

2

Referencial teórico

De modo a se compor um quadro de referência para a análise do estudo, neste capítulo buscou-se resgatar, na literatura recente de gestão, algumas das principais discussões que vêm sendo apresentadas acerca do contexto das mudanças organizacionais contemporâneas, com ênfase especial na temática da flexibilização e seus impactos para as relações de trabalho.

2.1.

Transformações organizacionais no atual contexto

É significativo o número de mudanças organizacionais que vêm ocorrendo nos últimos tempos: mudanças estratégicas, processuais, de âmbito tecnológico e da relação entre os indivíduos e as empresas. De acordo com Bastos e Borges-Andrade (2002), existe uma grande pressão global para que as empresas se tornem capazes de se adaptarem às novas formas de estruturação, organização do trabalho e novos estilos de relações sociais dentro das empresas. De acordo com os autores (p.32), “esse processo global de reestruturação produtiva, cujos impactos se fazem sentir nas organizações, nas ocupações, nos sindicatos e na própria força de trabalho, buscava superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional”.

Homem e Dellagnelo (2006) observam que, essas mudanças surgem como um novo desenho organizacional, frente à crescente competitividade do mundo dos negócios e implicam a busca incessante de flexibilidade. Para tanto, surge uma oferta ferramental capaz de auxiliar as organizações em sua necessidade de acomodação e acompanhamento das alterações do ambiente de negócios. De acordo com esses autores,

“não há como fugir desse novo contexto mundial. As novas formas organizacionais surgem como resposta a um novo paradigma que vem tomando conta das estruturas econômicas e sociais. O paradigma da competitividade selvagem, da escassez de empregos e recursos, da tecnologia mutante e das novas relações de trabalho”. (HOMEM e DELLAGNELO, 2006, p.16)

Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) verificaram, em sua pesquisa, a capacidade que as novas organizações modernas possuem de romper definitivamente com o modelo tradicional e burocrático. Os autores concluem, no entanto, que não ocorre a ruptura da estrutura burocrática caso “a lógica de ação predominante nas organizações ainda seja voltada para o cálculo utilitário de conseqüências” (p.19). Contudo reconhecem que existe uma forte tendência de flexibilização do modelo tradicional ‘do passado’.

“Os novos arranjos organizacionais (...) apontam traços de formas organizacionais mais flexíveis, as quais enfatizam aspectos como a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa; a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional; a distribuição de informações mais direcionadas e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional”. (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000, p.20).

De acordo com esses mesmos autores, verifica-se que grande parte dessa flexibilização ocorre em aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações. Porém, além das inovações tecnológicas, outras ‘ferramentas’ vêm sendo criadas para atender as demandas das organizações modernas e vêm sendo utilizadas para prover maior flexibilização nas empresas. Programas como os de Reestruturação, *Just in Time* e Qualidade Total oferecem uma nova opção arquitetônica às organizações de base tradicional. Por meio deles, busca-se alterar o processo burocrático mecanicista para uma solução flexível e moderna. (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

2.1.1. Adaptação e flexibilização

“O tempo está sendo acelerado, os espaços encurtados, o tempo-espaço está moldando e explicando as dimensões tradicionais em estudos organizacionais, assim como por elas é explicado e moldado” (VERGARA e VIEIRA, 2005, p.117).

O surgimento contínuo de novas tecnologias acelera a expansão dos novos cenários organizacionais, incentivando as necessidades de adaptação e flexibilização (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002; HOMEM e DELLAGNELO, 2006). Cravens (2006, p. 69) observa que “o rápido desenvolvimento de novas tecnologias destaca a importância das estratégias pró-ativas, capazes de criar uma vantagem sob as grandes inovações”. Dewett e Jones (2001, p.335) citam que a “TI – tecnologia da informação – regula os efeitos das estratégias nos resultados das empresas, tais como a eficiência e a inovação”. Os autores também concluem, em seu trabalho, que a tecnologia da informação é capaz de reduzir custos transacionais internos à organização, além de auxiliar a troca e renovação de informações entre os ‘braços’ da empresa, criando sinergia e oportunidades a favor da companhia. Do mesmo modo, Sparrow (2000) observou que a conjunção de novas tecnologias (como os computadores pessoais, aparelhos de videoconferências, *software* inteligentes, Internet e *Intranet*) possibilitaria às empresas unir e formar equipes de trabalhos, eliminando a dispersão de funcionários. Além disso, a TI ajudaria a combinar produtividade oriunda dos trabalhos em equipes com os benefícios de ter uma mão-de-obra flexível e geograficamente alocada de forma dispersiva.

Sheng *et al* (2005) pesquisaram alguns impactos que a tecnologia (e seu avanço) têm causado nas organizações modernas. Os autores observaram que tais impactos podem ser classificados em dois grupos distintos: aqueles de benefício tangível e os demais de benefício intangível. O primeiro grupo representa basicamente o desempenho financeiro das empresas resultante dos investimentos em TI – como, por exemplo, redução de custos, melhora da produtividade, impactos no *market share* e na lucratividade. O segundo grupo, dos efeitos intangíveis, considerou os impactos como aumento de conhecimento sobre os clientes, melhoria do atendimento ao cliente, aumento na qualidade dos produtos e na geração de vantagens competitivas. Na Figura 1, extraída da pesquisa dos autores citados acima, observam-se mais claramente os impactos pesquisados como também algumas referências teóricas que tratam de cada um dos efeitos destacados na figura.

Figura 1 – Impactos de TI nas organizações modernas

Tabela 1		
Categorias	Benefícios	Exemplos
Benefícios Tangíveis	Redução de Custos	Santhanam and Hartono (2003), Buhalis(2004), Mukhopadhyay et al. (1995), Bakos and Treacy (1986), Pfeiffer (1992), Barua et al. (1995), Baharadwaj (2000)
	Aumento de Produtividade	Ryan and Harrison (2000), Brown et al.(1995), Hitt and Brynjolfsson (1996)
	Aumento da Lucratividade	Santhanam and Hartono (2003), Devaraj and Kohli (2000), Bharadwaj (2000), Cooper et al. (2000), Brown et al. (1995), Järvenpää and Ives (1990)
	Aumento de <i>Market Share</i>	Banker and Kauffman (1988), Barua et al.(1995)
	Economia com pessoal	Ryan and Harrison (2000)
	Aumento de consumo	Hitt and Brynjolfsson (1996)
Benefícios Intangíveis	Aumento na qualidade do serviço ao cliente	Ryan and Harrison (2000), Cooper et al (2000), Quinn and Baily (1994), Pfeiffer (1992)
	Aumento da eficiência organizacional	Pfeiffer (1992), Bakos and Treacy (1986)
	Atendimento ao Cliente acelerado	Anderson et al. (2003)
	Aprofundamento do conhecimento e entendimento dos clientes	Anderson et al. (2003), Cooper et al. (2000)
	Aperfeiçoamento da habilidade de tomada de decisão	Ryan and Harrison (2000)
	Qualidade de produto elevada	Ryan and Harrison (2000), Mukhopadhyay et al. (1995), Bakos and Treacy (1986), Ives and Learmonth (1984)
	Gerenciamento e compartilhamento de conhecimento e informação	Kraemer and Dedrick (2002), Quinn and Baily (1994), Mukhopadhyay et al. (1995)
	Aperfeiçoamento do relacionamento com parceiros	Buhalis (2004), Mukhopadhyay et al. (1995), Pfeiffer (1992)
	Outras formas de vantagens competitivas	Melville et al. (2004), Griffiths and Finlay (2004), Sethi and King (1994), Bakos and Treacy (1986), Pfeiffer (1992), Porter and Millar (1985)

Fonte: SHENG *et al.* (2005).

2.1.2. Reflexos para as pessoas

O desenvolvimento de novas tecnologias também vem impactando as relações pessoais dentro das organizações, além de auxiliar diretamente a estruturação das mudanças organizacionais. Muitos autores têm questionado sobre

as consequências que tangem esse avanço acelerado de tecnologia e os possíveis impactos – positivos e negativos – causados por esta tendência.

Alencastro (2003, p. 43) questiona como essas inovações tecnológicas vêm interferindo na vida das pessoas, na sua forma de agir, aprender e atuar no mundo. O papel das pessoas, em meio a essas mudanças, torna-se discutível e preocupante. Os funcionários acabam sofrendo diretamente os efeitos das mudanças organizacionais e nem sempre recebem os devidos cuidados e investimentos necessários para agirem como peças fundamentais no processo de gestão das mudanças. Silva e Vergara (2003, p. 11) observam que, num contexto de mudança organizacional, “o indivíduo é, geralmente, visto como um agente investido pela organização para representar um papel predeterminado, ou como o signatário de um contrato de trabalho com obrigações e, algumas vezes, direitos recíprocos”. Os autores ratificam a possibilidade de as mudanças organizacionais influenciarem a estruturação das identidades dos indivíduos, bem como sua relação com a empresa. Em muitos casos, o espaço para a manifestação da subjetividade e dos sentimentos, fundamentais nas relações pessoais, torna-se questionável, num cenário de mudanças impostas aos funcionários. Além disso, refletem os autores, não se estudam os impactos e resultados que tais mudanças geram nas pessoas e tampouco se discute o papel real que deve ser desenvolvido pelos funcionários.

