

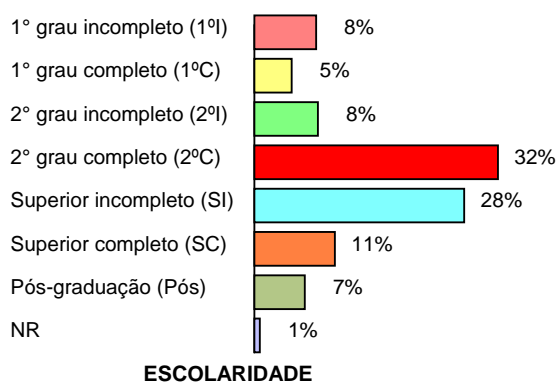
A “PRÁTICA” É IGUAL AO “DISCURSO”?

Na maioria das pesquisas de Clima Organizacional em que aplicamos a questão “o que é dito é feito?”, o resultado desta tem sido pouco satisfatório. Daí o motivo pelo qual aprofundamos este tema através de pesquisa específica. Foram algumas das questões averiguadas: em que proporção o que é “dito” é “feito”?; exemplos recentes de falta de coerência entre o “dito” e o “feito”; causas dessa falta de coerência; ao que se devem promessas que não são cumpridas pelas empresas; o que deveria ser feito para minimizar esse problema.

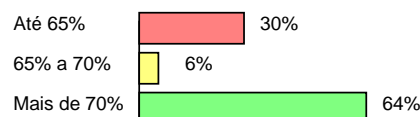
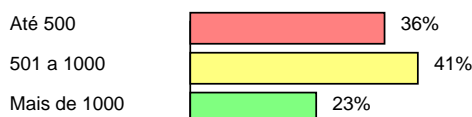
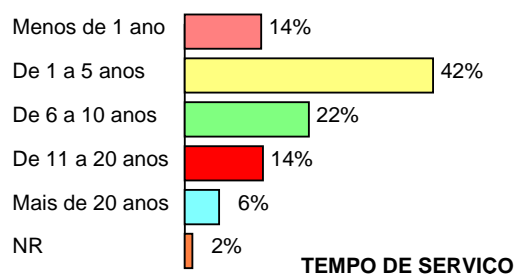
A pesquisa foi realizada em agosto de 2005. Participaram 11 empresas clientes. Em cada uma destas distribuíram-se de 100 a 150 questionários. Devolveram o questionário preenchido 583 colaboradores. Este relatório apresenta os resultados do estudo.

CARACTERÍSTICAS DOS PESQUISADOS

NR = Não-Resposta



Em % dos Pesquisados



Nº DE FUNCIONÁRIOS
(da respectiva empresa)

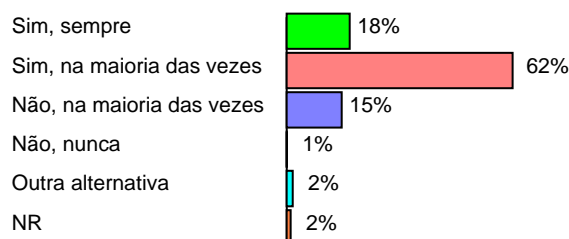
CLIMA ORGANIZACIONAL
(Média Global na última Pesquisa)

FUNÇÃO: 15% do grupo gerencial (gerência / chefia / supervisão), 74% do grupo operacional e 11% NR

SEXO: 71% do sexo masculino, 27% do feminino e 2% NR

1. NA SUA EMPRESA, O QUE É DITO É FEITO?

Em % dos Pesquisados



O gráfico acima indica que: 1) para 18% dos pesquisados, a respectiva empresa sempre faz o que diz e para outros 62% isso ocorre na maioria das vezes; 2) só 1% dos pesquisados consideram que a empresa nunca faz o que diz, enquanto 15% julgam que na maioria das vezes a respectiva empresa nunca age com coerência entre “discurso” e “prática”. Não se detectou variações significativas desta questão em relação à *escolaridade*, *tempo de serviço* e *sexo* do pesquisado. Enquanto isso, *função*, *número de funcionários* e *satisfação pelo clima*

