

2

Referencial teórico

Para que se consiga, qualitativamente, verificar e concluir sobre os objetivos principal e secundário desta dissertação, será necessária uma revisão bibliográfica sobre os temas básicos da pesquisa.

O arcabouço “Sistemas de trabalho de alto desempenho” (STADs) é uma das bases ferramentais escolhida para o estudo de práticas motivadoras da força de trabalho. A partir do estudo de vários pesquisadores, serão lançadas as bases da pesquisa de campo para verificação das hipóteses fundamentadoras dos objetivos da dissertação, visando identificar quais práticas são mais bem aceitas pelos empregados, podendo então funcionar mais efetivamente como possíveis motivadores na relação deste com seu trabalho.

Serão revistas também as teorias que relacionam práticas organizacionais com os modelos de motivação dos empregados para o trabalho, entendimento fundamental para que se possa relacionar ou até mesmo aceitar uma possível priorização no investimento em STADs, à luz de sua condução a um maior grau de motivação de uma equipe de trabalho. Serão apresentadas, com a intenção apenas de orientar o estudo no sentido da ratificação das teorias motivacionais intrínsecas, outras teorias como: as teorias motivacionais de condicionamento e a teoria das necessidades.

Com relação ao assunto Contrato Psicológico de Trabalho, serão apresentados os fundamentos do construto sob a ótica de alguns autores renomados. Desta forma circula-se o assunto motivação por três pontos complementares: O que é motivação e como se processa essa ação; o que as empresas costumam entender mais frequentemente como práticas motivacionais; e a influência dos acordos implícitos no atingimento deste objetivo empresarial.

A intenção em fundamentar esta dissertação em construtos abrangentes e aparentemente independentes é justamente apresentar a importância de uma abordagem humana mais completa, resistindo-se à tentação de simplificar aquilo que está, pela própria natureza dos homens, longe de ser trivial. A busca frequente por modelos que sejam de fácil entendimento e a conseqüente aplicação de

práticas incompletas ou inadequadas, causa prejuízos significativos ao homem e às empresas, que tendem a seguir em uma fantasiosa busca do ideal sem perceber que caminham em bases incapazes de sustentar o peso de um assunto importante como este.

Ao se achar que um problema complexo desta natureza pode ser entendido a partir de uma visão *Newtoniana* ou fragmentada, comete-se um erro que nos afasta, definitivamente, de uma solução adequada.

2.1

Motivação

2.1.1

Conceituação

A evolução deste conceito foi bastante significativa nos últimos 90 anos. Desde Taylor e a Teoria da Administração Científica, inúmeras tentativas foram feitas para que, através de práticas organizacionais, fossem atingidos maiores níveis de produção. As primeiras experiências indicavam uma tendência de execução de um maior controle no processo de produção. Ressalta-se nessa fase, também, uma ênfase na utilização do binômio punição/remuneração como, respectivamente, reforçadores negativos e positivos ao trabalho realizado.

Segundo Lévy-Leboyer (1974 apud Bergamini, 1997), Taylor e os psicólogos industriais pensaram descomplicar a concepção da conduta humana ao convir que para motivar seguidores seria necessário, apenas, atentar-se para uma sistemática de recompensa/punição.

Drucker (1997 apud Bergamini, 1997) percebe que a simplicidade desse modelo motivacional é aparente ao ressaltar que, com o tempo, os incentivos econômicos vão se tornando direitos, o que rapidamente inutiliza o uso dessas práticas como úteis administrativamente. Com o passar do tempo, e a certeza da ineficiência de modelos superficiais baseados apenas nas questões higiênicas e aparentes do comportamento humano, começam a tomar corpo as teorias mais centradas nas relações humanas, obviamente mais complexas e menos intuitivas, mas certamente mais próximas do cerne da questão.

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. Deci (1996 apud Bergamini, p. 33, 1997).

Essa definição apresenta a motivação como uma relação do homem consigo mesmo, seus valores, suas crenças e até mesmo seu inconsciente. Se a motivação está na realização da tarefa em si, o ciclo onde se deve descobrir ou receber uma atribuição, perceber como se deve realizá-la, buscar os meios para que essa realização seja exitosa e encerrar satisfatoriamente a atividade é, majoritariamente, uma ação individual. Por mais que se demande uma série de relacionamentos com o mundo exterior, a motivação para realização de um processo desse tipo parece, realmente, ser pessoal e intransferível.

