

1

Definição do problema

Meros espectadores. Tinha-se a impressão de que estavam ali por acaso e que alguém lhes havia metido uma chave nas mãos. Não se sentiam identificados com o trabalho. Não diziam: 'Eu sou mecânico'. Às cinco da tarde, ou no momento em que terminassem a jornada de oito horas, eles paravam e não pensavam mais no serviço. Tentavam não pensar no serviço até mesmo durante o trabalho. À sua maneira, estavam fazendo o mesmo que John e Sylvia: conviviam com a tecnologia sem realmente se envolverem com ela (PIRSING, R. **Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas**. 13ª. Ed. Paz e Terra, p. 32).

Este estudo aborda um fenômeno que tem sido verificado em um número crescente de empresas no atual contexto brasileiro e mundial: a flexibilização, parcial ou integral, do nível de inserção dos trabalhadores no espaço físico organizacional. Tratando-se de um fenômeno recente, observa-se, porém, uma lacuna de conhecimento sobre os seus efeitos na maneira como os indivíduos vêm as suas relações de trabalho com as empresas. Este capítulo tem como foco a apresentação do problema de pesquisa da presente dissertação de mestrado que se propõe a contribuir para o preenchimento dessa lacuna de conhecimento.

1.1. Introdução

Cresce a necessidade de adaptação às flexibilizações das relações de trabalho oriundas das mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos. Cada vez mais, o emprego formal e duradouro torna-se escasso e sem garantias. Tanto as organizações quanto os indivíduos precisam se adaptar às novas formas de relação organizacional. Alguns exemplos de novas funções oriundas dos tempos atuais são os tele trabalhadores, os gerentes internacionais, os grupos virtuais, entre outros.

De acordo com Sparrow (2000, p. 207), do ponto de vista do indivíduo, tais mudanças podem ser analisadas tanto em termos de vantagens quanto de desvantagens percebidas. Na visão do autor, o tele trabalho, por exemplo, tem a habilidade de expandir a situação dos funcionários da tirania do escritório

tradicional, porém, também é capaz de gerar novos tipos de estresse.

O avanço tecnológico e as novas condições de negócios têm criado novos paradigmas para a realização do trabalho. Como resultado da globalização, pessoas trabalham unidas, de diversos países, sem a necessidade de se encontrarem. O espaço não mais impede a possibilidade de unir as pessoas mais bem qualificadas, num trabalho mais eficiente com a melhor tecnologia. Altera-se também o sentido do tempo. Com as novas tecnologias, as pessoas podem trabalhar a qualquer momento, não mais restritas a oito horas de jornada diária. O tempo também ultrapassa as fronteiras, unindo os fusos para que se possibilite a integração entre diversos grupos num mesmo projeto, localizados em diversas partes do mundo em horários deslocados. Para Dewett e Jones (2001, p.321):

O mais eficiente benefício de TI nas organizações rodeia a habilidade de unir e conectar funcionários de mesmo departamento ou de funções diferentes – além de servir como repositório de informações, teleconferências e correio eletrônico.

A relação dos indivíduos com as empresas, dando origem aos seus contratos psicológicos, tem sido afetada pelas mudanças organizacionais que vêm ocorrendo nas relações de trabalho. Sparrow (2000, p.202) alerta que experiências profissionais como *downsizing*, reestruturações, perda de trabalho e mudanças de emprego estão relacionadas a novos elementos da estrutura dos contratos psicológicos. Ainda segundo o autor, mudanças nos comportamentos de vida das pessoas, a alarmante temática do estresse e as contínuas alterações nas leis trabalhistas são algumas causas que têm levado as empresas à necessidade de adaptação na maneira de lidarem com essas situações.

O espaço físico dessa relação passou a ter uma nova estrutura de caracterização. Variadas formas de flexibilização alteraram a idéia de espaço organizacional e suas concepções. A presença cotidiana no espaço físico da empresa não é mais uma realidade para todos os empregados de uma organização atual. Diante da conseqüente ampliação das fronteiras físicas das organizações, muitas empresas buscam meios de flexibilização, ofertando a possibilidade de inclusão aos programas tipo *home office*. Outra parte da adaptação às mudanças nas relações de trabalho busca alargar o espaço físico organizacional, deslocando parte dos funcionários da empresa para dentro das estruturas de clientes. Ambas as situações forçam funcionários de uma mesma organização a vivenciarem

experiências distintas quanto ao clima e à cultura organizacional. Conseqüentemente, faz-se necessário entender melhor como esses novos tipos de configuração afetam a visão dos indivíduos sobre sua relação de trabalho com as empresas.