Mas quem é esse indivíduo que ao mesmo tempo precisa ser sujeito e ator de uma mudança que lhe é apresentada como algo inevitável e para a qual, na maioria das vezes, não lhe resta alternativa senão adaptar-se? Como ele percebe sua existência dentro dessa organização que se modifica, diante do outro ou dos muitos outros que lhe servem de referência para construir suas identidades? (SILVA E VERGARA, 2003, p. 11).

E como será que a organização garante que *sua* mudança e seus conseqüentes impactos foram tratados na relação existente entre ‘ela’ e os funcionários? Será que tais mudanças são capazes de gerar questionamento, dúvidas, e reflexões nos indivíduos, ao ponto de *modificar* seus sentimentos em relação a *ela*? Os autores também observaram que existem algumas limitações na maneira como as empresas conduzem seus processos de gestão de mudanças organizacionais intencionais. Em geral, a preocupação principal das empresas gira

em torno de como comunicar seus objetivos, tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas e fazer com que elas os assimilem e adotem as mudanças. Mas não há, em geral, uma preocupação autêntica em entender como as mudanças impactam os sentimentos e percepções dos indivíduos.

As relações pessoais se tornam mais delicadas, carentes de profundos estudos, quando se une, num só contexto, mudanças estruturais da organização com o advento de novas tecnologias modernas. Segundo Bradley e Woodling (2000), esse cenário surge, trazendo facilidades para os atores do processo. Contudo, cria uma nova visão do espaço e novas formas de relacionamento entre as pessoas e o ambiente físico da organização:

Surgem novas formas de ‘trabalho-inteligente’, embasadas no conhecimento; e novas maneiras de se gerenciar o *espaço* e tempo, fazendo com que os grupos, times e indivíduos possam trabalhar independente de *localização*, hora e lugar. (...) A Internet e as enormes oportunidades geradas por ela eram desconhecidas pelo meio acadêmico antes de 1994. As mudanças oriundas da busca e gerência sobre o *espaço organizacional* ainda estão por vir. (...) Ultimamente, as empresas estão necessitando acomodar as mudanças nos números e nas *alocações* das pessoas (muitas vezes designadas em projetos específicos) por um tempo específico e de forma a não elevar os custos operacionais (BRADLEY e WOODLING, 2000, p. 162).

2.2. Espaço organizacional no novo contexto

Sucesso nesse mundo dinâmico significa transformar a maneira como trabalhamos, onde trabalhamos e o ambiente no qual trabalhamos (ROBERTSON, 2000, p.377).

Ferreira (2006, p. 368) em seu dicionário Aurélio, define ‘espaço’ de seis formas. A mais próxima do conceito ‘espaço organizacional’ seria: “2. Lugar mais ou menos bem delimitado, que pode ser ocupado por algo ou alguém, ou ser usado para certo fim”. Essa definição acompanha a dinâmica que vem ocorrendo em relação à estrutura do ambiente organizacional. De acordo com Vergara e Vieira (2005), a noção de espaço, sua grandeza e distância, suas formas representativas mudaram acentuadamente ao longo das sucessivas teorias no campo dos estudos

organizacionais.

Na Teoria Clássica da Administração, o espaço organizacional era fisicamente bem definido, cabendo apenas simples reestruturações internas iniciadas por Taylor e Ford:

O seu sistema baseava-se em plataformas volantes (vagões) que transportavam as peças de um lugar a outro na linha de montagem. Dessa forma, os operários podiam permanecer em seus postos de trabalho, movimentando-se na fábrica o mínimo possível e ganhando tempo (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.40).

A preocupação daquela época era maximizar a capacidade e eficiência da produção. Não cabia aos trabalhadores a hipótese de se organizarem fisicamente de outra forma, a não ser aquela imposta pelo administrador. O espaço organizacional não era visto como uma influência na relação do indivíduo com a empresa pelos planejadores ('aqueles que pensavam'). Conforme observado por Motta e Vasconcelos (2002, p.41), "ao operário cabia ser um 'braço eficiente'. Desde que cumprisse a tarefa seguindo exata e minuciosamente as ordens recebidas, a sua parte estava sendo executada a contento".

Ao contrário da visão determinada e fixamente imposta sobre o espaço organizacional, a evolução deste conceito teve início a partir do momento em que se percebeu a relevância do papel social exercido pelo espaço. Fischer (1997) ressalta a dinâmica que ocorre nas relações entre o indivíduo e o meio onde atua. De acordo com o autor, num estágio inicial de comportamento, há um interesse em explorar o ambiente e qualificá-lo quanto aos aspectos tangíveis e também de acordo com a percepção do novo contexto espacial, carregado de aspectos culturais e históricos distintos.

Vergara e Vieira (2005) questionam, em seu artigo, a utilidade real da dimensão tempo-espaço para eficiência da organização, a partir dos objetos que a compõem. Os autores observam que:

O espaço é criado, objetiva e subjetivamente, material e imaterialmente, real e virtualmente. O espaço das idéias foi a grande conquista humana, conceituando, analisando, abrindo novos horizontes ao conhecimento. As organizações, quaisquer que sejam suas formas, atuação e objetivos representam sempre novos espaços criados, novos objetos de coexistência e de inter-relações. O espaço é sempre o que se cria, seja um corpo cósmico, um ambiente natural, um acordo econômico, uma reunião social, uma exposição de artes (VERGARA e VIEIRA, 2005, p. 105).

Lindahl (2004) também questiona se o ambiente e o espaço realmente impactam a eficiência da organização e o bem-estar dos indivíduos. Seu artigo busca entender o planejamento e *design* do espaço organizacional. O autor observa que a arquitetura das novas formas de empresas ‘flexíveis’ e ‘inovadoras’ que são encontradas ao redor do mundo, como também os escritórios eficientes e prédios industriais que são estruturados para diversas organizações, têm sido alvos de estudos e pesquisas, principalmente no que diz respeito à qualidade dos ambientes, à saúde e segurança do trabalho (p.255).

O autor conclui que o ‘espaço organizacional’ é relevante como um pré-requisito para todas as ações, um processo em que a inovação do espaço organizacional não se resume ao seu formato, mas também à na sua capacidade de adaptação a novos formatos.

A relação entre os indivíduos e a organização é impactada pelo ambiente social e as características desse ambiente, tais como a forma de apropriação, o sentimento gerado pela dominância dos territórios e o sentido de privacidade, que são influenciadas pelas mudanças do espaço. Resumidamente, Fischer (1997) observa tratar-se de uma consequência da maneira como ocorre a dominação física e psicológica do espaço.

Diversos aspectos pessoais, como gênero, posição social, cultura e posicionamento na estrutura organizacional, influenciam a percepção do conceito de espaço organizacional e se refletem na forma como evolui a visão sobre a relação dos indivíduos com as organizações:

Noções como espaço social, espaço cultural, espaço econômico, em suma, o espaço construído, foram erguendo-se com a evolução do conhecimento e da informação. A noção de espaço físico, concreto, real, sempre foi mais fácil à percepção do que noções de espaço subjetivo ou do recente espaço virtual ou ciberespaço (VERGARA e VIEIRA, 2005, p. 110).

Yeung (2005, p.220) descreve o conceito de espaço organizacional como “um tipo de configuração espacial ou área constituída de relações contínuas entre organizações e dentro das próprias organizações”. De acordo com o autor, o espaço organizacional não existe apenas por meio de um atributo físico, como também pode ser usado estrategicamente pela empresa para adquirir alguma

vantagem competitiva. Porém, caso as organizações não considerem o espaço organizacional como um componente ativo e parte integrante da formação da gerência e dos resultados das empresas, perde-se a capacidade de influência do conceito nas práticas organizacionais. De acordo com o autor, o espaço e a geografia (configurações espaciais) são resumidos a simples localização como variável independente, resultando na distância física entre dois pontos. Entretanto, a distância (tanto física quanto cultural) e a localização são consideradas como influentes nas estratégias e comportamentos das empresas.

No cenário atual, o espaço organizacional passou a ser uma grande preocupação para as empresas. Com o processo de globalização, o conceito básico de espaço precisou ser revisto e ampliado. Não apenas a divisão da produção passou a ser feita em diferentes fábricas em diferentes países, como também surgiram outras necessidades de adaptação física e psicológica:

Um dos desafios que enfrentam as organizações enquanto globalizam suas operações é adaptação de suas práticas de recursos humanos para um novo conjunto de culturas no qual a organização está operando e a criação de formas de operação que sejam ao mesmo tempo confortáveis para a organização e apropriadas para aquelas culturas e indivíduos. (...) Conduzir negócios em diferentes partes do mundo (expatriação) e o fato de não existirem mais barreiras geográficas entre as nações devido à intensificação das fusões, aquisições e alianças estratégicas (...). São exemplos de mudanças nas relações de trabalho responsáveis por diversas mudanças de situações no ambiente de trabalho e na vida dos trabalhadores (HOMEM e DELLAGNELO, 2006, p. 11).

Tornaram-se claras as evidências da construção social do espaço nas organizações globais. De acordo com Vergara e Vieira (2005, p. 106), “nas organizações globais, características da atualidade, o tempo-espaço é variável que apressa o tempo e diminui os espaços”. Paralelamente, Lindahl (2004) observa que as organizações modernas não são estruturas físicas unicamente; elas podem ser descritas como arenas para redes de relacionamento, onde as pessoas podem interagir de diferentes formas, tornando relevante uma visão mais dinâmica dos recursos.