organizacional apresentam particularidades (ver tabela abaixo): 1) menos pesquisados do grupo gerencial (só 3%) consideram que a empresa sempre faz o que diz em relação aos do grupo operacional (17% nessa condição); 2) a falta de coerência entre discurso e prática é mais acentuada nas empresas menores - note-se que nas empresas com até 500 funcionários 19% dos pesquisados julgam que falta coerência na maioria das vezes, percentual que cai para 4% entre as empresas com mais de 1.000 funcionários; 3) a disfunção entre discurso e prática também está associada com o clima interno - basta observar que nas empresas cuja última pesquisa de clima organizacional teve índice igual ou inferior a 65% são 28% dos pesquisados considerando que na maioria das vezes falta coerência entre discurso e prática, percentual que cai para 18% em empresas com índice entre 65% e 70% e para 9% entre as empresas com clima interno de índice superior a 70%.

Em % dos pesquisados ↘	FUNÇÃO		Nº FUNCIONÁRIOS			SATISFAÇÃO / CLIMA			GLO-BAL
	Gerencial	Operacional	Até 500 func.	501 a 1000	+ de 1000	Até 65%	65% a 70%	+ de 70%	
O QUE É DITO É FEITO?									
Sim, sempre	3%	17%	10%	22%	21%	6%	15%	23%	18%
Sim, na maioria das vezes	83%	62%	65%	56%	73%	61%	59%	65%	63%
Não, na maioria das vezes	8%	18%	19%	18%	4%	28%	18%	9%	15%
Não, nunca	0%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%
Outra alternativa	5%	1%	3%	1%	1%	2%	6%	1%	2%
NR	1%	1%	2%	1%	1%	2%	3%	1%	2%

2. NÃO É FEITO O QUE É DITO: EXEMPLOS RECENTES

EXEMPLOS RECENTES (o dito não é feito) Nº de citações por nível de escolaridade ↘	1º I	1º C	2º I	2º C	SI	SC	Pós	NR	GLO-BAL
Melhoria salarial	-	2	-	14	9	1	5	-	31
Treinamentos e cursos programados	-	1	5	8	5	4	4	-	27
Manutenção (preventiva)	2	1	2	7	2	-	2	-	16
Projetos não implantados ou sem continuidade	-	-	2	2	3	6	3	-	16
Cumprimento de prazos e horários	-	-	-	5	3	3	3	-	14
Oportunidades de crescimento (novos cargos)	-	-	-	4	6	1	2	1	14
Participação em resultados (mudanças, agilidade)	-	-	2	4	3	1	3	-	13
Melhorias no ambiente de trabalho	-	1	-	4	4	2	-	1	12
Plano de Cargos e Salários	-	-	1	3	3	2	2	-	11
Cumprimento e observação das normas / regras criadas (caem no esquecimento)	-	-	1	2	1	5	1	-	10
Benefícios para quem estuda (cursos)	-	1	-	4	3	1	1	-	10
Outras citações	17	5	20	71	63	21	15	2	214
Total de citações	19	11	33	123	97	44	38	3	388
Nº de citações / Pesquisado	0,4	0,4	0,7	0,7	0,6	0,7	1,0	0,6	0,7

Solicitou-se aos pesquisados que consideram que *nem sempre o que é dito é feito* que citassem exemplos recentes das respectivas empresas. A tabela-resumo acima apresenta as respostas tabuladas em função da escolaridade do pesquisado. Constatações:

- 1) os pesquisados citaram um total de 388 exemplos de falta de coerência entre discurso e prática nas respectivas empresas;
- 2) a "disfunção" mais citada (31 vezes) vincula-se à melhoria salarial;
- 3) em segundo lugar estão treinamentos e cursos programados, com 27 citações, seguindo-se manutenção e projetos não implantados ou sem continuidade, ambos apontados por 16 participantes da pesquisa;
- 4) note-se que os pesquisados com pós-graduação citam exemplos de disfunção entre o dito e o feito mais amígdia (média de uma citação por pesquisado), enquanto quem conta com 1º grau (completo ou incompleto) está no extremo oposto (média de 0,4 citações por pesquisado);
- 5) considerando a média de citações por pesquisado, as maiores freqüências ocorrem nos seguintes casos: melhoria salarial e treinamentos / cursos para quem tem pós-graduação, projetos implantados ou sem continuidade para quem conta com superior completo e treinamentos / cursos para quem possui 2º grau incompleto (nesses casos, pelo menos um de cada 10 pesquisados citou esses respectivos tipos de disfunção).

