotatividade dos funcionários, aumento na produtividade (vendas por empregado) e melhor desempenho corporativo, medido por lucros e valor de mercado (HUSSELID, 1995). O trabalho do autor dá suporte à hipótese de que a implementação das práticas dos STAD deve ser feita de forma conjunta, valendo-se da complementaridade entre

as práticas, sugerindo que, ao integrá-las em um sistema de forma múltipla e de reforço mútuo integradamente com o sistema de produção e a estratégia de negócio, os resultados seriam superiores aos obtidos pela aplicação das práticas de forma *ad hoc* (CAPPELLI & NEUMARK, 2001; HUSELID, 1995; WOOD & WALL, 2001).

Nesse escopo, Pfeffer (1994 apud BOSELIE; WIELE, 2002), sugeriu a adoção de 16 HPWP (*High Performance Work Practices*), entre elas: segurança no emprego, seletividade no recrutamento, times de trabalho, compensação variável e sentimento de propriedade por parte do empregado – *ownership*. Huselid (1995) descreve 13 HPWP, incluindo seleção de empregado e processos de desenvolvimento, estruturas organizacionais de trabalho que encorajem o envolvimento do empregado, gerenciamento de desempenho e sistemas de incentivos compensatórios que alinhem o interesse dos empregados e dos acionistas.

Como resultado natural da aplicação e do aprofundamento do estudo sobre esse tema, algumas descobertas importantes foram feitas, colocando, pela primeira vez, alguma luz sobre a seguinte questão: a aplicação de um conjunto semelhante de STAD em empresas da mesma indústria e com culturas parecidas pode endereçar resultados práticos distintos?

a) Verificou-se que empresas intensivas em tecnologia reagem mais efetivamente à aplicação dos STAD, se comparadas àquelas situadas em indústrias que apresentam menor intensidade tecnológica (OLAVERRI, KINTANA e ALONSO; 2003) e,

b) Os STAD também são fortemente influenciados pela cultura e estratégia da empresa, bem como pelos valores dos empregados (SCHULER e JACKSON, 1987; YOUNDT *et al.* 1996; LEPAK e SNELL, 1999; BARON e KREPS, 1999 apud OLAVERRI; KINTANA; ALONSO, 2003).

Dentre as diversas abordagens dadas ao tema, e considerando a centralidade da resposta e percepção dos empregados aos STAD, Harley (2002) destaca que pouquíssima atenção foi dada ao ponto de vista deles.

Considerando que os resultados da aplicação são fortemente influenciados não só por questões culturais mas também pelos valores dos empregados e pela estratégia da empresa, alguns aspectos mais intrínsecos ao comportamento humano surgem para discussão: a relação de cada indivíduo consigo mesmo, com seus pares e com sua empresa. A observação dos Contratos Psicológicos de Trabalho traz consigo a possibilidade de se verificar as possíveis respostas às influências exercidas pelo binômio STAD - Contratos Psicológicos de Trabalho, uma vez que os empregados vêem nas práticas de recursos humanos e na confiança na gerência um indicativo do comprometimento da organização com eles e, em resposta, agem reciprocamente com atitudes e comportamentos apropriados (ZACHARATOS *et al.*, 2005).

Para a presente pesquisa, um ambiente propício ao estudo de todas essas teorias e práticas foi definido: a operação de consultoria no Brasil de uma empresa da área de tecnologia da informação. A escolha justifica-se pelo fato de que operações de consultoria são, por sua natureza, ambientes complexos e possuidores de uma cultura forte e singular onde a utilização de STAD é uma prática bastante usual. O que não parece ser conhecido é o nível de influência dos Contratos Psicológicos na aplicação destes STAD e a conseqüente ação da força de trabalho a partir dessas influências.

Buscando avançar nos debates sobre o tema, o presente estudo busca avaliar a congruência entre a importância atribuída a uma gama de práticas de STAD oferecidos pela organização e a aplicação dessas mesmas práticas pelos profissionais de consultoria. Considerou-se razoável, então, observar a teoria sobre Contratos Psicológicos de Trabalho como uma das ferramentas necessárias à maior compreensão do tema. O entendimento das bases de um Contrato Psicológico traz a possibilidade de compreensão dos acordos implícitos da relação empregado-empregador, o que pode ajudar no estudo da influência destes em uma aplicação tradicional de HPWS.

A seqüência do artigo está estruturada da seguinte forma: apresenta-se a revisão de literatura que deu origem às hipóteses de pesquisa, seguido de uma breve exposição dos aspectos metodológicos utilizados para alcançar esse objetivo. Por fim, apresentam-se os resultados encontrados nesta pesquisa, bem como suas possíveis implicações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho – STAD

Os STAD são freqüentemente apresentados como práticas de excelência com um indubitável potencial para melhorar o desempenho da empresa, independentemente das circunstâncias particulares que as circundam e de suas características. Sua meta é selecionar, desenvolver e reter a força de trabalho com habilidades, conhecimentos e competências superiores, e motivá-la a aplicar seu conhecimento no local de trabalho (KOCHAN e OSTERMAN, 1994; MCDUFFIE, 1995; BECKER e HUSELID, 1998). Entretanto, essa visão das STAD como um conjunto de práticas superiores de recursos humanos tem sido questionada por autores que sustentam que o que é bom para uma empresa pode não ser para outra (OLAVERRI, KINTANA e ALONSO, 2003). Godard (2001) destaca ainda que o que muitos vêem como a melhor prática para os empregadores pode não ser a melhor prática para os empregados.