2.1.2

A crença no condicionamento ou Motivação Extrínseca

Falar em crença no condicionamento é aceitar que os reforçadores de comportamento são, ou podem ser, motivadores do potencial humano para o trabalho. O comportamento humano poderia ser grosseiramente comparado a uma máquina que, ao receber os “corretos” insumos realizaria as esperadas atividades. A mão invisível do poder comandaria, através do painel de controle de reforçadores positivos ou negativos, seu exército de robôs.

Não se pode falar da Escola Behaviorista sem citar-se Pavlov e sua experiência com cães. A experiência consistia em verificar que um cão salivava condicionado pelo toque de uma campainha, já que logo após esse ruído, já tendo o cão sido submetido repetidamente a esse procedimento, seria servida sua refeição. Esta experiência lançou as bases da Escola Comportamental.

A percepção de que para todo estímulo se daria uma resposta ganhou o nome de Teoria da ligação estímulo-resposta, o que mais tarde evoluiria para a Teoria do Condicionamento Operante. Esta última, defendida por Skinner, conceitua que o homem armazena mentalmente quais atividades foram positivamente reforçadas, assim como o faz com aquelas que foram

negativamente reforçadas. A partir daí, o homem passa a interagir com o ambiente baseando-se no seu arcabouço mental.

A maior dificuldade para aceitação desse tipo de teoria não está na verificação de que para cada estímulo realizado será obtida uma resposta a este mesmo estímulo, está sim em acreditar que a motivação para o trabalho pode ser gerada por um estímulo externo ao homem. Anos depois Freud feriria gravemente esse conceito ao dizer que boa parte do comportamento humano só se explica pela análise do nosso inconsciente, o que significa dizer que muitas vezes reagimos sim, mas a estímulos que nem de perto sabemos quais são, já que estes são influenciados pela parte não consciente da mente humana.

2.1.3

A aquisição de Conhecimento ou Cognição

Ao contrário das Teorias Comportamentais, as Teorias Cognitivas baseiam-se na capacidade do homem objetivar sua vida para aquilo que lhe trará maior recompensa. Se tomarmos os estudos psicanalíticos e o “princípio de prazer”, por exemplo, como ponto de partida, talvez possamos dizer que na Teoria Cognitiva, o prazer seria algo conscientemente buscado, inclusive através de postergações deste em troca de maiores benefícios futuros. As teorias cognitivas são também conhecidas como teorias da instrumentalidade para as quais a decisão de se engajar numa atividade depende do valor que se atribui àquilo que ela pode oferecer como resultado (Bergamini, 1997).

Para os autores comportamentais, o homem, como um ser dotado de inteligência, seria capaz de antever os resultados de suas ações e a partir daí escolher onde seria melhor para ele se envolver. Vroom (1964 apud Bergamini, 1997), maior expoente dessa teoria, apresenta até mesmo o desempenho como multiplicação de habilidade e motivação, o que parece ser, novamente, uma modelagem simplista ao extremo.

É também de Vroom o modelo VIE - Valência, Instrumentalidade e Expectância. “A teoria assume que os indivíduos se perguntam: (1) se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado (Expectância); (2) se aqueles resultados

conduzirão a outros resultados (Instrumentalidade); (3) e se tais resultados tem valor (Valência)” (Steers & Porter, 1983 apud Bergamini, 1997).

A discussão é, nesse sentido, bastante complexa e toma viéses mais ou menos “psicológicos” em função da escola de pensamento que se estuda. O homem, é claro, tem a natureza de reconhecer, mesmo que seja em parte, aquilo que pode prejudicá-lo, mas o fato é que não o faz baseando-se somente em sua racionalidade. Até que ponto a história pregressa de alguém influencia a escolha “racional” dos seus investimentos futuros?

