1

Introdução

1.1

Definição do Problema

Uma das questões mais desafiadoras da administração é descobrir que práticas organizacionais motivam funcionários para, trabalhando de forma eficaz, aumentar seus desempenhos operacionais.

Os eventos organizacionais dos últimos 10 anos – terceirização, *downsizing*, reengenharia, redução nos níveis hierárquicos, aquisições e *joint ventures*, alta rotatividade gerencial, rápidas mudanças tecnológicas e globalização – estão desafiando o departamento de Recursos Humanos tradicional e as práticas executivas estabelecidas desde a metade dos anos de 1970 (Morgan, 2001).

Para Guest (2004), processos, pessoas e ambientes em freqüente mudança afetam os sistemas coletivos, fazendo nascer, pelo lado profissional, posturas mais individualistas ao mesmo tempo em que se aumenta a demanda por ambientes mais flexíveis. As relações coletivas tradicionais estão sendo 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 se entender e mitigar essas questões surgiu, em meados da década de 1990, uma abordagem inovadora que acabou sendo conhecida como HPSW (*High Performance Work Systems*), ou STAD (Sistemas de trabalho de alto desempenho). Essa abordagem de gestão de recursos humanos se baseia em conjuntos de práticas de alto desempenho, ao invés de uma visão anteriormente focada na função de recursos humanos (McDuffie, 1995 apud Morgan, 2001). 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 (Pfeffer 1994, 1998; Kochan e Osterman,

1994; McDuffie, 1995; Becker e Huselid, 1998; Way, 2002 apud Olaverri; Kintana; Alonso, 2003).

Nessa linha, 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, apud Rau; Huselid, 1997) descreve 13 HPWP incluindo seleção de empregado e processos de desenvolvimento, estruturas organizacionais de trabalho que encoragem 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 particularmente importantes para esta pesquisa foram feitas:

- a) se verificou que empresas intensivas em tecnologia reagem mais efetivamente à aplicação dos STADs, se comparadas àquelas situadas em indústrias que apresentam menor intensidade tecnológica (Olaverri, Kintana e Alonso; 2003) e,
- b) os STADs também são fortemente influenciados pela cultura e estratégia da empresa, bem como pelos valores dos empregados (Schuler e Jackson, 1987; Baird e Meshoulam, 1988; Youndt *et al.* 1996; Lepak e Snell, 1999; Baron e Kreps, 1999 apud Olaverri; Kintana; Alonso, 2003).

As afirmações acima nos são úteis pois põem, pela primeira vez, alguma luz sobre a seguinte questão: A aplicação de um conjunto semelhante de STADs em empresas da mesma indústria e com culturas parecidas pode endereçar resultados práticos distintos?

Ao aceitar a afirmação de que os resultados aplicativos 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. Torna-se necessário, a partir daqui, fundamentar mais dois conceitos: a Teoria dos Contratos Psicológicos de Trabalho e a Teoria do Processo Motivacional.

A observação dos Contratos Psicológicos de Trabalho traz consigo a possibilidade de se verificar os acordos implícitos criados na relação empregado/empregador, enquanto a Teoria da Motivação ilumina, via aspectos comportamentais, possíveis respostas às influências exercidas pelo binômio STADs - Contratos Psicológicos de Trabalho.

O Contrato Psicológico ou Não-escrito é um produto de expectativas mútuas e possui duas características: eles são majoritariamente implícitos e, freqüentemente, precedem o relacionamento da pessoa e da companhia (Levinson et al., 1962 apud Meckler, Drake, Levinson, 2003); a percepção do funcionário do grau de reciprocidade de sua relação com a empresa vai variar em função dos seus desejos conscientes e inconscientes, podendo inclusive ser chamada de motivação essa cadeia de eventos baseada no desejo de se reduzir um estado interno de desequilíbrio (Steers e Porter, 1983 apud Bergamini, 1997).

À luz de Freud e da Teoria do Aparelho Psíquico, pode-se até mesmo dizer que nem o próprio indivíduo consegue interferir no desencadeamento do seu processo motivacional, o que pode ocasionar, ou explicar, como conseqüência da individualidade comportamental de cada pessoa, diferentes resultados da aplicação de STADS até mesmo dentro de um único departamento da organização. Alguns autores chegam inclusive a dizer que, por serem as necessidades humanas, na maioria das vezes, fruto do inconsciente de cada um, é impossível alguém ser motivado por algum estímulo extrínseco. Nesse contexto, aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas (Bergamini, 1997). A motivação seria, então, razão direta do sentido que se dá ao trabalho.