A tabela abaixo especifica a quantidade de citações por bloco / dimensão que utilizamos nas pesquisas de clima organizacional. Inferências: 1) a falta de coerência entre o dito e o feito se dá com maior frequência quanto a aspectos de organização do trabalho (manutenção, cumprimento de prazos e horários, seguimento de normas e regras, etc); 2) em segundo lugar está a dimensão salários e benefícios (melhoria salarial, participação nos resultados, plano de cargos e salários, etc).

O QUE É DITO É FEITO?	Nº Cit.
Organização do trabalho	108
Salários e benefícios	90
Processo decisório	40
Educação e treinamento	34
Ambiente de trabalho	33
Recompensas não-financeiras	25
Comunicação e integração	16
Imagem da empresa	14
Liderança	13
Qualidade	8
Relação chefe-subordinado	7
Total de Citações	388

3. CAUSAS DA FALTA DE COERÊNCIA ENTRE "DISCURSO" E "PRÁTICA"

Em % dos pesquisados ↘	FUNÇÃO		Nº FUNCIONÁRIOS			SATISFAÇÃO / CLIMA			GLO-BAL
	Gerencial	Operacional	Até 500 func.	501 a 1000	+ de 1000	Até 65%	65% a 70%	+ de 70%	
CAUSAS (DITO ≠ FEITO)									
Promessas e fatos impeditivos	53%	44%	53%	41%	42%	47%	65%	43%	46%
Falta de preparo das lideranças	19%	25%	23%	28%	18%	24%	23%	23%	24%
Promessas p/ estimular o trabalho	18%	26%	23%	22%	27%	28%	15%	22%	23%
Projetos alterados / interrompidos	20%	14%	14%	18%	13%	17%	15%	14%	15%
Promessas.. não serão cumpridas	5%	12%	13%	9%	9%	17%	4%	7%	10%
Faz parte do próprio ser humano	9%	5%	6%	6%	12%	5%	4%	9%	7%
Faz parte da cultura nacional	3%	4%	3%	3%	4%	4%	0%	3%	3%
Outra alternativa	5%	6%	5%	9%	4%	3%	4%	8%	6%
NR	3%	3%	2%	3%	5%	1%	0%	4%	3%

Aos que indicaram falta de coerência (em menor ou maior grau) entre discurso e prática - total de 461 pesquisados -, solicitou-se que indicassem a causa disso. A tabela acima fornece os percentuais de pesquisados por alternativa de resposta relativamente à função, número de funcionários da empresa e índice do clima interno. Conclusões (considerando também a análise estatística relativa a outras variáveis da presente pesquisa temática):

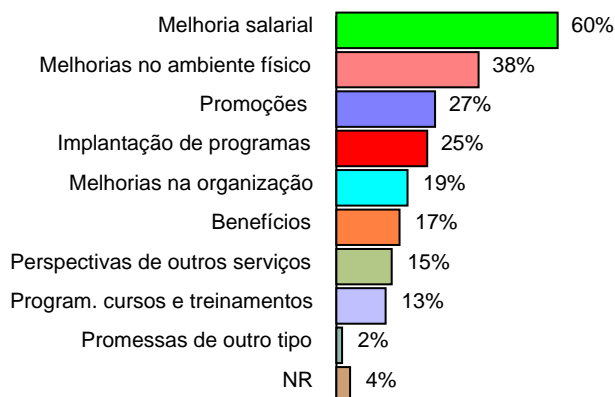
- 1) a percepção de que a prática não segue exatamente o discurso se fundamenta principalmente em promessas feitas associadas com a ocorrência de fatos que impedem que as mesmas sejam cumpridas (46% dos pesquisados - da categoria em análise - indicaram esta alternativa);
- 2) a segunda causa é o despreparo das lideranças, problema indicado por 24% dos pesquisados;
- 3) segue-se: são feitas promessas para estimular o trabalho (23%), projetos que são alterados ou interrompidos (15%) e o assumir promessas mesmo sabendo-se de antemão que não serão cumpridas (problema este apontado por 10% dos pesquisados);
- 4) aliás, essa última é a causa com maior dependência com o clima interno: quanto mais o pesquisado percebe que a empresa faz promessas sem fundamento (ou seja, sem ter certeza de que serão cumpridas), menor o nível de satisfação pelo clima organizacional (ou vice-versa);
- 5) também foi constatado que os pesquisados com nível superior incompleto apontam de forma mais veemente que os demais - como causas da incongruência entre discurso e prática - a falta de preparo das lideranças e o fato de projetos serem alterados ou interrompidos. Já quem tem 1º grau incompleto se conforma mais, achando que essa incongruência faz parte do próprio ser humano, e quem possui 2º grau completo acredita