Embora não exista uma lista definitiva sobre as práticas que constituem esses STAD (BOXALL e PURCELL, 2000 apud OLAVERRI; KINTANA e ALONSO, 2003), há algumas práticas amplamente aceitas (WAY, 2000 apud OLAVERRI; KINTANA; ALONSO e 2003), tais como:

- Procedimentos exaustivos de preenchimento de vagas,
- Estabilidade na relação de emprego,
- Esquemas de compensação ligados ao desempenho do grupo,
- Remuneração superior à média do mercado-indústria,
- Descrição flexível de cargos,
- Rotação de cargos,
- Equipes de trabalho autogeridas,
- Treinamento extensivo,
- Ampla comunicação, e
- Tratamento satisfatório em todos os níveis organizacionais.

Ao se debruçar sobre as práticas acima listadas, sobre as constatações de que a cultura influencia na eficácia destas aplicações e que os ambientes intensivos em tecnologia apresentam-se como ambientes mais complexos e dinâmicos (HAMBRICK, BLACK e FREDRICKSON, 1995; KINTANA e ALONSO, 2003), torna-se fundamental expandir esta pesquisa para aqueles termos que certamente interferem na eficiência destas práticas, mas que não são tangíveis. Esses termos implícitos, gerados a partir de expectativas individuais e altamente afetados pelas freqüentes mudanças ocorridas em indústrias inovadoras, parecem explicar parte das variações percebidas nas aplicações destas “práticas superiores de recursos humanos”.

Nesse ponto, percebe-se a relevância de abordarmos o tema do Contrato Psicológico de Trabalho, um construto que, se não é fundamental para a assertividade na aplicação do STAD, é complementar no entendimento dos seus sucessos e fracassos.

O Contrato Psicológico de Trabalho

O conceito de Contrato Psicológico de Trabalho toma importância maior à medida que se enfraquecem cada vez mais as relações empregador-empregado. O dinamismo com que os ambientes de trabalho se alteram, ao sabor de “modernas” práticas organizacionais como Reengenharias, *Downsizings*, Terceirizações, etc, altera freqüentemente as expectativas dos funcionários e das organizações no que diz respeito ao labor, o que traz a tona toda a complexidade do comportamento humano.

Pode-se dizer que existem duas definições principais de Contrato Psicológico de Trabalho. A primeira delas é assinada por Argyris (1960) e Schein (1978) e apresenta o conceito como obrigações mútuas entre duas partes, organização e empregado, em uma relação de emprego. Por sua vez, Rosseau (1998) sustenta que o Contrato Psicológico é firmado pelas percepções subjetivas dos empregados da relação empregado-empregador. Ele existiria somente na mente do empregado e diz respeito a crenças pessoais, formadas pela organização, sobre os termos de troca entre os indivíduos e a própria organização. Ele pode se sobrepor, e ainda diferir e ir além dos termos formalizados no contrato escrito, preenchendo as lacunas na relação de trabalho e moldando as relações diárias entre as partes, de forma que se torna difícil dissociá-lo do contrato formal firmado (O'DONNELL e SHIELDS, 2002).

Para Rosseau (1990) existem dois tipos básicos de Contrato Psicológico: Relacional e Transacional. Durante a existência de um contrato, ambas as dimensões serão influenciadas e influenciarão o relacionamento do indivíduo para com a organização.

A abordagem Rosseuniana fundamenta-se, basicamente, em duas dimensões: tempo e tangibilidade. Contratos Psicológicos Transacionais são caracterizados por uma relação de emprego de curto-prazo no qual os requerimentos de desempenho e as obrigações mútuas podem ser inequivocamente especificadas. Em contrapartida, Contratos Relacionais são caracterizados por um relacionamento de emprego de longo prazo onde as obrigações não podem ser inequivocamente especificadas. Elas são de natureza econômicas, sociais e emocionais e menos claramente especificadas (JANSSENS, SELS E VAN DEN BRANDE, 2003).

Os tipos de Contrato Psicológico: Janssens, Sels, Van den Brande e as seis dimensões

Para os autores acima, a força da tipologia de Rosseau reside na sua natureza teórica, e não no uso restritivo de apenas duas dimensões de análise. As duas dimensões – tempo e tangibilidade – que formam a base da tipologia, seriam na verdade cinco dimensões que parecem diferenciar contratos mais comumente (JANSSENS, SELS e BRANDE, 2003). As outras dimensões seriam Foco, Estabilidade e Escopo.

Ao incrementar o modelo de Rosseau, através do uso de novas dimensões, Shore e Barksdale (1998) conseguem mudar o foco mais situacional da tipologia de Rosseau para um visão mais generalista. Eles usam duas novas dimensões, o grau de equilíbrio nas obrigações do empregado e do empregador e o nível de obrigações (JANSSENS, SELS E VAN DEN BRANDE, 2003).

Shore e Barksdale (1998) consideram o Contrato Psicológico equilibrado quando as obrigações percebidas pelo empregado e pelo empregador estão no mesmo nível. Segundo Janssens, Sels e Van Den Brande (2003), os autores definem nível de obrigação como a extensão até onde o empregado e o empregador se sentem obrigados a uma realização em relação a algum termo do contrato.