O presente estudo inclui uma pesquisa numa multinacional instalada na cidade do Rio de Janeiro que oferece programas de flexibilidade às necessidades dos funcionários quanto à sua alocação física. Este programa faz parte de uma iniciativa global de adaptação às novas demandas corporativas, além de fazer parte do discurso do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Além dos funcionários instalados de forma 'regular' no escritório, há aqueles que participam do programa de *home office*, realizando o trabalho de suas residências. Esses funcionários não fazem parte do plano de *real estate* da empresa, o que beneficia, teoricamente, a estratégia atual de aumento de produtividade e redução de custos. De acordo com Sparrow (2000, p. 212), a AT&T reduziu custos em até 30% do seu balanço, ao estruturar seu programa de teletrabalhadores, eliminando custos com escritórios (*real estate*) desnecessários e reduzindo diversos outros tipos de despesas. Existem ainda aqueles funcionários que ficam designados dentro das instalações dos clientes, vivendo a cultura organizacional do cliente, apesar de compor o quadro de funcionários da multinacional em questão. O autor acredita que grande parte da flexibilidade existente se deve à busca constante por redução de custos, recrutamento e benefícios das empresas, e também pelo fato de existir a possibilidade de melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Mumford (1995) observa que a tecnologia é um catalisador de mudanças que pode ter resultados distintos e impactar as ações das empresas. Para o autor, bons sistemas, instalados de forma apropriada, podem proporcionar excelentes benefícios.

Contudo, torna-se relevante considerarmos a relação humana que existe por trás desse avanço tecnológico. Na expectativa de se entender como ocorrem as mudanças nas organizações, perde-se o foco em quem atua nesses cenários de adaptação impostos pela nova situação organizacional. Silva e Vergara (2003) observam que mesmo quando há uma mudança organizacional intencional, o fator da dimensão social deve ser visto como uma variável determinante para a busca do sucesso das empresas, além da ótica de estratégias, processos e tecnologias.

De acordo com Mumford (1995), o contrato psicológico que existe entre os funcionários e a organização, tende a gerar uma cobrança de lealdade, entusiasmo

e motivação da força de trabalho, pelo lado do empregador, e uma expectativa de recompensa psicológica como reconhecimento, responsabilidade, oportunidades de aprimoramento e sensação de dever cumprido, pelo lado do funcionário. Com as mudanças constantes no cenário das relações de trabalho, torna-se necessária uma análise dos fatores que compõem esse contrato e suas implicações. Sparrow (2000, p. 215) observa que:

“muitas empresas desenvolveram sua forma própria de alocação alternativa dos funcionários, levantando a bandeira de flexibilidade, combinada às práticas não-tradicionais da disposição do espaço organizacional do passado. (...) Aquelas que assim decidiram pela implementação dos tele-trabalhadores, não atentaram para a necessidade de rever positivamente as condições requeridas de um novo contrato psicológico”.

O presente estudo se propõe, então, a abordar a seguinte questão da pesquisa: como a flexibilidade na forma de inserção do indivíduo no espaço organizacional influencia a sua percepção acerca da relação com a empresa?

1.2. Objetivos

O estudo busca identificar as percepções de trabalhadores que atuam em diferentes níveis de presença quotidiana no espaço físico de uma organização, acerca da influência que este nível de presença – ou ausência – exerce sobre os elementos que compõem o seu contrato psicológico ou sua visão sobre a relação de trabalho com a empresa em questão.

Adicionalmente, serão observadas as percepções dos indivíduos que se alocam fisicamente de forma distinta na mesma organização, quanto a sua expectativa de carreira, além de se tentar apontar quais são os fatores que influenciam o nível de identificação e motivação dos indivíduos que não se encontram dentro do ambiente físico da empresa. Enfim, objetiva-se analisar, por meio de um estudo de caso, como se relacionam as percepções dos diferentes grupos de indivíduos que trabalham para a mesma organização, vivenciando, contudo, culturas e climas diferentes, por estarem alocados em ambientes físicos distintos. O presente trabalho se propõe a averiguar como o nível de presença no espaço físico da organização influencia a relação dos indivíduos com as empresas.