mais que os outros segmentos de pesquisados que a empresa faz promessas para estimular o trabalho, muitas vezes até adrede sabendo que as mesmas não serão cumpridas;

6) e quanto ao tempo de serviço, chama atenção: o funcionário que está há um período de 1 a 5 anos na empresa não crê que a disfunção "dito x feito" seja inerente ao ser humano. Só que essa percepção se desfaz à medida que esse mesmo funcionário continua a atuar na empresa. Os números são os seguintes: entre os que estão há um período de 1 a 5 anos na empresa, só 4% pensam que a disfunção em tela seja própria do ser humano, enquanto entre os que estão há mais de 20 anos 14% julgam que a incongruência entre dito e feito é própria do ser humano. Parece haver, por assim dizer, um conformismo à medida que o tempo passa.

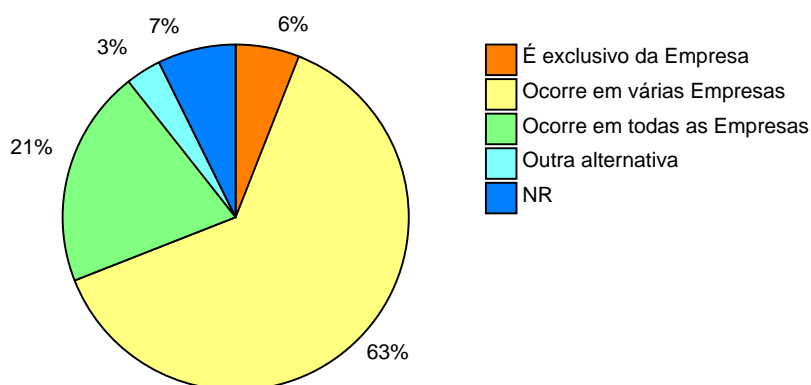
4. QUAIS SÃO AS PROMESSAS "NÃO CUMPRIDAS"?

Em % de 52 Pesquisados



Solicitou-se aos pesquisados que indicaram "promessas não cumpridas pela empresa" que definissem ao que se referiam tais promessas. O resultado global - relativo a 52 pesquisados nessa condição - encontra-se no gráfico acima, do qual se constata: 1) grande parte das promessas consideradas não cumpridas vincula-se à melhoria salarial (60% dos pesquisados do contexto desta pergunta indicaram essa condição); 2) a seguir aparecem as melhorias referentes ao ambiente físico (para 38% dos pesquisados); 3) as promoções constam em 3º lugar, apontadas por 27% dos pesquisados. E da análise, não se identificou nenhuma relação de dependência desta com as demais variáveis. Ou seja, se a empresa é menor ou maior, se ela apresenta clima interno satisfatório ou não, etc, isso não faz diferença quanto a qual tema pertencem as promessas não cumpridas pela organização.

5. ABRANGÊNCIA DO "PROBLEMA"



Como se pode ver do gráfico acima, o maior contingente de pesquisados (63% do total de 583) julga que a falta de coerência entre o dito e o feito ocorre em várias empresas, ao passo que para 6% dos participantes da pesquisa esse é um problema exclusivo da respectiva empresa. Ao mesmo tempo, 21% pensam que se trata de um fato presente em todas as organizações. - E não se detectou dependência significativa entre esta e as demais variáveis.

