

1.

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo apresenta a razão e a motivação que deram origem a esta dissertação de mestrado que focaliza a problemática dos gerentes do nível intermediário nas organizações do atual contexto, em termos dos desafios enfrentados na gestão dos aspectos que influenciam o contrato psicológico de seus subordinados. Além da motivação do estudo, ao longo do capítulo descrevem-se o objetivo, a relevância e a delimitação desta pesquisa.

1.1.

Introdução

No início do século passado, com as primeiras teorias de gestão – mais particularmente aquelas que seguiam os princípios da Administração Científica -defendia-se que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação dos trabalhadores e que o emprego era escolhido não pelo conteúdo dos cargos, mas sim pela perspectivas de remuneração. Nesse contexto, as organizações seguiam o sistema de recompensa/punição (MOTTA, 1998).

Naquela época acreditava-se que os homens contratados pela organização eram racionais e passivos, preferindo a segurança de um trabalho controlado ao desafio da liberdade de escolha, ou seja, os trabalhadores seguiam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado. A relação de trabalho era regida por um contrato formal de longo prazo.

Posteriormente, com a abordagem das Relações Humanas (MOTTA, 1998), surge uma filosofia administrativa que considerava que a melhor maneira de conduzir os subordinados seria por intermédio da ênfase do comportamento social, fazendo com que

cada empregado sentisse sua utilidade e importância pessoal no trabalho. Neste modelo de compreensão do trabalhador, o reconhecimento individual se tornava mais importante do que o efeito das recompensas pecuniárias. Com isso, o gerente começava a se preocupar com as necessidades e desejos dos subordinados, mas a motivação era considerada parte integrante de um processo grupal e não individual. Porém a organização continuava a reger suas relações de trabalho somente com base no contrato formal, ainda com pouca ênfase sobre as expectativas subjetivas.

Este tipo de pensamento se modificou, em parte, ao longo do século XX, com o surgimento de outras teorias de gestão que admitiam que os indivíduos possuam diferentes motivações, habilidades e talentos pessoais, podendo, portanto contribuir de formas diferentes para consecução dos objetivos da organização e, subseqüentemente, necessitando de diferentes formas de estímulos motivacionais individualizadas.

No início deste século, o maior desafio dos gerentes passa a ser, talvez, o de descobrir o que devem fazer para que as pessoas se mantenham motivadas a cumprir suas tarefas e para que se comprometam com os objetivos da organização, em um contexto cujas bases das relações de trabalho vêm, no entanto, se modificando. Agora o desafio se torna mais complexo, pois não se trata apenas de reconhecer que cada indivíduo traz dentro de si suas próprias motivações e de compreender os comportamentos, os objetivos e as expectativas individuais. As relações de trabalhos mudaram suas bases, não sendo mais regidas, em grande parte dos casos, pela perspectiva do contrato formal de longo prazo, o que torna ainda mais complicado o desafio de aproximar as expectativas dos indivíduos e da organização. Com essas mudanças passa a ser exigido do gerente um conjunto diferente de habilidades, de conhecimentos e comportamentos necessários para desempenhar suas funções – as quais, certamente, também se modificaram, quando comparadas àquelas requeridas para o antigo modelo.

Os subordinados parecem continuar com as suas expectativas de serem cuidados e respeitados pelas organizações, além da possibilidade de se desenvolverem e de crescerem. Já as organizações provavelmente esperam eficiência e menos custos. No meio de desejos tão antagônicos, o gerente funciona como mediador, tentando encontrar uma alternativa que agrade ambos os lados.

As questões que envolvem as mudanças nas relações de trabalho ganharam destaque nas últimas décadas, em parte porque as mudanças no contexto das empresas alteram as expectativas profissionais dos indivíduos. Mas, em parte, há também o fato de que, com o avanço tecnológico, a economia globalizada e a concorrência acirrada, as organizações parecem se dar conta, de forma mais explícita – pelo menos a nível de discurso - de que o fator humano representa um diferencial dos mais importantes para a sua competitividade.

No atual discurso da gestão, os trabalhadores são citados como agentes importantes no desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais. Se assim é, suas opiniões e demandas deveriam ser de grande interesse para organizações, que deveriam buscar estreitar os laços de comprometimento mútuo da relação de trabalho, como forma de mantê-los envolvidos e motivados. Mas, conforme observa Cappelli (1999), isso não necessariamente é verdade: esse discurso revela suas inconsistências quando se observa, por exemplo, o enfraquecimento dos vínculos das relações de trabalho.