Augé (1994 *apud* Vergara e Vieira, 2005, p.111) se preocupa em distinguir espaço e lugar, para atender aos conceitos da nova ordem global que busca flexibilidade e velocidade nas estruturas organizacionais atuantes nesse mercado: “Os lugares-globais, no sentido multinacional de produção, representam espaços criados ou ampliados para novas ações organizacionais direcionadas aos mercados

globais”. A diferenciação entre os dois conceitos restringe-se à idéia de que o espaço nada mais é que “a ação, a animação, a efetuação, o movimento do lugar” (p.111).

Gibson (2003, p. 12) considera que, junto com a diversidade dos contratos de trabalho e as diferentes oportunidades operacionais, as alternativas de organização do espaço físico representam uma das mais importantes formas de flexibilidade no atual contexto das empresas. Num cenário cada vez mais competitivo, de acordo com a autora, o conceito de espaço organizacional torna-se cada vez mais dinâmico. O ônus para possibilitar uma adaptação adequada do novo contexto de espaço organizacional inclui não apenas despesas financeiras como também mudanças processuais de cunho psicológico. Os departamentos de *real estate*, responsáveis pela alocação e organização física dos recursos, precisaram se adaptar nos últimos anos para formas mais ‘modernas’ de *layout* e *design*, de acordo com o leque de possibilidades oriundas do processo de flexibilização, para atender de forma mais apropriada à necessidade de cada organização. Como consequência, surgiram novos arranjos de estruturação dos recursos humanos capazes de atender também as demandas dos indivíduos:

As formas tradicionais de arrumação dos escritórios, com mesas individuais cercadas, espalhadas pelo corredor, poucas salas de reunião e salas fechadas para o time gerencial, não apresentam um ambiente agradável para proporcionar trabalho em equipe e a comunicação entre os indivíduos. Além disso, as estruturas adicionais são caras, inclusive em mudanças e movimentação entre as instalações. (...) Caso os indivíduos estejam trabalhando a partir de lugares ‘não-tradicionais’ (de casa, do cliente, do carro) surge a possibilidade de redução no espaço total (físico) requerido pela organização, o que resulta numa redução com despesas de imobiliário (GIBSON, 2003, p. 16).

Nenonem (2004) observa também a influência do espaço na construção de conhecimento organizacional. Em seu artigo *Analisando os benefícios intangíveis do espaço organizacional*, o autor define três formas de espaço e, a partir daí, estuda as diferentes fases de criação de conhecimento em cada uma das formas definidas. Baseado na cultura da empresa, no seu ambiente de trabalho e nas teorias de comportamentos individuais, o autor ramifica o espaço organizacional entre o ‘físico’, o ‘social’ e o ‘virtual’. Resumidamente, o ‘espaço físico’ engloba os atributos que estão ao redor dos indivíduos no dia-a-dia. Já o ‘espaço social’ se

refere ao ambiente social interativo, sendo este impactado pelo ‘espaço físico’. Finalmente, há o ‘espaço virtual’ oriundo do desenvolvimento da tecnologia da informação (vídeo conferências, Internet, *Intranet*, etc.). Pode-se observar na Figura 3 a diferenciação de criação de conhecimentos (entre tácitos e explícitos) em cada uma das formas espaciais definidas pelo autor. A conclusão do autor sugere que as formas do espaço organizacional impactam a geração de conhecimentos explícitos, porém não são relevantes na troca de conhecimentos tácitos.

Figura 2 - Três formas espaciais no processo de criação de conhecimento

		Para Conhecimento Tácito	Para Conhecimento Explícito
Físico	De Conhecimento Tácito	Espaços amplos com poucas paredes e muitos pontos de reuniões	Organizado, estruturado e com espaço definido
	De Conhecimento Explícito	Ambiente informal sem muita preocupação	Lugar fechado e definido com salas fechadas. Isolado.
Social	De Conhecimento Tácito	Ambientes em comum, inspiradores onde as pessoas se interligam.	Espaço definido a seguir processos pré-estabelecidos
	De Conhecimento Explícito	Espaço flexível	Lugar estável com privacidade
Virtual	De Conhecimento Tácito	Espaço interativo virtual	Informativo e organizado.
	De Conhecimento Explícito	Conectivo e criativo	Área de armazenamento de informações virtual

Fonte: NENONEN (2004).

2.2.1. A flexibilização do trabalho

Em paralelo às discussões sobre flexibilização do espaço organizacional, observa-se a relevância atribuída ao desenvolvimento tecnológico. As empresas foram (e estão sendo) capazes de permitir que parte da sua equipe de funcionários encontre o melhor local e a melhor forma para trabalhar:

Essas práticas significam que os empregados não estão mais ‘amarrados’ a um único lugar para trabalhar – sua ‘baia’ de escritório – porém, estão livres para escolher o lugar e ambiente mais apropriado para realização de suas tarefas. Os indivíduos estão motivados a se movimentarem fisicamente tanto dentro do próprio ‘edifício’ da empresa, como também a trabalharem remotamente (GIBSON, 2003, p. 19).

Por trás dessas mudanças, existe também uma iniciativa das empresas para compensar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (família, descanso, etc.) de seus funcionários.

Para Vergara e Vieira (2005), a economia global envolve um conjunto de estratégias das multinacionais para conquistas de mercados. Os autores acrescentam que graças às tecnologias da informação e o acervo de conhecimentos, criou-se uma interconexão rápida dos negócios, o que eles chamam de economia de velocidade.

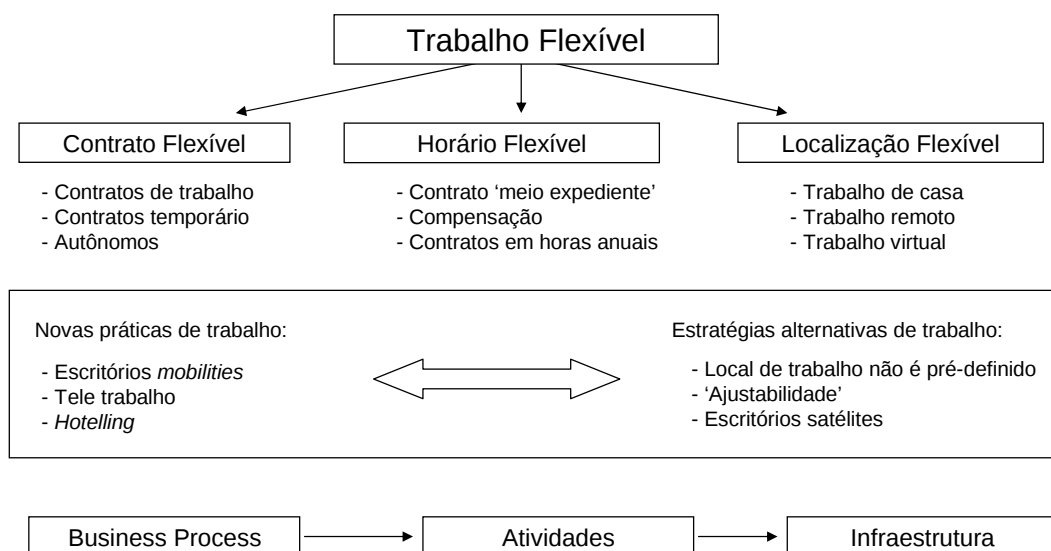
De acordo com Gibson (2003), existem três tipos de flexibilidade de trabalho, as quais são apresentadas na Figura 2. O primeiro refere-se a ‘flexibilidade dos contratos’ – incluem-se os funcionários temporários, terceirizados e autônomos contratados por tempo determinado. O autor ressalta que “as empresas têm terceirizado as atividades operacionais, portanto os funcionários que realizam tais funções não fazem mais parte do quadro de funcionários da organização” (p.15). Já a ‘flexibilidade de tempo’ está relacionada à possibilidade de trabalhar em horário deslocado. No cenário atual, esse tipo de flexibilidade é requerido por muitas empresas globais, nas quais o fuso-horário da matriz deve ser respeitado, independente da ‘filial’ em que esteja alocado o funcionário que presta serviços diretamente à matriz. E por último a ‘flexibilidade de espaço’ – “os funcionários trabalham do lugar mais apropriado, incluindo o trabalho de casa, nas estruturas dos clientes, em escritórios satélites e em outros ambientes fora da empresa” (GIBSON, 2003, p. 15). O autor cita os times de consultores como exemplo de atividades que normalmente são executadas nas instalações dos clientes ou simplesmente ocorrem de casa, em uma base *ad hoc*.

De acordo com Gibson (2003, p. 17), a necessidade de soluções flexíveis de espaço, por um lado, servem para atender às mudanças no processo de forma estratégica e, por outro lado, servem para ajudar a gerar motivação nos funcionários de nível mais operacional.

Num olhar diferenciado, Vergara e Vieira (2005, p. 113) observam que, ao utilizarem a tecnologia para flexibilizar as estruturas, as empresas geram também consequências negativas, sobretudo para os indivíduos:

Para a velocidade que caracteriza a nova atualidade, no domínio econômico, particularmente, não há como negar com a introdução da flexibilidade, que foi intensificada a busca por modelos pós-burocráticos de organização. Isso significa que novos modelos de estruturas organizacionais ganham força com suporte nas tecnologias eletrônicas. (...) São mudanças que afetam as formas organizacionais, tornando-se a partir dos novos modelos, mais ágeis, eficientes e otimizadas em custos. Podem também se tornar cruéis, imprimindo sobre os indivíduos formas de controle menos visíveis e, portanto, de grande caráter manipulador e coercitivo, a maior parte dessas formas, sem dúvida, proporcionada pelas tecnologias da informação, ferramentas-chaves das realidades virtuais.