1.3. Delimitações do estudo

A primeira grande delimitação do estudo se refere ao foco de análise sobre o comportamento humano, e não sobre outras variáveis também relevantes para a gestão, tais como os processos de trabalho e a forma de alocação de recursos. Busca-se entender o impacto causado pelo nível de presença no espaço físico organizacional sobre a relação dos indivíduos com as empresas, por meio dos fundamentos epistemológicos ligados à Psicologia Social. A interpretação destes fundamentos não objetiva explorar profundamente, no entanto, o processo da psique humana. Popularizado no meio acadêmico a partir do início dos anos 60 do último século, o tema do contrato psicológico está relacionado à crença e às expectativas dos indivíduos acerca de sua relação com as empresas.

Adicionalmente, este estudo não procura estabelecer aferições quantitativas a respeito dos diferentes níveis de presença física dos funcionários no espaço organizacional. O foco de estudo está ligado às percepções dos indivíduos, evidenciadas por narrativas obtidas por meio de entrevistas.

Embora se reconheça que o tempo de trabalho dos entrevistados pode influenciar o tipo de percepção que eles desenvolvem sobre o seu trabalho na empresa, o estudo não se propõe a realizar uma perspectiva de análise temporal. As entrevistas tiveram como foco as percepções presentes dos indivíduos. Do mesmo modo, não se abordaram diretamente, no estudo, as diferenças de percepções decorrentes dos diversos tipos de ocupação funcional dos indivíduos na estrutura da empresa, embora se reconheça que essa é também uma variável que afeta as suas visões sobre as relações de trabalho.

Se reconhece também que a cultura da organização e do país onde os indivíduos estão situados exercem influência sobre a realidade das pessoas, entretanto, não faz parte do escopo do estudo a abordagem desta temática.

1.4. Relevância do estudo

Na visão de Penteadó e Silva (2004), num cenário de mudanças organizacionais, é fundamental que se busque um melhor entendimento sobre a diversidade de percepções e comportamentos humanos acerca das relações de

trabalho. Adicionalmente, de acordo com os autores, este processo permite um melhor tratamento desta diversidade em prol da organização e dos indivíduos. Sparrow (2000, p. 203) complementa: “é impossível separar os caminhos do futuro das expectativas e experiências pessoais”.

Ultimamente, têm surgido vários conceitos para caracterizar as transformações organizacionais que vêm ocorrendo na prática e nas teorias organizacionais. De acordo com Homem e Dellagno (2006), alguns termos têm sido utilizados para se referir a essas transformações: flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo, modelo pós-burocrático, entre outros.

Segundo Bastos e Borges-Andrade (2002, p.32), “esse contexto de transformações – ambientais e organizacionais – implica significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações”.

A importância do estudo justifica-se, inicialmente, por possibilitar à Academia um olhar sobre algumas condições presentes das relações de trabalho, ainda em construção, dado que não há suficientes estudos que possibilitem melhor entendimento sobre a intensidade de mudança que elas apresentam, por conta do pouco tempo de existência. Adicionalmente, permitirá o auxílio a novas pesquisas, tornando-se uma nova oportunidade para o progresso do conhecimento científico.

Já para as empresas, o presente estudo ajudará a entender como se comportam as diferentes condições de alocação dos funcionários em relação às perspectivas e expectativas que elas geram, acerca da relação com a organização. Buscam-se lições para o desenvolvimento de melhores práticas e estratégias de gestão das relações de trabalho, num cenário de adaptações às mudanças organizacionais

A relevância para os indivíduos se refere à possibilidade de melhor entendimento sobre as expectativas geradas por cenários de mudanças onde exista a necessidade de lidar com novas opções de contratos formais de trabalho, quanto à inserção dos indivíduos no espaço físico organizacional. Trata-se de um *insight* para um possível processo de adaptação tanto dos indivíduos quanto das organizações.

1.5. Estrutura da dissertação

Este capítulo apresentou a definição do problema da pesquisa abordado no estudo. O Capítulo 2 expõe o referencial teórico utilizado na análise do problema. Nele são abordados: o contexto de mudanças nas relações de trabalho, principalmente em termos da adaptação e flexibilização, bem como dos reflexos na relação dos indivíduos com as empresas; a problemática do espaço organizacional, suas formas de flexibilização e os novos contratos deles decorrentes; o conceito de contrato psicológico, no contexto das novas relações de trabalho, bem como outros conceitos a ele relacionados, tal como o de comprometimento. O Capítulo 3 descreve a metodologia do estudo. No Capítulo 4, apresenta-se a discussão dos resultados. Finalmente, o Capítulo 5 aponta as considerações finais do estudo.