Dessa forma, quatro tipos de Contratos Psicológicos de Trabalho foram identificados:

- Altas obrigações mútuas,
- Baixas obrigações mútuas,
- Sobre-obrigação do empregado e,
- Sub-obrigação do empregado

Janssens, Sels e Van Den Brande (2003) ressaltam que o ponto forte desta tipologia é fundamentar sua conceituação em termos de características mais gerais. Entretanto, seu ponto fraco está no fato desta tipologia estar definida por características que são muito gerais. Por essa razão, seria possível verificar a existência de outras diferenciações dentro de um único tipo de contrato.

Outro ponto fraco desta tipologia também seria o argumento de que os estados de desequilíbrio são temporários e ocorrem com menos frequência, o que assume que os

empregados têm o poder de renegociar sua relação de trabalho ou até mesmo trocar seus empregadores, o que é questionável.

A proposição de Janssens, Sels e Van Den Brande (2003) é, portanto, apresentar uma tipologia que se fortaleça através do uso dos pontos fortes das tipologias de Rosseau e Shore e Barksdale, mitigando ao mesmo tempo suas fraquezas. Através dessa proposta seria necessário e possível se utilizar múltiplas dimensões, ao invés de apenas duas usadas por Rosseau, o que aumenta para mais de quatro os tipos de contrato que poderão ser explorados. Somadas a noção de equilíbrio proposta por Shore e Barksdale, passa a ser factível a observação das obrigações do empregador e não somente a partir do empregado.

Uma estrutura analítica ampliada sobre relações de trabalho

Para uma posição mais ampla sobre relações de trabalho foi necessário observar, de uma forma integrada, os conceitos de STAD e Contratos Psicológicos de Trabalho. Guest (2004) descreveu a necessidade de se desenvolver um novo arcabouço analítico para essa questão, um arcabouço que fosse mais completo em relação a todas as mudanças ocorridas nas relações de trabalho.

Para Guest, o número de empregados em vários locais de trabalho está ficando menor, o que dificulta a organização deste menor contingente ao redor de um sindicato, por exemplo. Ao mesmo tempo, é mais fácil para os gerentes estabelecer relacionamentos mais pessoais com seus funcionários, o que limita ainda mais a necessidade, por parte destes, de uma representação independente. Em locais de trabalho menores, o informal freqüentemente domina o formal, diminuindo a ênfase das questões coletivas, melhor endereçadas nos sistemas mais tradicionalmente formais.

Outro ponto importante surge ao se observar o incremento da flexibilidade e fragmentação da força de trabalho dentro de várias indústrias. Diferentes padrões de trabalho, horas, crescimento de subcontratos, grandes variedades de forma de contratação e locais de trabalho mais dispersos, incluindo o uso do lar como local de trabalho, torna mais complexo se desenvolver, operar e monitorar sistemas de trabalho regulados coletivamente, garantindo justiça e tratamento igual a todos os envolvidos.

Um terceiro ponto também citado por Guest é a permeabilidade e urgência de mudança. O avanço da tecnologia é o primeiro responsável pelo aparente aumento da velocidade do mundo do trabalho: flexibilidade e tempo de resposta são uma base importante para a vantagem competitiva. Um impacto dessa necessidade de velocidade pode ser verificado na rejeição dos processos lentos de negociação, considerados por isso como menos apropriados. Além disso, promessas de trabalho ou negócio atualmente podem ser facilmente quebradas por mudanças no mercado, novos produtos, mudanças na gerência ou na organização, resultando sensações de traição ou violação.

Um quarto fator seria apresentado pelo fato de o mercado de trabalho ser hoje mais diverso, com uma dominância menor do homem e também pelo aumento de interesse por uma vida mais equilibrada (LEWIS, SMITHSON E KUGELBERG, 2002). Esse fator tem reflexo direto no potencial de retenção de profissionais experimentado pelas empresas. Acordos tácitos entre empregado e empregador podem contribuir com a satisfação do empregado, reforçando ainda mais os aspectos positivos que possam ser observados com jornadas mais flexíveis de trabalhos, facilidades e benefícios oferecidos aos pais e as famílias destes.

Portanto, o modelo analítico de Guest, apresentado a seguir e usado como referência para esta pesquisa, objetiva explorar o potencial do Contrato Psicológico de Trabalho dentro de seu contexto.

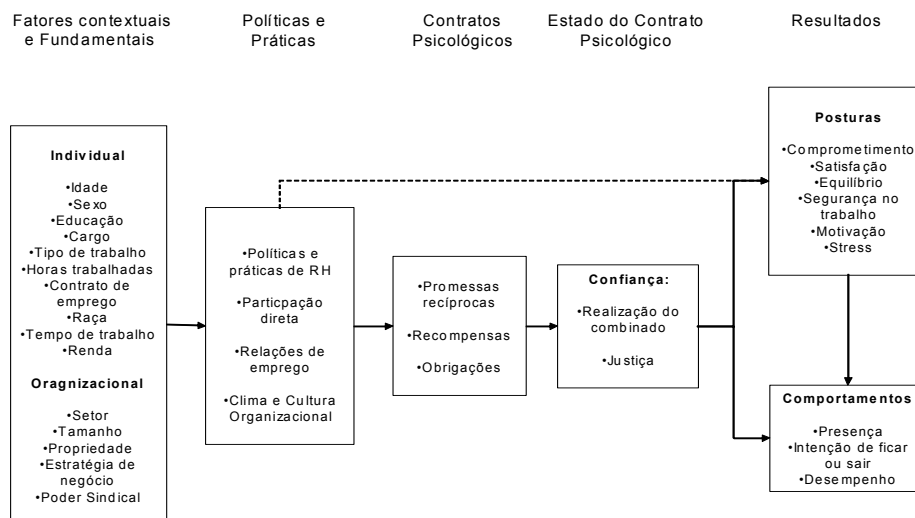


Figura 2: Modelo Analítico de Guest – Fonte: Guest (2004)