Figura 3 – Flexibilidades de trabalho



Fonte: GIBSON, 2003.

De forma similar, Nenonen (2004) cita outra possível consequência negativa relacionada às novas formas organizacionais. De acordo com o autor, o trabalho virtual pode acabar sendo considerado uma ameaça de isolamento social, pela falta de interação ‘olho-no-olho’ entre as pessoas. Por outro lado, o autor também reconhece que a tecnologia de informação pode acabar com as fronteiras psicológicas, oferecendo, assim, uma ampliação do contexto social.

2.2.2.

Novas formas de configuração do trabalho remoto

As formas de trabalho mediadas pela tecnologia são conhecidas por diversos nomes como: 1. tele trabalho, *mobiles*, trabalhadores alternativos (ROBERTSON, 2000); 2. *telecommuting*, *AW – alternative workers* (APGAR, 1998); 3. *telehomeworkers* (SULLIVAN, 2003); 4. trabalhadores remotos (HARDILL e GREEN, 2003), entre outros. De acordo com Sullivan (2003), é muito importante identificar e aplicar critérios não arbitrários, quando se destaca algum tipo de definição para tele trabalho:

Existe uma enorme variação potencial entre os ‘tele trabalhadores’ (*teleworkers*) e os ‘trabalhadores de casa’ (*homeoworkers*) em termos de, por exemplo, cláusulas contratuais, status empregatícios, tipo de trabalho e localização do trabalho. (...) Algumas das classificações entre *homework* e *telework* consideram a natureza dos termos contratuais entre os indivíduos e seus empregadores ou clientes, como meio de diferenciação entre esses dois tipos de trabalhadores remotos (SULLIVAN, 2003, p. 158).

Hill *et al* (1998) explicam que, embora o tele trabalho tenha sido imaginado no início dos anos de 1950, o conceito não se tornou prático até o advento dos computadores pessoais e dos *modems* portáteis no início dos anos de 1970. Nesta época, Jack Nilles introduziu o conceito de tele trabalho a partir de um experimento investigativo que buscava a substituição dos meios de transporte pelo uso das telecomunicações. De acordo com Mann e Holdsworth (2000), o tele trabalho surgiu originalmente durante a crise de petróleo dos anos de 1970 , quando se observou que caso apenas um entre sete trabalhadores urbanos saísse do jogo, ou seja, não utilizasse seu automóvel para se locomover ao trabalho, os EUA não precisariam importar petróleo. Segundo o autor, a crise demonstrou que o tele trabalho poderia prover flexibilidade na forma de trabalho, o que poderia beneficiar as empresas e os indivíduos.

Autores como Apgar (1998), Sullivan (2003), Robertson (2000) e Tremblay (2002) definem o tele trabalho de forma mais genérica, como o trabalho que é realizado de modo remoto, de qualquer lugar, utilizando-se da tecnologia de informação e de comunicação. Nilles (1997), no entanto, diferencia três tipos de tele trabalho:

1. De casa (domicílio) – basicamente, o trabalho ocorre na residência dos indivíduos por meio do uso de tecnologias disponíveis.
2. Espaços Multifuncionais – o trabalho é realizado em tele centros compartilhado com diversos indivíduos de diversas empresas. Esses espaços são equipados com ferramentas de telecomunicações.
3. Mobilidade – neste caso, os indivíduos não têm um lugar fixo para realização de suas atividades profissionais.

Para Hill *et al* (1998) o termo ‘tele trabalho’ representa um conceito amplo para explicar o trabalho de alguém que é realizado longe das estruturas físicas do escritório (em diversas localidades) por meio de equipamentos de telecomunicações. Já o termo “*telecommuters*” é específico para aqueles que optam por realizar o trabalho virtual a partir de suas residências.

Conforme observado por Mann e Holdsworth (2000), o tele trabalho pode ser caracterizado pelo tipo de trabalho que ocorre longe dos escritórios centrais ou das plantas de produção da organização; ou seja, sem contato físico com os trabalhadores tradicionais, porém com a possibilidade de comunicação por meio das ferramentas de TI.

Os funcionários que optam por trabalhar de casa, normalmente, recebem uma estrutura completa de meios de comunicação e ferramentas eletrônicas para possibilitarem a realização do trabalho de forma eficiente. Laptops, linhas telefônicas especiais, suporte de TI, máquinas de fax, impressora, etc. (APGAR, 1998)

De acordo com Tremblay (2002, p. 56), a necessidade de se estimar a quantidade de tele trabalhadores tornou-se uma idéia desafiadora, devido às inúmeras formas de se definir o conceito. A autora pondera que quanto mais amplamente compartilhada a definição, mais fácil será estimar o número de tele trabalhadores em um país ou região específicos. Ainda de acordo com a autora, o status do tele trabalhador pode variar entre aqueles que trabalham em casa em tempo integral, em tempo parcial ou a um tele trabalhador casual – aqueles que exercem suas funções ocasionalmente de casa:

Apesar de o tele trabalho referir-se, na maior parte do tempo, ao trabalho em domicílio, vários estudos também se referem a todas as outras formas de trabalho eletrônico em domicílio, como (a) o trabalho móbil executado em vários lugares fora do escritório central (pelos representantes de vendas, técnicos, etc.); (b) o trabalho executado por uma série de firmas com tele centros; e (c) o trabalho executado pelos trabalhadores de uma mesma empresa em escritórios-satélites. (TREMBLAY, 2002, p. 56)

Segundo Nilles (1997), os novos meios de trabalho possuem algumas características específicas, tais como: a necessidade de bem estar e satisfação entre os intervenientes, aumento de rentabilidade oriunda do aumento da produtividade, mudanças na cultura da empresa para um meio envolvente de permanente mudança e o surgimento da necessidade de adaptação aos novos mercados operados pelas empresas. Ainda, de acordo com Robertson (2000):

A tecnologia vem certamente mudando a nossa maneira de trabalhar. A velocidade das mudanças tecnológicas tem forçado as empresas a se tornarem mais criativas na maneira de estruturar seus recursos humanos para garantir a forma mais produtiva. Os maiores desafios para a função dos recursos humanos nos dias de hoje é atrair e reter os funcionários experientes que são supostos a desenvolverem e usarem essas novas ferramentas tecnológicas. Existe uma demanda alta no mercado por esse tipo de recurso escasso e por isso as empresas precisam se tornar mais criativas para atrair esses recursos potenciais (ROBERTSON, 2000, p. 377).

Tremblay (2002, p.55) cita que as empresas têm se interessado pelo tele trabalho pelo aumento de produtividade, redução dos espaços de escritórios e aumento da qualidade do trabalho.

A tecnologia possui um papel importante no contexto das novas formas de alocação de trabalho. Os indivíduos e as organizações tornaram-se dependentes das inovações tecnológicas. Mais do que uma novidade, o surgimento de novas ferramentas e produtos gera vantagens competitivas capazes de definir os personagens que estão atuando no mercado nos dias de hoje. Robertson (2000) observa que o *hardware* está se tornando mais portátil e barato e isso está permitindo que, cada vez mais, maior quantidade de funcionários se torne remota – ou seja, podem trabalhar de qualquer lugar (p.378). De acordo com o autor, esse tipo uso da tecnologia aproxima os funcionários dos clientes, despendendo mais tempo junto aos mesmos sem a necessidade de idas e vindas à empresa.

Ao criar possibilidade de os indivíduos elegerem o mais adequado espaço físico para realização do trabalho, as empresas conseguem reter e receber

funcionários altamente motivados e talentosos (APGAR, 1998).

Segundo Apgar (1998, p.122), o tele trabalho representa uma das formas mais reconhecidas de espaço organizacional alternativo; porém o autor comenta que se trata de um complemento das formas tradicionais de trabalho ao invés de uma substituição.

Já na visão de Robertson (2000), o objetivo principal da ‘transformação do trabalho’ está em ajudar as organizações a se desvencilharem da forma tradicional de se trabalhar; seguindo para um ambiente que seja mais flexível, desafiador, comunicativo e agradável.

Segundo o autor, o número de funcionários remotos vem crescendo de forma exponencial, forçando as organizações a reverem a dinâmica de suas estruturas:

A tecnologia também pode ser utilizada para ajudar na comunicação entre os indivíduos espalhados geograficamente, de forma mais eficiente por meio de ferramentas de voz e informações eletrônicas, serviços e produtos de teleconferências, etc. (ROBERTSON, 2000, p.378).

De acordo com Apgar (1998), entre os benefícios ‘intangíveis’ gerados pela introdução do tele trabalho está a flexibilidade e o aumento do tempo e controle pessoais. Segundo Robertson (2000, p. 378);

Pessoas que tele trabalham são normalmente 10-20 por cento mais produtivas ao realizarem suas atividades duas ou três vezes por semana de casa. Essas pessoas são capazes de gerenciar mais tempo livre para aproveitarem suas famílias enquanto, ao mesmo tempo, são mais produtivas durante as horas de trabalho.