6. "CASO PESSOAL"

Perguntou-se ao pesquisado se houve casos em que ele deixou de fazer o que (e como) tinha dito que faria, ou se ele deixou de cumprir promessas feitas. A tabela seguinte cruza os percentuais de respostas a esta ques-

tão com a escolaridade. Inferências: 1) dois de cada três pesquisados (67%) responderam que nunca deixaram de fazer o que tinham dito que fariam, tendo sempre cumprido promessas feitas; 2) já 28% responderam o oposto: que já houve casos em que não fizeram o proposto e/ou não cumpriram promessas feitas; 3) note-se que, basicamente, o “não-fazer-o-proposto” e o “não-cumprimento-de-promessas” se tornam mais freqüentes com a elevação do grau de escolaridade (quase a metade, ou 48%, dos pesquisados com *pós-graduação* já deixaram de fazer o proposto e/ou não cumpriram promessas feitas, percentual de apenas 7% para os com *1º grau completo*).

JÁ DEIXOU DE FAZER O “DITO”?...	1º I.	1º C.	2º I.	2º C.	S. I.	S. C.	Pós	TOT.
S I M	13%	7%	18%	22%	35%	43%	48%	28%
N Ã O	88%	86%	73%	73%	62%	49%	43%	67%
N R	0%	7%	8%	5%	3%	8%	10%	5%

Enquanto isso, não se identificou relação de dependência entre esta variável e *tempo de serviço* ou *sexo*. Mas existe dependência com: 1) função - pesquisados do *grupo gerencial não agiram conforme o discurso* mais do que os do *grupo operacional* (48% do *gerencial* já o fizeram contra 25% do *operacional*); 2) porte da empresa - quanto menor a empresa, maior o percentual de pesquisados que *não agem conforme o discurso* (entre as empresas com *mais de 1.000 funcionários*, apenas 18% admitiram essa possibilidade, enquanto entre as empresas com *menos de 500 funcionários* esse percentual sobe para 35%); 3) clima interno - pesquisados que atuam em empresas com *clima interno mais satisfatório agem mais de acordo com o discurso* (de empresas com clima interno de índice entre 65% e 70%, um contingente de 44% dos pesquisados em algum momento não cumpriram promessas feitas, enquanto esse percentual se reduz para 24% entre os pesquisados que atuam em empresas com clima interno de índice superior a 70%).

EXEMPLOS <i>Nº de Citações</i> ↘	Gerencial	Operacional	TOTAL
Cumprir prazos / datas	7	13	20
Realizar tarefas (de rotina / específicas)	4	9	13
Entregar relatórios	5	3	8
Reuniões agendadas	2	4	6
Melhorias no ambiente físico de trabalho	3	2	5
Melhorias de salário	5	-	5
Horas extras	-	5	5
<i>Outras citações</i>	13	19	32
Total de Citações (exemplos)	39	55	94
Nº de Citações / Pesquisado	0,9	0,5	0,6

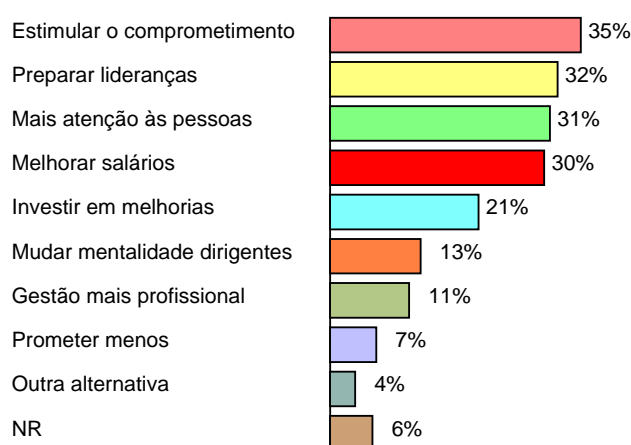
RAZÕES <i>Nº de Citações</i> ↘	Gerencial	Operacional	TOTAL
Falta de tempo	6	13	19
Mudança de prioridades	4	9	13
Para fazer outros serviços	2	6	8
Pelo acúmulo de tarefas	1	5	6
Falta de apoio (recursos)	2	4	6
Por ordens superiores	2	4	6
Por falha de outros setores (colegas)	4	2	6
Falta de material	1	3	4
Falta de organização, planejamento	3	1	4
Falta de comunicação	2	1	3
<i>Outras citações</i>	5	12	18
Total de Citações (razões)	32	60	93
Nº de Citações / Pesquisado	0,8	0,6	0,6

Ver comentários sobre as tabelas acima na próxima página.