A história de vida de cada um não pode ser subestimada com relação ao seu potencial de influenciar as decisões racionais de um ser humano, mesmo que esta história não seja recente ou não demonstre influenciar conscientemente esta pessoa. Como diria Paul Diel (1981 apud Bergamini, 1997), “O homem é livre para escolher falsamente.”

As Teorias Cognitivas parecem ter no seu bojo, forte relação com o conceito Platônico de Meritocracia. A máxima: “a cada um é dado o que merece”, possui um inerente apelo à justiça e à virtude, caracterizando um espaço que a possui como um lugar onde cada qual pode esperar o adequado mérito, sempre apregoado de forma justa e leal. Entretanto, aquele que distribui o mérito possui, invariavelmente, seu próprio senso de justiça.

Por fim, a Teoria da Expectância conceitua que:

A satisfação com as recompensas, tais como pagamento, sejam uma função do tanto que é recebido, do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido (Lawler, 1981 apud Bergamini, p. 67, 1997).

2.1.4

Aquilo que não se pode prescindir ou Necessidade

Apesar de existirem outros autores renomados nesse mesmo assunto, é inegável dizer que Abraham Maslow, e sua famosa pirâmide de necessidades (apresentada entre 1940 e 1950), foi o maior expoente de todos.

Também para este pesquisador, a motivação seria fruto de um desajustamento pessoal causado por desejos não saciados. Ao se saciar tais

desejos, retornaria-se à condição de equilíbrio, onde não haveria, portanto, mais espaço para tensões. Cessaria-se assim a força motivadora originada por esse desajuste. Para Maslow, as necessidades não saciadas causariam um estado indesejável e desagradável que somente seria eliminado por uma força motivadora que de alguma forma suprisse essas carências.

Em sua tão conhecida pirâmide, os níveis hierárquicos das necessidades obedeceriam a: (1) Necessidades Fisiológicas ou de Sobrevivência, (2) Necessidades de Segurança ou Aversão às Ameaças, (3) Necessidades Sociais ou de Aceitação, (4) Necessidades de Estima ou Auto-imagem e (5) Necessidade de Auto-realização ou Desenvolvimento. A escolha piramidal para representar esse modelo foi imensamente feliz pois sugere, como realmente reforça a teoria, que uma vez supridas as necessidades de determinado nível, eleva-se o grau de necessidade para o próximo patamar da pirâmide.

Entretanto, o próprio Maslow ressalva que, se alguém verificasse longo período de privação de determinada necessidade, algum mecanismo de fixação poderia ser desenvolvido, assim como as necessidades de nível mais altas não seriam diretamente despertadas ao se atingir a totalidade do nível em que se encontrasse a pessoa.

Essa teoria, bem como todas as teorias motivacionais apresentadas até então, tem forte apelo prático e, mesmo apesar das ressalvas percebidas pelo próprio autor, não apresentou profundidade suficiente para atender a toda a complexidade humana.

Conforme cita Bergamini (1997), existem dois grande grupos de teorias sobre motivação, um tentando identificar quais são as necessidades individuais, e nesse caso Maslow é um bastião, e o outro grupo tentando identificar como se dá esse mecanismo de busca dos objetivos. O que a autora ratifica, com sabedoria, é a incapacidade de se encerrar tamanha complexidade humana com apenas uma das abordagens.

2.1.5

Aquilo que é próprio do homem ou Motivação Intrínseca

Para Gooch e McDowell (1988 apud Bergamini, p. 82, 1997): “A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.”

Aprofundando o entendimento sobre esta expressão um pouco ampla que é “força interior”, apresenta-se uma teoria conhecida como Teoria dos Instintos. Essa teoria apresenta-se contrapondo-se ao conceito de que instinto seria algo inerente a uma espécie, espontâneo, imutável e amplo, no máximo algo mutável ao longo de milhares de anos. Para Lorenz, o ato instintivo é sempre precedido por alguma espécie de carência e, somente a partir daí, os instintos seriam realmente “ligados”. Essa conclusão foi obtida em suas experiências com periquitos que, aprisionados em gaiolas que possuíam esferas verdes penduradas, desenvolviam um comportamento próprio as fases de cio.