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A população pesquisada representa toda a estrutura de consultoria da empresa, nos seus mais diversos níveis e especialidades, desde estagiários até diretores. Sendo assim, o universo dessa pesquisa é de 174 pessoas. Foi utilizada uma amostra probabilística aleatória de 75 consultores, observando-se, ao final do período, um total de 51 respondentes: 96,1% dos pesquisados possui curso superior e/ou pós-graduação, possuem idade média de 36 anos e tempo médio de empresa de 6,6 anos.

A opção feita foi pelo questionário semi-estruturado, composto pela seqüência sumariada no quadro abaixo.

PARTE	OBJETIVO
1 – DADOS PESSOAIS	Constituída por perguntas gerais para identificação de aspectos demográficos
2.1 – GRAU DE APLICAÇÃO DO STAD	Constituída por perguntas com a finalidade de se perceber o grau de aplicação de cada STAD por parte da empresa: <i>Com relação ao STAD “...” , eu considero sua aplicação na minha organização - Plenamente satisfatória, Satisfatória, Regular, Insatisfatória ou Péssima.</i> O Grau de Aplicação foi medido por meio de escalas compostas por variáveis de mensuração no formato Likert (5 pontos), na qual o valor 1 representa o pior grau de aplicação, o “péssimo”, enquanto o valor 5 significa a melhor opinião com relação a aplicação do STAD, ou seja, o grau “plenamente satisfatório”.
2.2 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO STAD	Constituída por perguntas com a finalidade de se perceber o grau de importância pessoal dado a cada STAD aplicado pela empresa. Para este grupo de perguntas foi utilizado um <i>ranking</i> de 1 a 10, onde o pesquisado atribuía 1 ao STAD mais importante e 10 aquele considerado menos importante.
3 – CONTRATOS PSICOLÓGICOS DE TRABALHO	Constituída por perguntas com a finalidade de se identificar o tipo de Contrato Psicológico de Trabalho predominante no grupo pesquisado. Uma escala binomial foi definida, onde o pesquisado podia responder SIM ou NÃO para cada pergunta apresentada.

Quadro 1 – Estrutura do Questionário

De forma consistente com a revisão bibliográfica realizada, as seguintes práticas de STAD foram selecionadas para compor o questionário:

- Segurança no emprego
- Contratação seletiva
- Times auto-gerenciáveis e Processos de decisão descentralizados
- % de compensação pelo desempenho organizacional
- Treinamento e Desenvolvimento
- Melhoria contínua dos programas de RH
- Redução das diferenças de status e barreiras
- Compartilhamento das informações de desempenho e financeiras
- Confiança entre a gerência e os empregados nos vários níveis da organização
- Uso eficiente da tecnologia da informação

Para as variáveis de contrato psicológico, as perguntas do questionário dividiam-se em dois pontos de vista: o do empregado (*Eu espero do meu empregador que ele ...*) e o do empregador (*Meu empregador pode esperar de mim que eu ...*).

Os dados coletados para a presente pesquisa receberam tratamento quantitativo, tendo sido avaliados estatisticamente empregando-se análise multivariada. Uma vez superadas as etapas de definição do universo e amostra, padronização e envio do questionário e coleta dos dados, realizaram-se então os testes estatísticos necessários ao teste da hipótese de pesquisa proposta. Para esta verificação, foi utilizado o software SPSS.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta, os dados foram analisados quanto à normalidade das variáveis, avaliação das médias e frequências obtidas para as variáveis, observações típicas e dados ausentes.

Variáveis de Grau de Aplicação dos STAD

Selecionou-se para análise, por critério de relevância, apenas as 3 melhores e as 3 piores médias com relação à aplicação dos STAD por parte da organização.

Grau de Satisfação com Aplicação	Péssimo	Insatisfatória	Regular	Satisfatória	Plenamente Satisfatória
Uso da Tecnologia da Informação	0,00%	3,90%	23,50%	51,00%	21,60%
Status e Barreira	0,00%	7,80%	19,60%	52,90%	19,60%
Segurança no Emprego	0,00%	7,80%	15,70%	62,70%	13,70%
Contratação Seletiva	0,00%	17,60%	25,50%	51,00%	3,90%
Treinamento e Desenvolvimento	5,90%	15,70%	37,30%	37,30%	3,90%
Melhoria Contínua	5,90%	39,20%	31,40%	23,50%	0,00%
Grau de Satisfação Geral	5,90%	0,00%	35,30%	58,80%	0,00%

Tabela 1 – Frequências observadas nas Variáveis de Aplicação dos STAD

Variáveis de Grau de Importância dos STAD

Novamente, são comentadas, a seguir, as 3 maiores médias e as 3 piores médias pesquisadas com relação a importância dada aos STAD. Na escala aqui utilizada, no caso das variáveis Grau de Importância o valor 1 representa o grau de importância máximo enquanto o valor 10 significa a última posição na lista de importância, segundo a percepção do pesquisado.