Falou-se em STADs, resultados destes em indústrias intensivas em tecnologia, variação dos resultados de acordo com a cultura organizacional, Contratos Psicológicos e Motivação. Faltava definir um ambiente propício ao estudo de todas essas teorias e práticas: a operação de consultoria de uma empresa

da área de tecnologia da informação. A razão da escolha deste cenário é simples: operações de consultoria são, por sua natureza, ambientes complexos e possuidores de uma cultura forte e singular onde a utilização de STADs é uma prática bastante usual. O que não parece ser conhecido é o nível de influência dos Contratos Psicológicos na aplicação destes STADs e conseqüente motivação da força de trabalho a partir dessas influências.

Portanto, verificar a percepção dos profissionais de consultoria com relação à aplicação dos STADs oferecidos pela organização, é o problema definido para esta dissertação.

Esquece-se com freqüência como o indivíduo originalmente funciona. Esquece-se que, no seu interior, em cada uma das suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades individuais e procura responder a necessidades específicas. Ela adota, então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e a distingue daquele típico do seu vizinho. Hogue (1980 apud Bergamini, p. 26, 1997).

1.2

Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa é, portanto:

- *“Pesquisar a percepção dos profissionais de consultoria com relação à aplicação dos STADs oferecidos pela organização”.*

Objetivos secundários desta pesquisa são:

- *“Pesquisar a percepção dos profissionais de consultoria com relação à importância pessoal dada aos STADs oferecidos pela organização” ;*
- *“Identificar o Contrato Psicológico de Trabalho predominante no grupo de consultores pesquisados” e;*
- *“Identificar a cultura organizacional predominante no grupo de consultores pesquisados.”*

1.3

Relevância do estudo

Atividades na indústria de serviços apresentam grande complexidade pela intensidade do relacionamento direto entre as partes e pela pouca palpabilidade do produto ofertado. A dificuldade de se tornar um serviço um bem palpável incrementa a necessidade de capacitação da equipe envolvida e até mesmo das áreas que suportam tal operação. O processo consultivo pressupõe evolução conjunta das partes no entendimento do problema, construção do diagnóstico, implementação da solução e verificação dos resultados.

Virando-se o foco para o consultor, peça chave no estudo, verifica-se um profissional freqüentemente submetido ao senso de urgência, atuando em equipes variáveis e estudando e implementando soluções diversas e usualmente novas. Essa combinação singular de ingredientes causa, invariavelmente, níveis elevados de estresse profissional pois este está, com freqüência:

- Sendo “testado” pelo cliente pois trabalha, a maior parte do tempo, no próprio endereço deste,
- Viajando a trabalho ou,
- Trabalhando em local remoto de sua residência.

O recrutamento, a seleção o desenvolvimento e a retenção das competências essenciais a uma empresa é função não só da área de recursos humanos, mas de todos os departamentos envolvidos nos diversos processos de negócio, em suas políticas e procedimentos gerais. Entender o que precisam e desejam os profissionais de consultoria e atender tal demanda é construir vantagem competitiva na indústria de serviços.

Sendo assim, acredita-se que este estudo é relevante para:

- Consultores,
- Gestores de consultoria,
- Profissionais de recursos humanos,
- Gestores e funcionários de empresa que contratem serviços de consultoria e,
- Profissionais que executem algum tipo de liderança organizacional.

1.4

Delimitação do estudo

Este estudo pretende avaliar aspectos da cultura da organização, as aplicações e importâncias dos STADs e os Contratos Psicológicos de Trabalho firmados em um departamento de consultoria de uma única empresa observada em 2006.

Será que os consultores percebem a aplicação dos STADs de maneira diferenciada ? Qual seria considerada a prática mais importante no ponto de vista desse grupo ? O que os consultores gostariam de mudar ? Por outro lado, à luz das teorias sobre Motivação Intrínseca e Contrato Psicológico de Trabalho não seria suficiente observarmos, para fins de apuração motivacional, unicamente os STADs, suas aplicações e importâncias. É preciso verificar, também, os acordos tácitos, aqueles não escritos mas que fazem parte de todos os relacionamentos humanos. Como são percebidos os Contratos Psicológicos de Trabalho é, portanto, outro ponto importante na delimitação deste estudo.

Não é objeto deste trabalho, porém, detalhar ou se aprofundar nas práticas de recursos humanos citadas nos STADs, bem como no diagnóstico detalhado dos contratos existentes ou personalidades e estilos de preferência motivacional. Esta evolução no detalhamento e aplicação das práticas mais motivantes para uma equipe de consultoria deve ser objeto de estudo futuro.