Para Fadiman & Franger (1979 apud Bergamini, p. 102, 1997): “Cada instinto tem quatro componentes: uma fonte, uma finalidade, uma pressão e um objeto. A fonte, quando emerge a necessidade, pode ser uma parte do corpo ou todo ele. A finalidade é reduzir a necessidade até que mais nenhuma ação seja necessária, é dar ao organismo a satisfação que ele no momento deseja. A pressão é a quantidade de energia ou força que é usada para satisfazer ou gratificar o instinto, ela é determinada pela intensidade ou urgência da necessidade subjacente. O objeto de um instinto é qualquer coisa, ação ou expressão que permite a satisfação da finalidade original.”

Parece-nos mais fácil agora supor que a motivação do comportamento humano se dá por alguma necessidade não saciada, que por sua vez estimulará o homem novamente na busca do seu equilíbrio.

Em resumo, usando o linguajar próprio da Teoria dos Instintos, o ato instintivo se dá quando a necessidade encontra o objeto específico do meio ambiente representado pelo esquema produtor. (Bergamini, 1997).

2.2

Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho – STADs ou High Performance Work Systems – HPWS

2.2.1

Conceituação

Os STADs são freqüentemente apresentados como práticas de excelência com um indubitável potencial para melhorar o desempenho da empresa, independentemente das circunstâncias particulares que as circundam e de suas características.

Sua meta é 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). Entretanto, essa visão das STADs como um conjunto de práticas superiores de recursos humanos tem sido questionada por autores que sustentam que o que é bom para uma empresa pode não ser para outra (Olaverri, Kintana e Urtasun Alonso, 2003).

É razoável se crer nessa variabilidade de aplicação dado que esta se modifica de acordo com a cultura, estratégia e valores dos funcionários (Schuler e Jackson, 1987; Baird e Meshoulam, 1988; Youndt *et al.* 1996; Lepak e Snell, 1999; Baron e Kreps, 1999 apud Olaverri; Kintana e Alonso, 2003).

Embora não exista uma lista definitiva sobre as práticas que constituem esses STADs (Boxall e Purcell, 2000 apud Olaverri; Kintana e Alonso, 2003), há algumas práticas amplamente aceitas (Way, 2000 apud Olaverri; Kintana; Alonso e 2003), tais como:

- Procedimentos exaustivos de preenchimento de vagas,
- Estabilidade na relação de emprego,
- Esquemas de compensação ligados ao desempenho do grupo,
- Remuneração superior à média do mercado/indústria,
- Descrição flexível de cargos,

- Rotação de cargos,
- Equipes de trabalho auto-dirigidas,
- Treinamento extensivo,
- Ampla comunicação e,
- Tratamento satisfatório em todos os níveis organizacionais.

Ao se debruçar sobre as práticas acima listadas, sobre as constatações de que a cultura influencia na eficácia destas aplicações e que os ambientes intensivos em tecnologia apresentam-se como ambientes mais complexos e dinâmicos (Hambrick, Black e Fredrickson, 1995; Balin, Markman e Gómez-Mejía, 2000 apud Olaverri; Kintana e Alonso, 2003), torna-se fundamental expandir esta pesquisa para aqueles termos que certamente interferem na eficiência destas práticas, mas que não são tangíveis. Esses termos implícitos, gerados a partir de expectativas individuais e altamente afetados pelas frequentes mudanças ocorridas em indústrias inovadoras, parecem explicar parte das variações percebidas nas aplicações destas “práticas superiores de recursos humanos”.

Lepak e Snell (1999 apud Olaverri; Kintana e Alonso, 2004) destacam, inclusive, que as políticas sustentáveis de recursos humanos deveriam variar de acordo com as diferentes importâncias estratégicas dos funcionários, o que levado ao limite caracterizaria um relacionamento um-para-um entre organização e empregado. O maior grau de desenvolvimento tecnológico e autonomia não somente requer uma força de trabalho com habilidades técnicas e conhecimento, como também a atitude correta e traços de personalidade capazes de suportar a carga extra de responsabilidade e incerteza (Olaverri; Kintana e Alonso, 2003).