Hill *et al* (1998) também observam que diversos artigos tratam o trabalho virtual como uma solução efetiva para redução de custos e aumento de produtividade, motivação dos indivíduos, além de proporcionar um maior equilíbrio na vida pessoal e profissional. Contudo, os autores observaram algumas divergências quanto a alguns aspectos relativos ao tema. Eles confirmaram a percepção de maior produtividade gerada por esta nova forma de trabalho. Além disso, perceberam nos tele trabalhadores a presença de uma maior dedicação ao trabalho, um aumento na flexibilidade, e também, uma elevação de horas dedicadas ao mesmo. Porém notaram que existem influências negativas sobre o trabalho em grupo e há discordâncias quanto à influência do tele trabalho no

equilíbrio entre a vida pessoal e profissional:

Alguns cientistas acadêmicos dizem que a flexibilidade do tele trabalho é o que os indivíduos necessitam para equilibrar o trabalho e as responsabilidades domésticas e familiares. Outros enxergam os escritórios virtuais como uma potencial forma de acabar com as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. De qualquer forma, o trabalho virtual torna-se um nível a mais de complexidade no momento em que os indivíduos tentam lidar com a flexibilidade e precisam ‘desenhar’ efetivamente as fronteiras entre o próprio trabalho e a vida pessoal (HILL *et al*, 1998, p. 670).

De forma oposta, Mann e Holdsworth (2000) verificaram uma relação positiva entre o trabalho remoto e um possível equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; “os indivíduos podem assim, gastar menos tempo longe de casa (...) e com isso podem passar mais tempo com suas famílias e crianças. Além disso, podem resolver melhor mini-crisis domésticas” (p. 201). Além disso, os autores concordam com a existência de benefícios do tele trabalho, como o aumento da flexibilidade (os trabalhadores podem escolher o horário de trabalho), elevação da base de funcionários-chave (o tele trabalho pode ser considerado uma vantagem do mercado para reter profissionais capacitados) e aumento da produtividade (há poucas interrupções, longas horas de trabalho, e flexibilidade para planejar o melhor horário para trabalhar).

Tremblay (2002) observa que existem alguns interesses da sociedade favoráveis à implementação do programa de tele trabalho, considerando desde uma preocupação ambiental, como também a satisfação dos funcionários.

O principal interesse dos países reside na diminuição do volume de pessoas que se deslocam diariamente para o trabalho, reduzindo engarrafamento de veículos e a poluição urbana. Outro possível interesse para as empresas brasileiras manifesta-se no aumento de sua presença em diferentes partes do amplo território nacional, como a finalidade de reter trabalhadores com experiência, oferecendo condições flexíveis e assegurando sua satisfação no intuito de aumentar a produtividade e a qualidade da produção. (TREMBLAY, 2002, p. 55)

Da mesma forma, por meio da pesquisa realizada, Hill *et al* (1998) notaram um aumento de satisfação por parte dos funcionários que obtiveram maior flexibilidade no local e horário de trabalho. Contudo os autores ratificam a existência de pesquisas em que não se verificou uma diferença significativa na satisfação dos trabalhadores virtuais em relação aos regulares. Quanto à flexibilidade oriunda do tele trabalho, os autores observaram o surgimento de uma

influência positiva tanto para o trabalho como para a vida pessoal/familiar. “Os respondentes mencionaram o aumento de flexibilidade para trabalharem de qualquer lugar, a qualquer hora; em horários de ‘descanso’ familiar (como pela manhã cedo e tarde da noite)” (p. 677). A pesquisa apresentou outros comentários positivos oriundos da flexibilidade do tele trabalho, como, por exemplo, um aumento do tempo para cuidarem das crianças quando doentes, flexibilidade de estarem livres em ‘momentos-família’, além da flexibilidade de poderem cuidar de assuntos pessoais.

Standen *et al* (1999) *apud* Sullivan (2003, p. 163), mencionam que existem cinco critérios que devem ser considerados ao analisarmos o impacto gerado pelo tele trabalho na vida profissional dos indivíduos. São elas, o nível de conectividade (TI) existente entre a casa e o escritório, a partilha do tempo entre os dois ‘espaços’, o grau de necessidade que o trabalho irá depender dos outros funcionários, o nível de interação com clientes e outros grupos externos, e finalmente, o grau de dificuldade do trabalho.

De acordo com Apgar (1998), as alocações alternativas de espaço podem elevar a produtividade, reduzir os custos, ajudar as empresas a reterem os recursos humanos talentosos e valiosos, além de possibilitar às empresas a evitarem sanções de governos.

Basicamente, estamos transformando nossos escritórios mais parecidos com as nossas casas (e no caso dos tele trabalhadores, nossas casas estão mais parecidas com os nossos escritórios). É perceptível que os funcionários estão sob muito estresse para trabalhar e por isso deve-se fazer do lugar de trabalho o mais confortável possível – um lugar onde se queira estar, um lugar onde se tenha orgulho de falar e mostrar aos outros. (...) Tele trabalhadores e funcionários remotos não estão no escritório durante todo o tempo e por isso não precisam ter espaço físico reservado especialmente para os mesmos dentro da instalação da empresa. A solução mais apropriada é a implementação de mesas compartilhadas e o uso de áreas comuns para esses trabalhadores para interagirem com os demais funcionários. (ROBERTSON, 2000, p.380-381)

Tremblay (2002) realizou uma pesquisa sobre o tele trabalho focado em indivíduos que trabalham de casa e são assalariados. Os resultados revelam vantagens e desvantagens observadas por tais indivíduos. Grande parte dos respondentes (94,9%) disse que de alguma forma, a idéia de trabalhar remotamente partiu do próprio indivíduo. De acordo com os resultados da investigação, o tele trabalho foi imposto pelo empregador em somente 5,1% dos

casos. Percebeu-se que além de haver uma necessidade de ‘pré-disposição’ dos funcionários para realizar o tele trabalho, as empresas ainda avaliam outros requisitos como tempo em que estão na empresa, o nível de desempenho, o tipo de tarefa, entre outros. De acordo com o autor, não existe uma ‘decisão em conjunto’ como se costuma ouvir; a decisão final sempre será do superior imediato.

Grande parte dos respondentes da referida pesquisa disse que continua a exercer em casa as mesmas atividades que costumava fazer no escritório. A autora acredita que os tele trabalhadores respondentes de sua pesquisa conseguiram adquirir novas habilidades e conhecimentos desde que tiveram que administrar o trabalho por conta própria, em casa, ao passo que no escritório tinham sempre de consultar um colega.

Assim como em Mann e Holdsworth (2000), de acordo com os resultados da pesquisa de Tremblay (2002, p.58), o tele trabalho apresenta uma influência positiva no equilíbrio entre a vida familiar e profissional, graças aos horários flexíveis e, conseqüentemente, à possibilidade de evitar o deslocamento para o trabalho, especialmente para as mulheres. As mulheres consideram o fato de não terem de se deslocar como uma vantagem que simplifica a vida em geral, e a vida familiar, em particular.

De fato, as entrevistas revelam que a maior parte dos tele trabalhadores pensa que a flexibilização do horário e a redução dos deslocamentos são fatores que oferecem mais tempo para a vida familiar durante a manhã e a noite. Permitem também que estejam mais disponíveis para atender às necessidades dos filhos, conduzirem-los à escola de manhã e cuidar deles, mesmo que isso signifique trabalhar até mais tarde. Vários tele trabalhadores entrevistados disseram que é possível enquadrar-se nas tarefas domésticas durante o dia de trabalho e liberar mais tempo para si próprio durante o fim de semana (TREMBLAY, 2002, p. 63).

Vale ressaltar que Tremblay (2002, p. 62) alerta que apesar de muitos estudos enfatizarem um possível conflito entre o trabalho e as responsabilidades familiares para os tele trabalhadores, ela concluiu em sua pesquisa que os respondentes tiveram um período inicial de adaptação, mas que, depois de um tempo, estabeleceram regras e administravam a identidade de um espaço de escritório para eles próprios, que era respeitado pelos membros da família. Sullivan (2003) cita que os tele trabalhadores de casa, diferentemente daqueles que realizam o tele trabalho a partir de outro local qualquer (com exceção de suas residências), geram reflexões sobre o conteúdo físico e psicológico da casa. O

autor observa que se perde o foco no impacto gerado pelo tele trabalho em geral, destacando um contexto social e físico específico para este relacionamento.

No estudo de Tremblay (2002), alguns respondentes citaram que deveriam haver treinamentos específicos para os tele trabalhadores, incluindo treinamento sobre gestão do tempo, da organização e dos sistemas informáticos e de comunicação. Observou-se também a necessidade de se atentar para o estresse gerado pelas demandas pessoais e profissionais que cercam os indivíduos nos dias de hoje. O tele trabalho acaba servindo como uma forma de evitar, ou ao menos reduzir, o estresse do local de trabalho. De acordo com a autora:

A intensificação do trabalho, dependendo do caso, associa-se aos prazos cada vez mais apertados, a uma busca cada vez mais agressiva de clientes e de desenvolvimento de novas atividades. Isso aumenta a motivação dos empregados pela busca de condições de trabalho menos estressantes do que as prevalentes no escritório (TREMBLAY, 2002, p. 64).