STAD	Média (1 – Mais Importante e 10 – Menos Importante)	Comentários
Treinamento e Desenvolvimento	4,21	O foco dado pela empresa ao tema treinamento e desenvolvimento muito grande. O reflexo dessa “obsessão” por progresso se refletiu, de forma inequívoca na atribuição do maior grau de importância a este STAD.
Compensação Variável	4,29	A atribuição do segundo maior grau de importância a compensação variável ratifica a predominância de uma cultura exigente, onde é comum existir a tendência em se obter desempenho através de recompensas.
Confiança entre Gerentes e Empregados	4,58	É uma característica marcante na cultura de tarefas onde, o desempenho técnico e trabalho em equipe são valorizados. A característica do trabalho orientado a projetos, aspecto usual em operações de consultoria, ratifica a necessidade de confiança no coordenador do grupo bem como nos outros membros da equipe, o que está alinhado com o significativo grau de importância dado ao STAD Treinamento e Desenvolvimento.
Melhoria contínua	6,37	A baixa importância atribuída a este STAD preocupa pois pode refletir descrença na capacidade da organização em reutilizar soluções e aprender com seus próprios erros, evoluindo constantemente suas práticas de recursos humanos.
Tecnologia da Informação	6,94	A pesquisa não revela importância na percepção do uso da Tecnologia da Informação. Esta pontuação pode estar relacionada ao fato de se tratar de uma empresa jovem, parte de uma indústria também jovem que já cresceu fundamentada em soluções fortemente tecnológicas e inovadoras.
Contratação Seletiva	7	O pior grau de importância atribuído a este STAD parece refletir a não existência de um processo consistente e freqüente de recrutamento e seleção e também à percepção de uma prática de recursos humanos distante da operação do departamento.

Tabela 2 – Médias observadas nas Variáveis de Importância dos STAD

Variáveis Contratos Psicológicos de Trabalho

As freqüências mais significativas observadas para este grupo de variáveis são as descritas a seguir:

- 100% Esperam oportunidades para desenvolvimento de carreira,
- 96,1% dizem que a empresa pode esperar idéias e criatividade e 82,4% aceitariam rabalhar horas-extras quando necessário,
- 92,2% afirmam que a empresa pode esperar que estes queiram se desenvolver na própria empresa,
- 80,4% esperam que estejam claras as oportunidades de promoção na empresa,

- 78,4% aceitam que a empresa espere que estes invistam tempo e energia na empresa,
- 70,6% Não esperam que a empresa faça tudo para mantê-los empregados,
- 45,1% Não esperam Comprometimento de longo prazo por parte da empresa e 51% afirmam que a empresa Não pode esperar este comprometimento da parte deles e,
- 41,2% Não esperam Segurança no emprego

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

Dimensão	Origem	Comentários
Tempo (<i>Time-frame</i>)	Duração percebida da relação de trabalho.	A distribuição das frequências 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"> • Explicitar desejos e planos (72,5%) • Comunicar problemas (90,2%) • Não possuir demandas individuais específicas (68,6%) • Não desejar acordos individuais (88,2%) <p>Por outro lado, parece contraditória, ou não fica clara, sua posição quanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não esperar a definição por escrito dos acordos relacionados ao trabalho (72,5%) • Criação e documentação de acordos específicos onde, 86,3% Não espera que isso aconteça. <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.

Tabela 3: Dimensões do Contrato Psicológico

Análise de Fatores

Foi analisada a matriz de correlação para as variáveis grau de aplicação dos STAD, e embora não tenham sido observadas correlações altas entre as variáveis, quando observados os resultados do teste de Spearman, os valores apresentados pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin (0.566) sugeriram alguma correlação. A análise de fatores extraiu seis fatores que, em conjunto, explicavam aproximadamente 84% da variância total, o que foi considerado satisfatório para o estudo. Através da observação dos dados da tabela de Carga Final do Fatores, verificou-se que não houve exclusão de nenhuma variável, visto que todas elas tiveram influência significativa nos fatores. Além disso, nenhuma variável apresentou carga alta em mais de um fator, o que demonstra ausência de ambigüidade entre elas.

Por fim, estes dados possibilitam a inferência de importantes informações contidas nas cargas de forma a auxiliar na interpretação dos fatores.