É nesse momento que passa a ser fundamental falarmos de Contrato Psicológico de Trabalho, um construto que se não é fundamental para a assertividade na aplicação do STADs é complementar no entendimento dos seus sucessos e fracassos, o que faremos em um tópico mais a frente.

Por hora, com relação ao STADs, apresenta-se, a lista das práticas de recursos humanos consideradas críticas nos STADs, por diferentes pesquisadores, e que será usada como base desta pesquisa:

- Segurança no emprego: segundo Morgan (2001), essa prática é fundamental para implementação da maioria das outras práticas de gerenciamento de alto-desempenho. Essa política foca-se na manutenção da empregabilidade total e não em proteger indivíduos das conseqüências de seu comportamento individual, incompetência ou inadequação ao trabalho.
- Contratação seletiva: as empresas são feitas para durar e devem ser seletivas nas suas contratações. As empresas precisam ter uma visão estratégica de recursos humanos de longo-prazo ao invés de uma abordagem operacional de corte de custo e de curto-prazo (Fisher and Dowling, 1999 apud Morgan, 2001).
- Times auto-gerenciáveis e processos de decisão descentralizados: os empregados que possuem mais oportunidades de usar suas habilidades, freqüentemente traduzem esta característica em recompensas intrínsecas e satisfação no trabalho, resultando em desempenhos superiores em relação aos tradicionais grupos supervisionados (Pfeffer, 1998 apud Morgan, 2001).
- Alto contingente de compensação pelo desempenho organizacional: a compensação financeira dos empregados é um sinal direto do valor que a empresa dá aos seus serviços (Morgan, 2001).
- Treinamento e desenvolvimento: sem treinamento e desenvolvimento a motivação não causa nenhum efeito positivo à empresa (Morgan, 2001). Como o empregado vai contribuir se não tem as habilidades adequadas ao trabalho?
- Melhoria contínua dos programas de recursos humanos: as contínuas mudanças organizacionais demandam contínua evolução dos programas de RH.

- Redução das diferenças de status e barreiras: nenhum indivíduo ou time se sentirá encorajado a contribuir com suas idéias ou energia física para organização a menos que receba sinais que ele é, ao mesmo tempo, valorizado e valoroso (Morgan, 2001).
- Compartilhamento das informações de desempenho e financeiras: informar aos empregados os resultados de suas ações incrementa a identificação deste no contexto do negócio e da empresa, reforçando o senso de propriedade em relação aos resultados esperados e alcançados.
- Confiança entre a gerência e os empregados nos vários níveis da organização: o primeiro requisito para o trabalho em grupo é confiança (Morgan, 2001).
- Uso eficiente da tecnologia da informação: novos sistemas integrados de gestão e tecnologias de comunicação permitem o gerenciamento eficaz dos recursos humanos, de suas práticas e de seus desempenhos. Essas ferramentas são extremamente valiosas no suporte à gestão de competências empresariais.

2.2.2

STAD e desempenho organizacional

De acordo com Guthrie (2003), o desenvolvimento de um STAD, associado ao investimento no empregado, incrementam a retenção destes. A hipótese principal da literatura sobre STAD é que este sistema de trabalho cria vantagem competitiva sustentável para organização, através de pessoas e processos únicos e de valor.

Alguns modelos se propõem a relacionar a estratégia de gerenciamento de recursos humanos e resultados financeiros (Boselie, Paul e Wiele, Ton van der, 2002).

Exemplos:

- Guest (1997) apresenta um modelo de 6 (seis) níveis, representando a ligação entre a estratégia de gerenciamento de recursos humanos e resultados financeiros de uma organização (Figura 1);
- Becker et al. (1997 apud Boselie; Wiele, 2002) apresenta um modelo de 7 (sete) níveis que relaciona estratégia da organização e valor de mercado. A cadeia de influência proposta por Becker sugere que a estratégia definida influenciará o sistema de gerenciamento de recursos humanos, que por sua vez afeta as habilidades necessárias aos empregados, sua motivação e estruturas de trabalho. Todos esses aspectos influenciarão: produtividade, criatividade e o esforço envolvido no trabalho, o que obviamente impactará o desempenho operacional da organização (Figura 2) e;
- Delery and Shaw (2002 apud Boselie; Wiele, 2002), por sua vez, apresentam um modelo com apenas 4 (quatro) níveis onde a representação das relações flui através das atividades de contratação, treinamento, avaliação, compensação e projeto de trabalho, sempre endereçando desempenho organizacional (Figura 3).