Apesar dos inúmeros benefícios observados sobre o tele trabalho, Mann e Holdsworth (2000) comprovaram em sua pesquisa a existência de impactos negativos nas emoções e nos sentimentos dos tele trabalhadores. Ao compará-los com os empregados regulares (tradicionais), notaram sintomas como a solidão, irritação, preocupação e culpa. Além disso, os autores verificaram que os trabalhadores remotos sofrem, de forma mais significativa, de sintomas de saúde mental, como um alto nível de estresse. De acordo com os autores, os tele trabalhadores apresentam alguns sintomas psicológicos como;

- isolamento social (perde-se o ‘barômetro’ social);
- sintomas de presenteísmo (trabalha-se até quando doente);
- falta de apoio (principalmente suporte técnico);
- prospecção de carreira (depende muito de visibilidade e contatos);
- fim das barreiras (mistura-se a vida pessoal com a profissional).

Os autores alertam para um potencial aumento de conflitos entre as funções familiares e profissionais, provavelmente devido à destruição das fronteiras entre os dois papéis. A pesquisa demonstrou uma elevação no nível de estresse nos indivíduos com responsabilidades domésticas. Contudo, de acordo com os autores, o suporte familiar vem servindo para redução de problemas de saúde

física e mental dos trabalhadores.

Bibby (1999, *apud* Mann e Holdsworth, 2000, p. 199) observa que as consequências do tele trabalho precisam ser analisadas de forma distinta, de acordo com o gênero. O autor sugere que os homens podem tirar proveito do fato incomum de trabalharem de casa e achar tranqüilo o acúmulo das roupas pra lavar. De acordo com a pesquisa do artigo em questão, já para algumas mulheres que tele trabalham, o fato de realizarem suas tarefas a partir de suas residências, produz questionamentos em relação à seriedade e profundidade do seu trabalho:

Vizinhos e amigos se sentem à vontade de tocar a campainha ou bater na porta quando, na verdade, as mulheres estavam trabalhando (...). Mulheres demonstram mais expectativas para administrarem as duas funções (dona-de-casa e profissional) quando trabalham de casa; mulheres se encaixam melhor que os homens nas tarefas domésticas (BIBBY, 1999, *apud* MANN e HOLDSWORTH, 2000, p. 199)

Mann e Holdsworth (2000) concluem que apesar do tele trabalho ser visto com êxito, o impacto no bem-estar e saúde mental dos indivíduos deve ser considerado para que as organizações e os próprios indivíduos possam tomar qualquer iniciativa para minimizar impactos negativos. Os resultados da pesquisa sugeriram que, embora alguns impactos emocionais apareçam como positivos, tais como reduções no estresse para se locomover até o trabalho ou nas irritações causadas pelas interrupções no escritório, outras emoções apresentaram um efeito negativo maior em relação ao tele trabalho. Entre elas: aumento do sentimento de solidão gerado pelo isolamento do trabalho ocorrido longe da empresa, maior frustração devido à falta de suporte técnico, maior sentimento de culpa dos tele trabalhadores pelos dias que estão doentes e acabam trabalhando e pelo ressentimento de impactar a vida familiar pela profissional.

Embora a implementação de novas formas de trabalho possa reduzir os custos (financeiros) das organizações e gerar aumento de produtividade, a qualidade de vida dos indivíduos não necessariamente melhora. (...) Os aspectos psicológicos negativos do tele trabalho podem produzir impactos nas organizações como também nos funcionários; com custos de longo prazo em relação com o alto nível de *turnover*, licenças médicas e diminuição da lealdade e motivação (MANN e HOLDSWORTH, 2000, p. 208).

2.3.

A visão dos indivíduos sobre a relação de trabalho

Vocês estão comprometidos às novas formas de trabalho? Por exemplo, vocês estão preparados para acompanhar as medições de performance tanto quanto necessário ao ponto de atender à nova maneira que os indivíduos vêm trabalhando? Vocês estão cientes de uma ‘revolução’ cultural oriunda do fato de agora seus funcionários estarem aprendendo novas ferramentas de comunicação com outras pessoas do mundo todo? Vocês estão comprometidos a revisar as políticas de prêmios e incentivos à luz das diferentes maneiras que agora se torna possível a realização do trabalho? (APGAR, M. **Espaço organizacional alternativo: muda-se onde e como os indivíduos trabalham**, 1998, p. 123).

Este tópico se propõe a abordar alguns dos conceitos que podem auxiliar a discussão sobre a forma como os indivíduos vêm as relações de trabalho no atual contexto, construindo expectativas acerca delas. Elegeram-se, nessa discussão, as bases dos conceitos de contrato psicológico, comprometimento, identificação organizacional e carreira.

2.3.1.

Os novos contratos psicológicos

Mumford (1995) cita a existência de diferentes tipos de contratos entre funcionários e empregadores, de acordo com as distintas situações de trabalho. Inicialmente, o autor apresenta quatro conceitos distintos para o termo, baseado nas bases da Lei Romana (MUMFORD, 1995, p. 54).

- (1) *contractus re*, relacionado a alguma atividade a ser desempenhada,
- (2) *contractus litteris*, ocorrência de um acordo por escrito e formal,
- (3) *contractus verbus*, ocorrência de um acordo verbal explícito,
- (4) *contractus consensus*, relacionado a um acordo tácito, envolvendo um benefício como recompensa.

De acordo com Rousseau (1990), os contratos são vitais para as relações de trabalho, pelo fato de definirem os termos e contribuições básicas que são exigidas e ofertadas para os indivíduos se tornarem parte de qualquer organização. Independente do formato, escrito ou oral, os contratos formalizam as promessas e

recompensas propostas pelas empresas em troca de algum tipo de serviço ou compensação provida pelos indivíduos. “Cada vez mais, contratos não-escritos e informais que surgem das relações de trabalho são considerados motivos de investigação e preocupação dos empregadores” (p. 389). A autora observa que os contratos psicológicos são peças-chave na formação da relação indivíduo–organização, estabelecendo aquilo que cada parte deve à outra. Handy (1993) ressalta que essa idéia de reciprocidade gera expectativas em ambos os lados da relação:

Assim, como em muitas situações de trabalho, existe um contrato legal entre a organização e o indivíduo que declara quem dá a quem o que em consideração a que. Também há um contrato psicológico implícito e normalmente não declarado entre o indivíduo e a organização, seja esta uma organização de trabalho, social ou familiar. O contrato psicológico é essencialmente um conjunto de expectativas. Nós temos um conjunto de resultados que esperamos da organização, resultados que demandarão certa soma de nossas energias e talentos. Similarmente, a organização tem seu conjunto de expectativas e sua lista de pagamentos ou resultados que nos dará. (HANDY, 1993)

Rousseau (1990, p. 390) define os contratos psicológicos como um conceito que é mais bem associado às expectativas do indivíduo com relação à empresa. Para a autora, os contratos psicológicos são:

crenças dos indivíduos em relação a obrigações recíprocas. Crenças se tornam contratuais quando o indivíduo passa a acreditar que ele ou ela deve ao empregador certas contribuições (tais como: lealdade, dedicação e sacrifícios) em troca de alguns benefícios (bom salário e segurança profissional).

McDonald e Mankin (2000) comparam o contrato psicológico com uma forma de examinar e explorar as expectativas que o funcionário venha a ter quanto a sua relação com o empregador e o definem como sendo “fortemente informal, não-escrito e, constantemente, alterado de acordo com a evolução do relacionamento do indivíduo com a empresa” (p. 84).

Schein (1965) define esse tipo de contrato como sendo um conjunto de expectativas não documentadas por escrito, que se atualizam a todo instante entre as pessoas e a organização na qual trabalham. O autor afirma que quando um indivíduo trabalha eficientemente, gera-se um sentimento de compromisso, de lealdade e de entusiasmo pela organização. De acordo com Schein (1965), há dois fatores que comandam a satisfação dos funcionários no trabalho: o primeiro é o

grau em que as expectativas dos indivíduos correspondem às expectativas da organização e o segundo refere-se à idéia de que cada parte conhece as aspirações do outro, formando assim, um contrato informal, no qual os funcionários entram com a dedicação de tempo ao trabalho em troca de salário e segurança.

A noção do contrato psicológico está relacionada ao fato de os indivíduos possuírem uma variedade de expectativas sobre a organização e a organização possuir uma variedade de expectativas sobre os indivíduos. Essas expectativas não consideram apenas o quanto de trabalho deve ser feito por tanta quantia de dinheiro, contudo envolvem todo o conceito de direitos, privilégios e obrigações entre os trabalhadores e as organizações. Por exemplo, o funcionário espera que a empresa não o demita depois de ter dedicado alguns anos de trabalho aquela empresa, e a empresa espera que os funcionários não vão denegrir a imagem da empresa ou repassar os segredos aos competidores. Esses tipos de expectativas não são escritos em nenhum acordo formal entre empregador e empregado, mesmo sendo fatores definitivos de comportamento. (SCHEIN, 1965; p. 11).

Rousseau (1989) define relacionamentos como “interações e trocas de expectativas de algo que vai se manter no futuro”. Menninger (1958, *apud* ROEHLING, 1997, p. 206) observa que, como em todo tipo de relacionamento humano, existe o risco de que as expectativas não sejam atendidas, gerando um sentimento de fracasso do contrato:

Em qualquer relacionamento entre dois indivíduos onde ocorra alguma negociação, existirá uma troca; haverá ofertas e demandas entre ambos os lados, buscando saciar as necessidades mutuamente. Caso não se consiga um equilíbrio, porque uma das partes não possui aquilo que a outra necessita ou porque um lado não precisa daquilo que o outro tem para oferecer, ou então, porque surge um sentimento em uma das partes relacionado a uma possível injustiça na negociação, o contrato tende a se romper prematuramente.