Componentes	Autovalores Iniciais			Extração da Soma dos Quadrados das Cargas			Rotação da Soma dos Quadrados das Cargas		
	Total	% Variância	% Cumulativo	Total	% Variância	% Cumulativo	Total	% Variância	% Cumulativo
1	2,86	28,57	28,57	2,86	28,57	28,57	1,83	18,304	18,30
2	1,61	16,11	44,68	1,61	16,11	44,68	1,58	15,835	34,14
3	1,22	12,22	56,89	1,22	12,22	56,89	1,515	15,151	49,29
4	1,21	12,06	68,95	1,21	12,06	68,95	1,236	12,359	61,65
5	0,80	7,98	76,93	0,80	7,98	76,93	1,141	11,414	73,06
6	0,74	7,40	84,34	0,74	7,40	84,34	1,127	11,269	84,33
7	0,56	5,63	89,97						
8	0,42	4,17	94,13						
9	0,36	3,56	97,69						
10	0,23	2,31	100,00						

Tabela 4: Resultado da Análise de Fatores das Variáveis Grau de Aplicação

Foi possível, portanto, interpretar tais fatores da seguinte forma:

Fator	Nome do Fator	Variáveis agrupadas
1	Autonomia	Neste fator foram agrupadas as variáveis Times auto-gerenciáveis, Status e Barreiras e Confiança entre Gerentes e Empregados, com carga de 0,710, 0,828 e 0,701, respectivamente. O agrupamento destas variáveis é bastante coerente, pois as 3 variáveis agrupadas endereçam, de certa forma, aspectos relacionados com a autonomia do grupo pesquisado.
2	Recompensa	Neste fator foram agrupadas as variáveis Contratação Seletiva e Compensação Variável, com cargas de 0,793 e 0,735, respectivamente. Este fator reflete, portanto, aspectos relacionados com recompensa financeira, uma vez que a relação entre a qualidade da contratação de novos membros e a produtividade da equipe se caracteriza por ser uma relação direta. Melhores profissionais, maior eficácia, maiores margens, maiores compensações variáveis.
3	Progresso	Neste fator foram agrupadas as variáveis Treinamento e Desenvolvimento e Melhoria Contínua, com cargas de 0,871 e 0,773, respectivamente. Este fator pode ser considerado como indicador do Progresso da equipe pesquisada.
4	Informação	Aqui se observou a participação de apenas uma variável, Compartilhamento das Informações, com carga de 0,878.
5	Segurança	Aqui, novamente também se observa a participação de somente uma variável, Segurança no Emprego, com carga de 0,95.
6	TI	Aqui também se caracteriza o fator por uma variável, neste caso o Uso da Tecnologia da Informação, com carga de 0,907.

Tabela 5: Definição dos Fatores das Variáveis Grau de Aplicação

Análise de Clusters

Com a realização da análise de clusters, objetiva-se identificar, dentre os consultores da amostra, os grupos definidos pelos indicadores de percepção quanto à aplicação de cada STAD. A premissa básica desse procedimento é a de que os consultores dentro de um determinado cluster terão percepções diferentes daqueles em outros clusters.

Primeiramente foi realizado o procedimento hierárquico de clusterização, cujo objetivo é determinar o número de clusters adequados para a análise das variáveis Grau de Aplicação do STAD. O coeficiente de aglomeração demonstrou maiores “ganhos” ao passar de cinco para quatro clusters, definindo, dessa forma, este como o número de clusters apropriado para a etapa subsequente.

Com o algoritmo *k-means*, o processo de iteração se iniciou a partir da geração da matriz dos centróides iniciais e prosseguiu com o recálculo dos novos centróides até a formação da matriz dos centróides finais.

Através da comparação da matriz de pontuação de cada fator por percentil, e a matriz final de centróides, pôde-se verificar uma baixa, média ou alta influência do fator no cluster avaliado, conforme tabela 6.

Fator	Cluster			
	1	2	3	4
Autonomia	Média -	Alta	Média +	Média -
Recompensa	Média -	Média +	Média -	Média +
Progresso	Média +	Média -	Baixa	Média +
Informação	Média -	Média -	Média +	Média -
Segurança	Média +	Baixa	Alta	Média -
TI	Média +	Alta	Média +	Baixa

Tabela 6: Matriz de distribuição dos Percentis

Na etapa seguinte, foi conduzido o Teste Lambda de Wilk, com o objetivo de verificar se os centróides iniciais e finais dos clusters de Grau de Aplicação eram estatisticamente diferentes entre si, ou seja, se os clusters representavam realmente percepções diferentes dos fatores. Para as variáveis Grau de Aplicação, o teste apresentou um nível de significância de 0% até a terceira casa decimal, o que nos levou a rejeitar a hipótese nula, confirmando que os centróides dos 4 clusters são estatisticamente diferentes entre si.

A Tabela 6 – Matriz de distribuição dos Percentis, apresenta a distribuição dos pesos dos fatores nos clusters definidos, facilitando a observação das características predominantes de cada grupo de pesquisados, ou clusters formados, que podem interpretados da seguinte forma:

- Cluster 1 – PROGRESSO: O cluster 1 é formado por 14 pessoas, 28,6% da amostra e apresenta significativo peso do Fator 3, também chamado de Fator Progresso, junção dos STAD Treinamento e Desenvolvimento e Melhoria Contínua.
- Cluster 2 – AUTONOMIA: O cluster 2 responde por 6 pessoas, 12,2% dos respondentes e expressa o peso da participação dos Fatores Autonomia e TI, respectivos STAD de Time auto-gerenciáveis, Status e Barreiras, Confiança entre Gerentes e Empregados e Uso da Tecnologia da Informação.
- Cluster 3 – SEGURANÇA: O Cluster 3 se forma com 11 respondentes, 22,4% da amostra e compõe-se pelo Fator/STAD Segurança no Emprego.
- Cluster 4 – RECOMPENSA: Este cluster responde por 36,7% da amostra, ou seja, 18 pessoas, com peso significativo do Fator Recompensa, que por sua vez aglutina os STAD Contratação Seletiva e Compensação Variável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar, por meio de uma metodologia quantitativa, a congruência, sob o ponto de vista dos funcionários, entre a percepção de importância dos STAD e a percepção de aplicação de cada um deles pela Organização. Foi analisada, entre os sujeitos pesquisados, a questão dos Contratos Psicológicos de Trabalho, uma vez que o entendimento de suas bases pode facilitar uma melhor compreensão dos acordos implícitos da relação empregado-empregador, permitindo assim uma análise da inter-relação entre eles e os STAD. Para responder o objetivo principal deste trabalho, 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 este estudo.