Na relação organização-empregado, cada parte está comprometida com suas expectativas. A organização ao contratar um indivíduo espera que este venha a desempenhar suas funções com elevado nível de compromisso, a fim de que contribua para atingir os seus objetivos de produção ou ganho. Por sua vez, o empregado espera ter suas necessidades atendidas, não somente as constantes do contrato formal de trabalho, como salário e benefícios, mas também aquelas que não fazem parte do contrato, ou seja, reconhecimento, status, segurança e perspectivas de crescimento profissional. A esta série de expectativas subjetivas dá-se o nome de contrato psicológico (THOMAS, 1997).

Utiliza-se neste trabalho o conceito de contrato psicológico tal como adotado por Rousseau (1995) que o define como o conjunto de expectativas subjetivas que o indivíduo desenvolve acerca da sua relação de trabalho com a organização. Segundo a autora, tais expectativas correspondem àquilo que o indivíduo acredita que a organização se compromete a lhe oferecer e àquilo que ele considera que são os seus deveres com relação a ela. Trata-se, portanto, de um conjunto de expectativas construídas individualmente, porém sob a influência de aspectos fomentados pelos agentes organizacionais, bem como de outros elementos externos à relação propriamente dita.

Rousseau (1995) pondera que as expectativas que compõem os contratos psicológicos, quando atendidas, são capazes de influenciar positivamente as percepções dos indivíduos acerca da relação de trabalho, de modo a elevar o seu comprometimento e motivação. O contrário também é verdadeiro: o não atendimento dessas expectativas pode levar ao sentimento de violação do contrato, influenciando negativamente o comprometimento do indivíduo com a relação.

Mas se o contrato psicológico é composto de expectativas subjetivas dos indivíduos, o seu conteúdo não é simples de se identificar, principalmente porque as partes envolvidas muitas vezes não são claras ou são relutantes em declarar seus anseios. Este é ponto crucial desta pesquisa que aborda o papel do gerente de equipe, que atua, portanto, no nível intermediário da empresa, como mediador entre as possibilidades que a organização oferece e as necessidades dos empregados.

A motivação por pesquisar esse tema, surgiu, antes de tudo, da vivência pessoal da própria pesquisadora. Em função das dificuldades que enfrenta em seu dia-a-dia de trabalho em uma universidade do Rio de Janeiro, como gerente direta de uma seção com 13 funcionários e como assessora da coordenação de um departamento com 60 funcionários.

Nessa organização, a política de cargos e salários não é bem definida, ou, na visão de muitos empregados, até mesmo inexistente e não existe nenhum tipo de avaliação de competências ou bônus de produtividade. Essa instituição fornece um conjunto atrativo de benefícios, porém, com o passar do tempo, estes benefícios deixam de ser estimulantes para muitos indivíduos. Um dilema natural, decorrente dessa experiência pessoal da pesquisadora, tem sido, então: como lidar com as expectativas dos indivíduos de sua equipe, uma vez que elas são diversas, variam de pessoa para pessoa e nem sempre há respaldo organizacional para que as ações gerenciais sejam desenvolvidas?

A motivação para o estudo surgiu também das inúmeras conversas desta mesma pesquisadora com gerentes médios de outras organizações, os quais revelaram compartilhar os mesmo tipos de dilemas, no gerenciamento de suas equipes.

1.2.

Objetivo da Pesquisa

O contrato psicológico do indivíduo é objeto de estudo de muitos autores, na tentativa de propor alternativas para reduzir atritos entre dirigentes e dirigidos e principalmente trazer maior consciência às organizações, acerca da importância deste conceito que vai além do contrato formal nas relações de trabalho.

O presente estudo tem por objetivo final identificar aspectos que influenciam a problemática dos gerentes de nível intermediário, no que tange ao entendimento das expectativas dos seus dirigidos com relação à organização, respondendo a seguinte questão de problema: **quais são os dilemas e as possibilidades da atuação dos gerentes, no que se refere ao seu papel de mediadores nas relações que afetam o contrato psicológico dos indivíduos de sua equipe?**

Portanto, para que fosse possível alcançar o objetivo final desejado nesta pesquisa tornou-se necessário, como objetivos intermediários, levantar as visões que os indivíduos na posição de gerentes possuem sobre liderança, relações de trabalho, desafios gerenciais e contrato psicológico no seu contexto de atuação.

1.3.

Relevância do Estudo

Cada indivíduo adota um modo pessoal de funcionar que se distingue dos demais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos, permite considerar que as pessoas podem agir de forma semelhante, porém por razões diferentes. Vários fatores podem ser determinantes deste comportamento. Grande parte dele reside no interior de cada um, tais como seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, suas experiências anteriores, suas crenças, dentre muitos outros.