Pesquisados que admitiram ter, em algum momento, *deixado de fazer o dito e/ou de cumprir promessas feitas* foram concitados a relatar circunstâncias em que isso aconteceu. Os comentários coletados foram classificados em duas categorias (ver as últimas duas tabelas / página anterior): 1) exemplos vivenciados e, 2) razões pelas quais os pesquisados agiram dessa forma. Constatções quanto aos “exemplos” citados pelos pesquisados: 1) o *grupo gerencial* apresentou mais exemplos de não-cumprimento de responsabilidades / compromissos assumidos - 0,9 por pessoa, contra 0,5 para cada pesquisado do *grupo operacional*; 2) o exemplo mais freqüente de disfunção se refere ao (não) *cumprimento de prazos* (20 citações no total); 3) a seguir consta a *realização de tarefas* (13 casos) e a *entrega de relatórios* (8 exemplos). No que se refere às razões para ter deixado de cumprir compromissos: 1) cada um dos 162 pesquisados que indicaram já ter deixado de cumprir obrigações assumidas descreveu, em média, 0,6 razões por ter agido dessa forma; 2) a principal causa do não-cumprimento de “agenda” é a *falta de tempo* (razão descrita por 19 pesquisados); 2) o segundo motivo é a *mudança de prioridades* (13 citações).

7. QUAL A SOLUÇÃO?

Em % dos 583 Pesquisados



SOLUÇÃO...	1º I.	1º C.	2º I.	2º C.	S. I.	S. C.	Pós	TOT
Estimular o comprometimento	23%	31%	29%	37%	41%	29%	43%	35%
Preparar lideranças	19%	7%	22%	28%	41%	48%	38%	32%
Mais atenção as pessoas	42%	38%	35%	37%	27%	13%	30%	31%
Melhorar salários e benefícios	29%	31%	39%	42%	25%	13%	13%	30%
Investir em melhorias	38%	21%	24%	20%	22%	11%	13%	21%
Mudar mentalidade dos dirigentes	15%	3%	6%	14%	12%	19%	18%	13%
Gestão mais profissional	4%	3%	6%	11%	11%	21%	15%	11%
Prometer menos	0%	7%	10%	6%	6%	3%	20%	7%
Outra alternativa	4%	0%	0%	4%	4%	10%	3%	4%
NR	8%	17%	6%	4%	5%	10%	8%	6%

O enunciado desta pergunta era: “o que você acha que deveria ser feito na empresa para haver maior coerência entre o que é dito e o que é feito?” O gráfico acima apresenta a freqüência global de respostas, enquanto na tabela (também acima) estão as freqüências em função da escolaridade. Conclusões: 1) *estimular o comprometimento* é o item de maior freqüência (35% dos pesquisados); 2) ações quase tão importantes quanto essa são *preparar as lideranças* (32%), *dar mais atenção às pessoas* (31%) e *melhorar salários* (30% dos pesquisados); 3) o “*prometer menos*” aparece como última alternativa, assinalado por 7% dos pesquisados; 4) há uma certa tendência de quanto mais elevada a escolaridade do pesquisado, mais ele acreditar que a solução passa por uma *melhor qualificação das lideranças* (48% dos que contam com *superior completo* apontaram essa alternativa); 5) outro percentual que se destaca é o dos que possuem *2º grau completo* - para 42% deles a ação prioritária é a *melhoria dos salários e benefícios*. Quanto a isso, o que se observou é que a *melhoria de salários e benefícios* perde importância como solução para a *disfunção entre discurso e prática* à medida que aumenta o tempo de serviço do pes-

quisado (o percentual de indicações varia de 38% entre os pesquisados com 1 a 5 anos de empresa a 0% entre os que atuam na organização há mais de 20 anos). E outra relação de dependência desta questão é com o clima interno: a recomendação “prometer menos” perde importância à medida que o índice de satisfação pelo clima organizacional aumenta (o percentual de indicações varia de 11% entre as empresas com índice igual ou inferior a 65% a apenas 4% entre as que contam com índice acima de 70%).