Basicamente existem duas formas de classificação dos contratos psicológicos de trabalho: contratos transacionais e contratos relacionais (MACNEIL, 1985; ROUSSEAU, 1990; MCDONALD & MAKIN, 2000; MAGUIRE, 2002). De acordo com Rousseau (1990, p. 391):

Os contratos transacionais envolvem algum tipo de recompensa monetária (Ex: pagamento por projeto) entre as partes, por um período específico de tempo; como nos casos das contratações temporárias. Esse tipo de contrato envolve a contratação de pessoas com conhecimentos específicos para atender necessidades pontuais. (Ex: empresas de tecnologia, agências de contratações temporárias). Alto nível de salários e falta de comprometimento de longo-prazo são características dos contratos transacionais.

Wetzel (2001) afirma que os contratos transacionais são de caráter instrumental, em que as trocas são específicas e quantificáveis. McDonald e Makin (2000) observam que não tende a existir sentimento de lealdade à organização neste modelo contratual. Segundo Maguire (2002), os contratos transacionais possuem componentes que podem ser descritos como preços por esforços (um dia justo de trabalho por um salário justo por dia) e conhecidos como peças de um processo de reciprocidade de trocas de esforços razoáveis por recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Em relação aos contratos psicológicos relacionais, além de possível envolvimento de fatores monetários, esse tipo de contrato é movido por fatores emocionais que regem o relacionamento e as expectativas existentes entre os indivíduos e as organizações (MAGUIRE, 2002). Lealdade, comprometimento e dedicação são alguns dos sentimentos não-monetários essenciais para existência deste tipo de relacionamento. De acordo com Coyle-Shapiro e Kessler (2000, p.910), “os contratos relacionais incluem um relacionamento de longo-prazo, desenvolvimento de carreira e pode-se contar com ajuda do empregador para resolver problemas pessoais”. McDonald e Makin (2000, p. 84) sugerem que a composição de um contrato psicológico com características mais transacionais ou relacionais pode estar associada, entre outros fatores, à natureza do próprio contrato formal do indivíduo com a organização:

Aos funcionários temporários, é dito que, terão um contrato transacional, com ênfase nos elementos econômicos que tangem o contrato; enquanto os funcionários regulares terão um contrato mais relacional, com comprometimento à organização e um interesse por um emprego satisfatório. (...) Funcionários não permanentes terão basicamente um contrato psicológico transacional, que são tipicamente feitos para ‘trocas monetárias entre as partes’, em um período determinado de tempo, como no caso dos funcionários temporários.

De acordo com Rousseau (1989), a busca por um trabalho de longo-prazo em uma empresa está relacionada com um maior sentimento de comprometimento com o empregador. Neste tipo de contrato, a pessoa carrega mais obrigações relacionais do que alguém que busca uma posição já a considerando um degrau para conseguir um novo trabalho.

Vale ressaltar que ambos os elementos (transacionais e relacionais) citados acima compõem os contratos psicológicos de trabalho, porém em quantidades distintas. Dentre as diferenças principais entre esses dois tipos de contratos está o prazo de vida esperado do mesmo. Segundo McDonald e Makin (2000), contratos transacionais costumam ser de prazo curto, enquanto os contratos relacionais implicam uma demanda por longo-prazo pelas expectativas e obrigações recíprocas existentes. Os autores também salientam a diferenciação do comprometimento dos indivíduos perante a organização para cada tipo de relacionamento citado. Segundo eles, aqueles que possuem contratos predominantemente transacionais são avessos ao alto grau de comprometimento com a organização.

Como diversos outros tipos de contratos, o contrato psicológico recebe alguma importância sempre que é alterado, impactado ou ameaçado. (MCDONALD e MAKIN, 2000). Qualquer tipo de sentimento de violação do contrato psicológico impacta diretamente os elementos relacionais deste ‘acordo’. De acordo com Wetzel (2001), fatores como confiança na relação com o empregador e tipo de contrato psicológico podem impedir que aflore um sentimento de violação contratual. Existe a possibilidade de ocorrerem desgastes no relacionamento entre os funcionários e as empresas sempre que uma das partes, pelo menos, gerar algum tipo de violação no acordo psicológico. Ao se perder a confiança ou gerar algum sentimento de perda de benefícios, cresce a chance de haver uma revisão do modelo contratual, resultando numa renegociação de benefícios esperados por ambas as partes (WETZEL, 2001).

Para Roehling (1997), o contrato psicológico possui uma função essencial para o entendimento do comportamento organizacional. O sentimento de violação deste tipo de contrato pode gerar inúmeras consequências para os indivíduos e para a organização. Dentre os sentimentos que podem aflorar nessas ocasiões, o autor comenta o fomento de:

Profundos e duradouros sentimentos de ressentimento e traição, como também raiva e frustração, redução da motivação dos funcionários, falta de satisfação com o trabalho, redução do comprometimento dos indivíduos, aumento da rotatividade, surgimento de ações legais contra as organizações e apoios sindicalistas. (ROEHLING, 1997, p. 204).

Com as mudanças organizacionais oriundas dos novos contextos de trabalho, cresce a necessidade de as empresas renegociarem os termos dos contratos psicológicos vigentes. Wetzel (2001) alerta que há dois tipos de estratégias a serem seguidas nesta situação:

- 1- Acomodação: altera-se o texto do contrato, porém mantêm-se a base e os princípios do contrato antigo.
- 2- Transformação: de forma efetiva, modifica-se todo o conjunto de expectativas, estipulando novos benefícios e um contexto totalmente revisto e alterado.

Coyle-Shapiro e Kessler (2000) observam que as organizações estão enfrentando um desafio para renegociar e gerenciar a transição das mudanças, uma vez que são desprovidas e incapazes de manterem os mesmos benefícios a seus funcionários. De acordo com Maguire (2002, p. 176),

Os contratos psicológicos tradicionais baseados numa relação de dependência caracterizada pela troca de cooperação, conformidade, e desempenho dos funcionários, por afeição e segurança econômica ofertadas pelas organizações, asseguravam virtualmente a lealdade dos funcionários. Esta lealdade está mais complicada de ser alcançada e mantida nos termos dos novos contratos psicológicos presentes nas organizações modernas e dinâmicas.

Assim como todas as demais adaptações relacionais, estruturais e contratuais que ocorrem devido às mudanças organizacionais presentes nos dias de hoje, os contratos psicológicos precisam ser revistos e inseridos na nova realidade organizacional. Levinson *et al* (1962, *apud* ROEHLING, 1997) reconhecem o contrato psicológico como parte dinâmica do relacionamento entre os indivíduos e a organização. Os autores vêem a necessidade de alterar e rever os contratos de acordo com as mudanças nas necessidades dos indivíduos e das organizações e por meio da interação recíproca entre as partes. Roehling (1997, p. 209) conclui que “o contrato psicológico deve ser alterado de tempos em tempos; assim como as empresas e os funcionários precisam se atualizar, o contrato psicológico precisa ser constantemente renegociado”.

2.3.2. A necessidade de comprometimento

O comprometimento está presente nos aspectos relacionais dos contratos psicológicos de ambas as partes que compõem a relação. De um lado, as empresas buscam gerar e manter determinado nível de comprometimento dos funcionários, a fim de garantir uma maior motivação e satisfação com o trabalho, pensando nos impactos positivos que esse contexto pode influenciar no comportamento dos indivíduos. Por outro lado, os funcionários criam expectativas de comprometimento da empresa em relação ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Borges *et al* (2004) observam que a existência de diversas dificuldades motivacionais, de insatisfações salariais e com promoções, de uma cultura organizacional frágil e de uma ausência de um plano de carreira atualizado, pode impactar as atitudes comprometidas pelos indivíduos perante a organização e, com isso, abalar a base da estrutura invisível que sustenta a relação entre os funcionários e as empresas.

Bastos e Borges-Andrade (2002) pesquisaram a forma como os indivíduos encaram o impacto causado por oito tipos de comprometimento, identificados pelos autores, em determinados aspectos que tangem as relações com as empresas modernas, comparando-as às instituições burocráticas tradicionais. A existência de diferentes tipos de comprometimento (REGO, 2003) ajuda a identificar os diferentes aspectos presentes nas relações de trabalho. A pesquisa indicou um menor grau de comprometimento nas organizações clássicas e burocráticas, e ao mesmo tempo alertou sobre a relevância da presença de comprometimento individual nas estruturas organizacionais modernas.

McDonald e Makin (2000) citaram três fatores que compõem a base do comprometimento organizacional de acordo com o modelo de Meyer e Allen. De acordo com os autores, o comprometimento de afetividade está relacionado ao grau de identificação do indivíduo com a organização. Já o comprometimento da continuidade envolve o nível de necessidade do indivíduo para continuar trabalhando na organização. Por sua vez, o comprometimento normativo, indica o quanto as normas da sociedade influenciam na decisão dos indivíduos em se comprometerem com a empresa. Os autores resumem;

As pessoas trabalham para uma empresa específica porque elas querem (afetivo), elas precisam (contínuo) ou pelo fato de elas acharem que devem fazer parte da empresa (normativo). Todos os três tipos estão relacionados ao relacionamento existente entre os indivíduos e as organizações (MCDONALD & MAKIN, 2000, p.86).