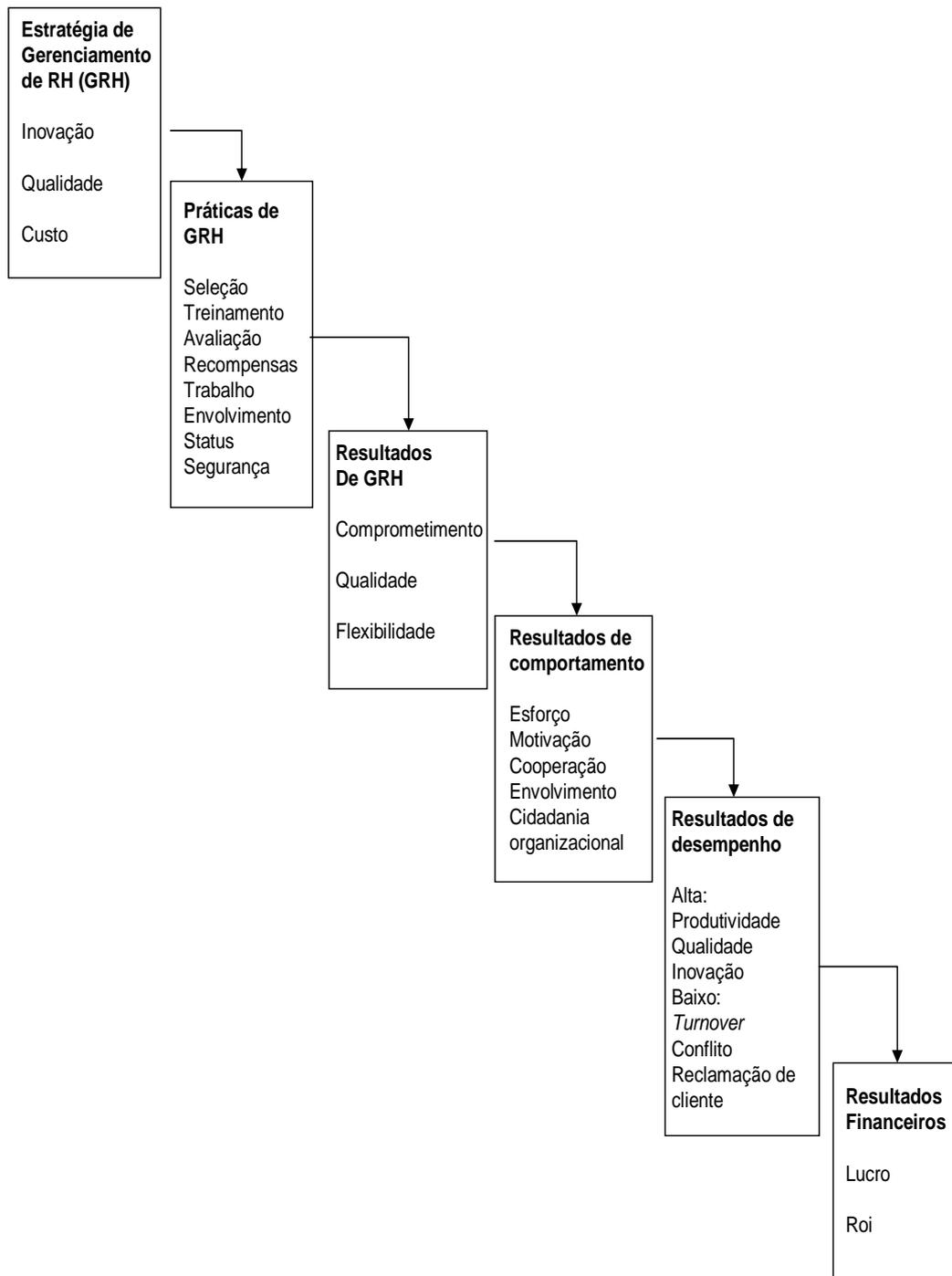


Figura 1: Modelo de Guest (1997)