A ratificação empírica de diferentes percepções com relação à aplicação dos STAD 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% concentrado neste último. Evidencia-se, portanto, a importância de analisar tal cluster em maior nível de detalhe, assim como os STAD a este relacionados.

Para uma visualização mais clara do posicionamento relativo dos STAD, 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 do binômio “aplicação x importância” sugere, com base no referencial teórico definido, ajustes de posicionamento das práticas pesquisadas, como se observará a seguir.

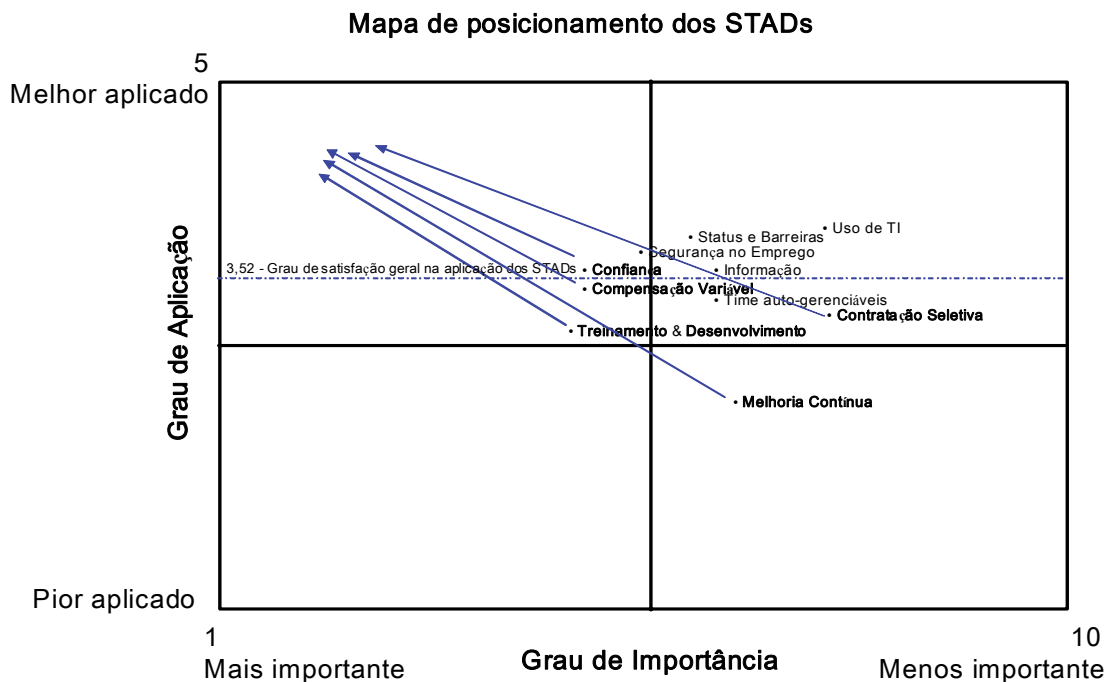


Figura 3 - Mapa de Posicionamento dos STAD

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

Com relação a variável Confiança entre Gerentes e Empregados, os resultados sugerem tratar-se de um STAD fundamental na construção de um adequado Contrato Psicológico de Trabalho, sendo que na amostra avaliada obteve-se um percentual de 74,5% de consultores que não aceitam que sua gerência decida por eles.

No que concerne o STAD Treinamento e Desenvolvimento, evidenciou-se, como já apontado na literatura (GUEST, 1994; MAGUIRE, 2001), a associação de comprometimento e motivação à adequada aplicação desta prática.

Com relação às 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 deveria contratar aqueles profissionais que acredita serem os mais adequados a esta. A contratação de profissionais é uma das oportunidades que uma empresa possui de gerenciar sua cultura, seja na direção de um ajuste necessário ou de uma ratificação de valores.

É sugerido ainda o reposicionamento da variável Melhoria Contínua, que se confunde com o próprio conceito seminal das práticas de trabalho de alto desempenho. Nesse sentido, uma vez mais, foi possível 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.

O surgimento e a 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. Estudos já realizados 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 (HERRIOT AND PEMBERTON ,1997). O mais significativo Contrato Psicológico se construiria entre o indivíduo e o grupo ao qual pertence, e não em relação a organização como um todo.

Nessa linha, 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. O ajuste desta variável minimiza a probabilidade de uma violação inter-relacional do Contrato Psicológico de Trabalho, pois esta está diretamente ligada à percepção de confiança entre os pares da organização. Segundo Rosseau, a violação de um contrato pode causar sentimentos de raiva, traição e ressentimento, diminuindo a motivação, a satisfação e aumentando a rotatividade dos empregados. Compreender, que termos do acordo aumentam o grau de conforto do grupo em relação à empresa pode ter impactos bastante positivos na rotatividade de empregados.