De acordo com McDonald e Makin (2000), o comprometimento afetivo está relacionado à reciprocidade existente nos termos do contrato psicológico. Segundo os autores (p.86), “trata-se do fato de as necessidades e expectativas sobre a organização estarem relacionadas com as suas próprias experiências”. Os autores relacionam este tipo de comprometimento com o que Rousseau (1989) considerou como as obrigações relacionais do contrato psicológico. Caso as empresas estejam interessadas a adquirir tal tipo de comprometimento, devem construir um contrato relacional com os funcionários, concluem McDonald e Makin.

Também segundo Maguire (2002, p. 168), comprometimento é a medida da força da identificação de um indivíduo com seu envolvimento em uma determinada organização. O autor reforça que os indivíduos devem apresentar confiança nos objetivos e valores da organização, comprometimento afetivo, interesse em se manterem parte da organização e desejo de se esforçarem a favor da organização.

2.3.3. As bases da identificação organizacional

Muitos autores destacam a diferença conceitual de identidade e imagem organizacional, apesar de haver uma estreita ligação entre esses dois termos. Caldas e Wood (1997, *apud* MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001) observam que a imagem é formada pela percepção daqueles com quem a empresa interage por meio de uma relação externa. Já Gioia *et al* (2000, *apud* SILVA E VERGARA, 2002) entendem que a imagem organizacional está mais relacionada à forma como os membros da própria organização acreditam que o mundo exterior a enxerga e avalia a sua reputação. Assim, de acordo com Silva e Vergara (2002), o relacionamento dos elementos externos e internos à organização que estruturam a formação da imagem da empresa, acabam influenciando a maneira como os indivíduos se identificam com a organização pelo fato de os funcionários

serem também membros dos grupos externos que se relacionam com a empresa e assim, observam, como espectadores, como a empresa interage com o mundo exterior no seu dia-a-dia.

Albert e Whetten (1985, *apud* MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001) afirmam que a identidade organizacional é composta de três aspectos baseados nas crenças compartilhadas entre os funcionários. Os autores acreditam que existe um fator central, que representa a essência da empresa; um fator distintivo, que diferencia a empresa das demais (missão, cultura, ideologia, valores, filosofia); e um fator duradouro, que apresenta as influências da continuidade temporal na sobrevivência da empresa.

Para Machado (2005, p. 2), a identidade organizacional pode ser definida pelas percepções dos seus atores organizacionais, orientando os indivíduos no contexto do seu trabalho nas empresas:

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, em um contexto social, isto é, quem é uma organização *depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como uma organização*.

Além dos parâmetros individuais como gênero, idade, raça e nacionalidade, outros parâmetros auxiliam os indivíduos a criarem um repertório simbólico e de valores (MACHADO, 2005) para compor a alma representativa da organização. Aspectos como a cultura e os sentimentos de autovalorização, de estar seguro, de pertencer e de se sentir bem, ajudam a dimensionar as características necessárias para moldar o perfil representativo da empresa. Gioia *et al* (2000, *apud* SILVA E VERGARA, 2002) observam as identidades individuais como algo dinâmico e adaptativo, capaz de sobreviver a diferentes contextos de mudanças, desde que os valores e crenças essenciais da organização tenham sido bem interpretados pelos indivíduos. Brickson (2000, *apud* SILVA E VERGARA, 2002) observa que a identidade é composta de diversos aspectos relacionais, tornando-a dinâmica e multifacetada.

Silva e Vergara (2002) observam que em um cenário de mudanças, muitas vezes, surge a necessidade de os indivíduos reconstruírem as bases de sua identificação com a organização, pois as mudanças organizacionais são capazes de alterar o contexto das suas relações sociais no dia-a-dia da empresa, impactando

profundamente a identidade das pessoas.

Os autores afirmam que num contexto de adaptação às mudanças, muitas identidades dos indivíduos podem ser afetadas, ratificando a importância de uma melhor compreensão da forma como as identidades são construídas e negociadas. De acordo com Machado-da-Silva e Nogueira (2001), quando a identificação dos indivíduos contradiz a imagem ou identidade da organização, acabam surgindo oportunidades de questionamento por parte das pessoas sobre a finalidade e natureza das suas atividades, resultando em uma revisão do elo que mantém o indivíduo ou o coletivo conectado à organização.

2.3.4.

O desenvolvimento das carreiras no novo contexto

A temática de gestão de carreiras vem sendo revista nos últimos anos. Com a expansão de diversas novas formas de relação de trabalho introduzidas pelo contexto atual, novas idéias surgiram para auxiliar uma melhor compreensão deste processo de desenvolvimento profissional.

No passado, não tão distante, as carreiras eram mais bem traçadas e desenhadas junto a uma única organização que se responsabilizava por cuidar e administrar a vida profissional dos indivíduos. Gibb (1998) compara, metaforicamente, o modelo mais ultrapassado de desenvolvimento de carreira com uma subida de escada, de degrau em degrau. Chandler e Kram (2005) observam que, hoje, as carreiras estão mais entregues ao gerenciamento individual de cada funcionário. Perderam-se algumas fronteiras entre as responsabilidades das empresas e dos indivíduos, fazendo com que os funcionários aumentem a sua rede de relacionamento, buscando, individualmente, por mais aprendizados, maiores desenvolvimentos e crescimento profissional. Já as empresas passaram a ter um papel de auxiliadoras nesse processo, fornecendo meios e ferramentas para suportar o desenvolvimento profissional de seus funcionários. De acordo com os autores, o novo contexto das relações de trabalho está marcado por diversas mudanças na trajetória das carreiras modernas, além da necessidade contínua de aprendizado, tanto dos indivíduos como das organizações.

Alguns autores identificam a prevalência do individualismo como essência dos novos modelos de desenvolvimento de carreira. Com isso, o desenvolvimento de competências, cada vez mais qualificadas e adaptáveis, tem se tornado uma necessidade para a manutenção de uma carreira progressista. Novos termos, tais como carreiras sem fronteira (LACOMBE, 2005) e carreiras do futuro (FILION, 2001), surgiram para descrever a introdução de maior autonomia para os indivíduos desenvolverem suas competências, um maior *networking* e uma maior capacidade de adaptação às mudanças presentes no novo processo de desenvolvimento de carreiras.

A carreira faz parte da relação entre o indivíduo e a organização, inclusive integra uma das bases do contrato psicológico. London (1983) observa que o processo motivacional gerado pelo desenvolvimento da carreira inclui a busca e a aceitação do trabalho, a decisão de continuar em uma empresa, a revisão contínua dos planos de carreira, os treinamentos e as novas oportunidades de trabalho. Essa motivação afeta diretamente as decisões e comportamentos dos indivíduos. As organizações modernas precisam buscar constantemente estratégias capazes de influenciar positivamente esse tipo de motivação dos funcionários. De acordo com Barnett e Bradley (2007), as organizações são responsáveis por atrair, motivar e reter os funcionários, auxiliando em seu desenvolvimento profissional e pessoal. Os autores observaram uma relação positiva entre o comportamento dos gestores no auxílio de desenvolvimento profissional dos indivíduos com a satisfação na carreira.

Yarnall (1998) descreve em seu artigo os oito aspectos (chamados de âncoras) que compõem a teoria desenvolvida por Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998). As ‘âncora’ de Schein servem para explicar como os indivíduos se relacionam com as organizações, afirmando que os valores e as experiências profissionais servem de base na escolha da melhor ‘âncora’ para cada indivíduo. De acordo com a autora, a teoria de Schein não prioriza o indivíduo, mas sim equilibra a relevância de ambas as partes, empresas e funcionários, no processo para desenvolver as carreiras. Resumidamente, Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998) observa que existem oito orientações para um indivíduo aplicar no desenvolvimento de sua carreira:

- Técnico, direcionado ao aprimoramento de determinado *skill*,
- Gerente, busca a responsabilidade por um setor da empresa,
- Autônomo, independência para trabalhar sozinho,
- Estável, preocupação com segurança financeira,
- Empreendedor, busca desafios para contornar obstáculos,
- Dedicado, direcionado a uma causa específica,
- Desafiador, busca resolver problemas complexos,
- Flexível, combina as necessidades da vida pessoal com o trabalho.

Para Yarnall (1998), a decisão dos indivíduos por uma das orientações propostas por Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998) serve como base para entender os fatores motivacionais da carreira dos indivíduos, por meio de diversos fatores não monetários que afetam a satisfação com o trabalho e com a carreira. Nos casos em que os funcionários ocupam cargos que não condizem com a sua orientação de carreira, há grandes chances de redução da motivação por parte dos indivíduos, aumento na procura por outros empregos, diminuição de comprometimento com o trabalho e impactos nos contratos psicológicos dos funcionários com as empresas.

A literatura sobre as ‘âncoras’ das carreiras de Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998) serve para alertar sobre a relevância em se entender e alinhar as expectativas dos funcionários quanto ao desenvolvimento e aspirações de carreira, sendo necessário buscar formas mais apropriadas de motivação das carreiras dos indivíduos, entendendo os valores, os talentos de cada um e os aspectos não monetários que compõem a estrutura do processo de desenvolvimento profissional de cada indivíduo.