Usando a simples observação de como se comportam as pessoas, percebe-se o quanto elas são diferentes, resultando em expectativas pessoais diferentes. Portanto, somente a observação do comportamento não garante que se conheça exatamente o tipo de carência apresentada. Os diversos objetivos que cada pessoa tem e a forma própria de persegui-los determinam fatores de satisfação motivacional que são exclusivos a cada um. A existência de carências intrínsecas não atendidas determina um estado de desequilíbrio, podendo gerar sensações emocionalmente negativas.

Os métodos de coordenação e controle comumente utilizados na visão tradicional da gestão não têm conseguido a eficácia que se espera nos ambientes de trabalho atuais, além de influir na imagem do gerente diante de sua equipe de trabalho, fazendo com que ele seja visto mais como o poderoso chefe e não como um líder.

No ambiente organizacional, o gerente de equipe ocupa um papel importante como agente influenciador das condições que afetam a motivação dos indivíduos. Ao mesmo tempo, sua posição como líder tende a ser reconhecida à medida que os membros de sua equipe tenham percepções de que ele é sensível às suas expectativas.

Estudos a respeito de liderança apontam que a grande maioria dos chefes que adotam uma posição autoritária é incapaz de proporcionar um ambiente de trabalho criativo, impedindo assim a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho, minimizando os problemas e reduzindo o nível de insatisfação.

Nas organizações, os gerentes, coordenadores e supervisores, ou seja, todas as pessoas que possuem subordinados se deparam com o problema de identificar e lidar com as expectativas subjetivas que estão implícitas em cada contrato de trabalho. Nem sempre os empregados têm a consciência de algumas de suas expectativas, mas isso não as torna desnecessárias, pois, se não forem satisfeitas, eles rapidamente as reconhecerão. Do mesmo modo, nem sempre as organizações são capazes de entender e, conseqüentemente, de atender essas expectativas. Cabe, então, ao gerente a difícil tarefa de mediar essa relação.

Aprender a trabalhar com a diversidade de perfis de pessoas de modo a construir e manter contratos psicológicos positivos bem sucedidos poderá ocasionar melhora da qualidade da relação organização-empregado.

Em outras palavras, os resultados do presente estudo podem servir de referência para os profissionais que ocupam esse papel mediador, ajudando-os a melhor compreender a dinâmica das relações de trabalho que precisam gerir. Para as organizações, tais resultados podem trazer um quadro mais apurado a respeito dos dilemas enfrentados por esses supostos *agentes organizacionais* a quem muitas vezes são atribuídas responsabilidades que nem sempre estão aptos a atender, tanto em função de sua preparação quanto em função do apoio institucional insuficiente.

Se observadas as mudanças por que vêm passando as relações de trabalho, este estudo torna-se ainda mais relevante, pelo fato de que muitas das teorias acerca do papel do gerente médio se desenvolveram utilizando como referência um tipo de contexto que não é mais realidade em grande parte das empresas. Muitas organizações se utilizam, hoje, de outras formas de relações de trabalho que fogem ao perfil do contrato tradicional de longo prazo. Porém, mesmo naquelas que mantêm esse tipo de contrato, o discurso acerca da relação de trabalho tende a se constituir sobre outras bases, geralmente com uma perspectiva de mais curto prazo. A estabilidade não parece ser a tônica das relações de trabalho, nos dias atuais, mesmo nas organizações mais tradicionais.

1.4.

Delimitação do Estudo

Tanto o dilema dos gerentes quanto o contrato psicológico são temas que possuem várias vertentes e de ampla discussão, o que determina a necessidade de delimitação do estudo.

Este estudo se concentra na tentativa de entendimento do posicionamento e das dificuldades do gerente no tratamento das expectativas constantes do contrato psicológico dos membros de sua equipe. Portanto, não faz parte do escopo do estudo a identificação ou

análise dos estilos ou métodos de gestão adotados por eles ou pelas organizações em questão.

Outra delimitação se refere ao tipo de referência adotada para análise. O ponto de vista privilegiado pelo estudo é o do próprio gerente. Nas entrevistas no campo, não foram abordadas as percepções dos subordinados acerca dessas questões. Do mesmo modo, não foram analisadas as políticas das empresas, com relação aos aspectos abordados.

O trabalho de pesquisa procurou abranger a realidade de gerentes médios de empresas públicas e privadas, de diferentes áreas funcionais de atuação e diferentes portes, porém que trabalham em empresas localizadas na cidade do Rio de Janeiro.