8. OUTRAS SUGESTÕES DOS PESQUISADOS

A tabela abaixo resume as sugestões apresentadas pelos pesquisados no sentido a aproximar mais a “prática” ao “discurso”. Ao todo, computaram-se 257 comentários. O item de maior frequência (com 27 citações) se resume em: “*analisar, pensar, planejar antes do discurso ou promessa*”. Em segundo lugar está o item “*valorizar e dar atenção aos funcionários (dar oportunidades)*”, descrito aproximadamente dessa forma por 23 participantes da pesquisa. Em seqüência, com 19 citações cada, constam: “*preparar, qualificar as lideranças (mudar mentalidade)*” e “*ouvir mais os funcionários (canais de comunicação)*”.

O QUE FAZER? (para haver maior coerência entre “discurso” e “prática”)	Nº Cit.
Analisar, pensar, planejar antes do discurso ou promessa	27
Valorizar e dar atenção aos funcionários (dar oportunidades)	23
Preparar, qualificar as lideranças (mudar mentalidade)	19
Ouvir mais os funcionários (canais de comunicação)	19
Prometer e falar somente o que pode ser cumprido	16
Estimular o comprometimento de todas as áreas	13
Cumprir o que foi prometido ou dito	13
Manter o foco nas prioridades	12
Mais prática e menos discurso	9
Integração, harmonia e colaboração entre os setores	8
Investir na melhoria do ambiente (máquinas)	7
Mais controle e cobrança	7
Estimular e motivar	7
Distribuir as informações (comunicação)	7
Melhorar salários e benefícios	7
Tratar todos com igualdade	6
Preparar os profissionais (cursos, treinamentos)	5
Quem discursa tem que ter conhecimento da prática	5
<i>Outras sugestões</i>	46
Total de Citações	257

Do conjunto “outras sugestões”, merecem ser destacados os comentários:

- *eliminar setores ou pessoas que usam de autoridade para abrir exceções;*
- *na teoria tudo é possível, mas a prática mostra situações diferentes, e isso é bom;*
- *muita gente manda. A empresa é muito boa, mas poderia ser muito melhor. Existem pessoas acomodadas;*
- *as empresas devem se adequar à remuneração por competências, por tarefas;*
- *a empresa possui excelente capital humano. O problema é que existem equipamentos comprometidos;*
- *a empresa vem investindo forte no comportamental das chefias, mas tem obtido resultados pouco relevantes;*
- *os colaboradores precisam ser melhor avaliados;*
- *realizar projetos mais curtos para que sejam concluídos;*
- *o funcionário deve saber o que a empresa quer dele;*
- *muitos discursos são barrados devido ao trabalho burocrático (modificação de normas);*
- *os incoerentes deveriam refletir sobre o assunto, se preparar melhor;*
- *concursos internos deveriam ser mais profissionais (e não apenas cumprirem a lei);*
- *os monitores vão atrás de fofocas;*
- *menos promessas e projetos que começam e se arrastam para serem concluídos;*
- *o melhor caminho não é lucrar o máximo... Se esquecem que ainda são seres humanos que estão trabalhando.*

Observando-se acuradamente a tabela acima, infere-se que a grande maioria das ações propostas pelos pesquisados se vinculam efetivamente a um melhor preparo / mudança de mentalidade e atitude por parte dos gestores da empresa. Parece haver apenas duas ações que não dependem diretamente disso: *investimento na melhoria do ambiente (máquinas)* e *melhoria de salários e benefícios*. Este contexto é retomado nas conclusões (página seguinte).

CONCLUSÕES

Resumindo os principais resultados da pesquisa:

- 1) *cerca de um em cada 6 pesquisados (ou 16% do total) considera que na maioria das vezes ou sempre a “prática” é diferente do “discurso”;*
- 2) *esse problema se acentua entre as empresas menores (com até 500 funcionários) e nas empresas com clima organizacional menos satisfatório (Índice global inferior a 65%). Na verdade, a disfunção “prática diferente do discurso” é um dos fatores que contribuem para tornar o clima interno menos satisfatório;*
- 3) *são fatos (exemplos) mais freqüentes que levam os pesquisados a julgarem que a “prática” não fecha com o “discurso”: melhoria salarial que não se configura, treinamentos que acabam não acontecendo, manutenção que deixa a desejar, projetos que não são implantados ou não têm continuidade;*
- 4) *esses fatos decorrem acima de tudo do surgimento de obstáculos que impedem o cumprimento das promessas feitas (imprevisibilidade do futuro), da falta de preparo das lideranças, da interrupção de projetos e também de promessas feitas mesmo de antemão se sabendo que não serão cumpridas;*
- 5) *pesquisados que sinalizam promessas não cumpridas pontuam que estas se vinculam com maior ênfase à melhoria salarial e a melhorias do ambiente físico;*
- 6) *63% dos pesquisados consideram que a incoerência entre “dito” e “feito” ocorre em várias empresas;*
- 7) *28% dos pesquisados admitem que já houve casos em que deixaram de executar o “dito” e/ou não cumpriram promessas feitas, devendo-se isso especialmente à falta de tempo e à mudança de prioridades. Quanto maior a escolaridade do pesquisado, mais este admite ocorrência de casos desse tipo. A-qui fica uma dúvida, contudo: será que quanto mais instruída a pessoa mais ela admite dificuldades ou eventuais deslizes de conduta? Ou, disfunções ocorrem mais amiúde com pessoas mais instruídas?*
- 8) *do ponto de vista dos pesquisados, as principais ações para reduzir a incoerência entre o “dito” e o “feito” estão na busca de maior comprometimento dos colaboradores (dispensando aos mesmos maior atenção) e num melhor preparo das lideranças.*

O estudo deixa claro que boa parte das empresas convive, em maior ou menor grau, com a incoerência entre o “discurso” e a “prática” no seu contexto interno e que esse fato tem reflexo negativo sobre o clima organizacional. E a saída para minimizar esse problema é uma mudança de mentalidade desde a Alta Administração, associada (ou decorrente) com o desenvolvimento das lideranças. São evidências disso:

- 1) *falta de preparo das lideranças é apontada como a segunda causa da disfunção entre “dito” e “feito”;*
- 2) *se considerarmos a primeira causa (promessas + fatos impeditivos) e a terceira (promessas para estimular o trabalho), sabemos que fatos impeditivos sempre acontecem e sobre eles nosso poder de ação é restrito, mas quanto a promessas, se pode instituir disciplina e políticas que balizem a tomada de decisões com maior fundamentação em fatos e dados;*
- 3) *a 5ª causa são as promessas feitas mesmo sabendo-se que não serão cumpridas. Não se vê nisso uma fundamentação lógica. As alternativas ao gestor estão novamente na tomada de decisão com base em fatos e dados e no diálogo com a equipe. É preciso, de um lado, uma atitude transparente, colocando ao par os colaboradores quanto às dificuldades a serem enfrentadas e, de outro, desenvolver a habilidade de reconhecer esforços, capacidades e resultados alcançados, através de uma gestão por competências. - Observação: quanto aos projetos alterados ou interrompidos (4ª causa do problema), em pesquisa temática anterior se evidenciava que as empresas líderes eram mais consistentes que as demais no planejamento, minimizando e até eliminando a necessidade de interromper projetos já iniciados;*
- 4) *melhor preparo das lideranças é percebido pelos pesquisados como a 2ª alternativa de solução;*
- 5) *outras alternativas de solução, porém, também estão vinculadas a habilidades gerenciais: estímulo ao comprometimento (1ª alternativa) implica numa ação dos gestores, da mesma forma que o “dar mais atenção às pessoas” (3ª alternativa de solução) e de “gestão mais profissional” (7ª alternativa). E a mudança de mentalidade dos dirigentes (6ª) está no escopo da argumentação em foco;*
- 6) *e das sugestões dos pesquisados sobre o que fazer para reduzir a incoerência entre o “dito” e o “feito”, a grande maioria das ações apontadas se relacionam igualmente ao desenvolvimento de habilidades de liderança, a começar pela primeira: “analisar, pensar, planejar antes (do discurso ou promessa)”.*

Assim, para reduzir a incoerência entre o discurso e a prática (e para melhorar o clima interno), a responsabilidade das empresas está acima de tudo no desenvolvimento das lideranças (além da mudança de mentalidade / atitude). Responsabilidade essa que deve ser compartilhada por (e com) todo gestor. ♦♦♦

R. Lenine Nequete, 77 / 906 e 907 - CEP 92310-205 - Canoas-RS - Fonefax (51) 428-2005 - e-mail: e@fornasier.com.br - Site: www.fornasier.com.br