Sugestões para Futuras Pesquisas

A complexidade inerente a uma prática de consultoria não pode ser resumida neste trabalho. Mais pesquisas, com foco 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. Outra possibilidade é, diante da possibilidade de que diferentes níveis possam ser selecionados e recompensados de forma distinta, é checar a congruência entre os STAD por níveis dentro da organização, uma oportunidade para verificar se as práticas são aplicadas similarmente para diferentes grupos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. **Understanding Organizational Behaviour**. Homewood, IL: Dorsey Press, 1960.
- BARNES, William, GARTLAND, Myles e STACK, Martin: Old Habits Die Hard: Path Dependency and Behavioral Lock-in. **Journal of Economic Issues**, Vol 38 (2), pg 371-377, Jun 2004.
- BECKER, Brian and HUSELID ,Mark. "**High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications**", Research in Personnel and Human Resources Management, (Greenwich: JAI Press), Vol. 16, pp. 53-101, 1998.
- BOSELIE P. & WIELE, T. **High Performance Work Systems: "Research on Research" and the Stability of Factors over Time**. Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2002.
- CAPPELLI, P., & NEUMARK, D. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? **Industrial and Labor Relations Review**, 54, 737-775, 2001.
- DATTA, D.K.; GUTHRIE, J.P. & WRIGHT, P.M. **HRM and firm productivity: Does industry matter?** University of Kansas. Cornell University. 2003.

- ENID, M. **Contracts, complexity and contradictions: the changing employment relationship**. Manchester University, 1995
- GODARD, J. 'High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work'. **Industrial and Labor Relations Review**, 54: 4, 776-805, 2001.
- GUEST, D.E. **The Psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract**. King's College, 2004.
- HARTOG, Deanne N. Den e VERBURG, Robert M. High performance work systems, organisational culture and HRM effectiveness. **Human Resource Management Journal**, Vol 14 no 1, pages 55-78, 2004.
- HERRIOT, Peter e PEMBERTON, Carole. Facilitating new deals **Human Resource Management Journal**. vol 7 (1) , 45–56, 1997.
- HUSELID, M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." **Academy of Management Journal**, 38 635-672, 1995.
- HUSELID, M.A. & RAU, B.L. **The determinants of High Performance Work Systems: cross-sectional and longitudinal analyses**. Rutgers University, 1996.
- JANSSENS, M.; SELS, L. & BRANDE, I.V. **Multiple types os psychological contracts: A six-cluster solution**. Katholieke Universiteit Leuven, 2003.
- KOCHAN, T. & OSTERMAN, P. **The mutual gains enterprise**. Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- MACDUFFIE, J.P. 'Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and exible production systems in the world auto industry' .**Industrial and Labor Relations Review**, 48: 2, 197-221,1995.
- MAGUIRE, H. **Psychological contracts:are they still relevant?** University of Southern Queensland, 2001.
- MARKS, A. **Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract**. Univesity of Strathclyde, 2001.
- MECKLER, M.; DAKE, B.H. & LEVINSON, H. **Putting Psychology Back Into Psychological Contracts**. University of Portland. Harvard Unversity, 2003.
- MORGAN, J.P. HR pratices for high-performance organizations. **Foundation for Sustainable Economic Development**. Research Paper, 2001.
- O'DONNELL, M. e SHIELDS, J. Performance Management and tha Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector. **The Journal of Industrial Relations**. Vol 44 (3), 2002.
- OLAVERRI, M.C.G.; KINTANA, M.L. & ALONSO, A.U. **Intensidade Tecnológica e Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho**. Universidad Publica de Navarra. **Revista RAE** – Vol. 44 - Junho 2003.
- PATE, J.; MARTIN, G. & McGOLDRICK, J. **The impact pf psychological contract violation on employee attitudes and behaviour**. University of Abertay Dundee, Edinburgh Business School, 2003.
- PFEFFER, J. **Competitive Advantage Through People**, Harvard University Press, Boston, MA: 1994.
- ROSSEAU, D.M. New Hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, 11, 1990.
- ROSSEAU, D.M. **Extending the Psychology of the Psychological Contract**. Carnegie Mellon University, 2003.
- SCHEIN, E, **Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

- SCHOLARIOS, D.; RAMSAY, H. & HARLEY, B. **High commitment management practices and employee outcomes: evidence from Britain and Australia**. University of Strathclyde. University of Melbourne, 1999.
- SHORE , Lynn M. e BARKSDALE, Kevin. Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. **Journal of Organizational Behavior**, vol 19(S1), 1999.
- SCHULER, R.S. and JACKSON, S.E. "Linking competitive strategies with human resource management practices", **Academy of Management Executive**, 1(3), 207-19, 1987.
- WOOD, S., & WALL, T. D. Human resource management and business performance. In P. B. Warr (Ed.), **Psychology at work** (5th ed., pp. 1–16). London: Penguin Books, 2001.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W., & LEPAK, D.P. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management Journal**, 39(4), 836-866, 1996.
- ZACHARATOS, A., BARLING, J. AND IVERSON, R. High-Performance Work Systems and Occupational Safety. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 90, No. 1, 77–93, 2005.