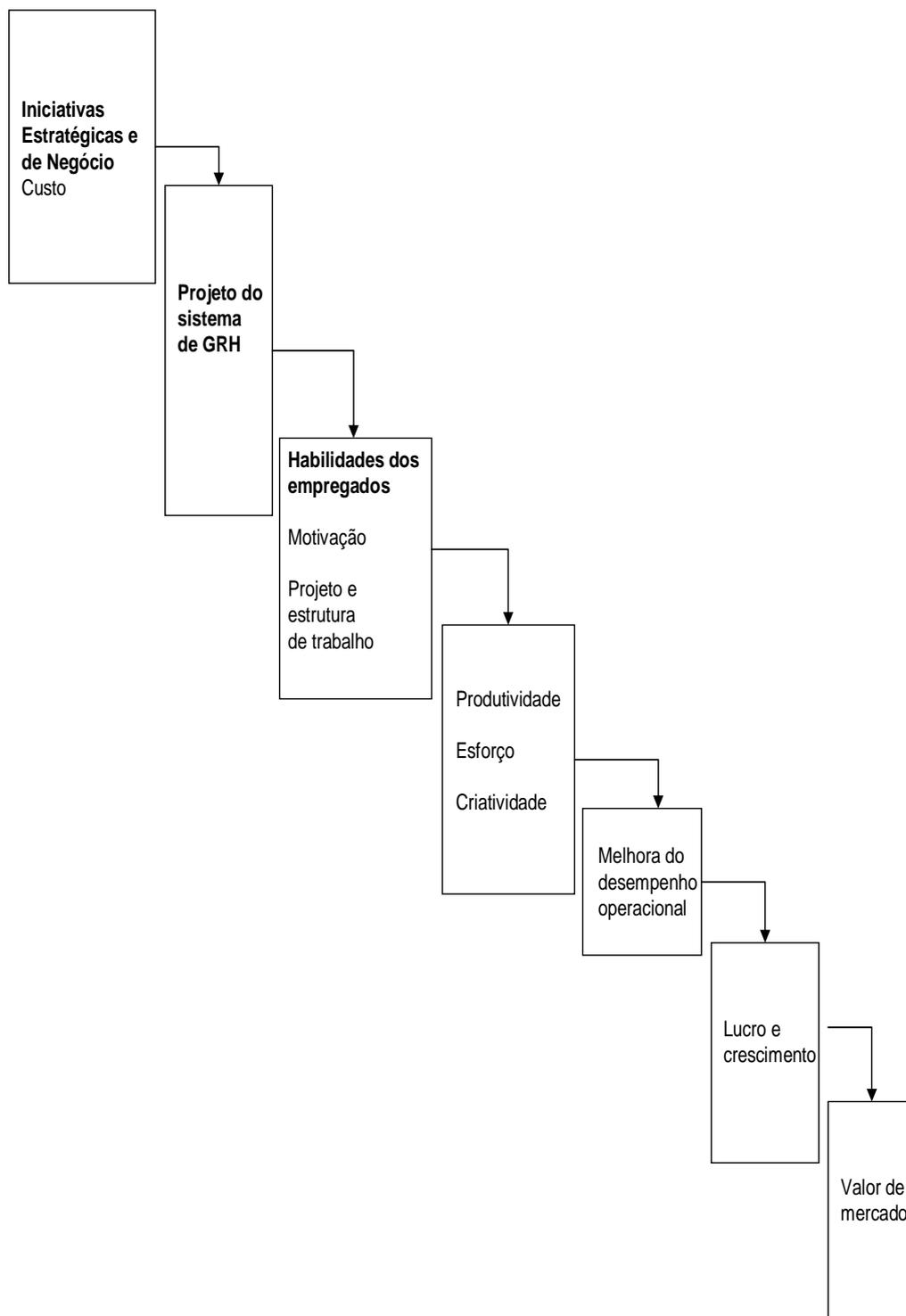


Figura 2: Modelo de Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997)

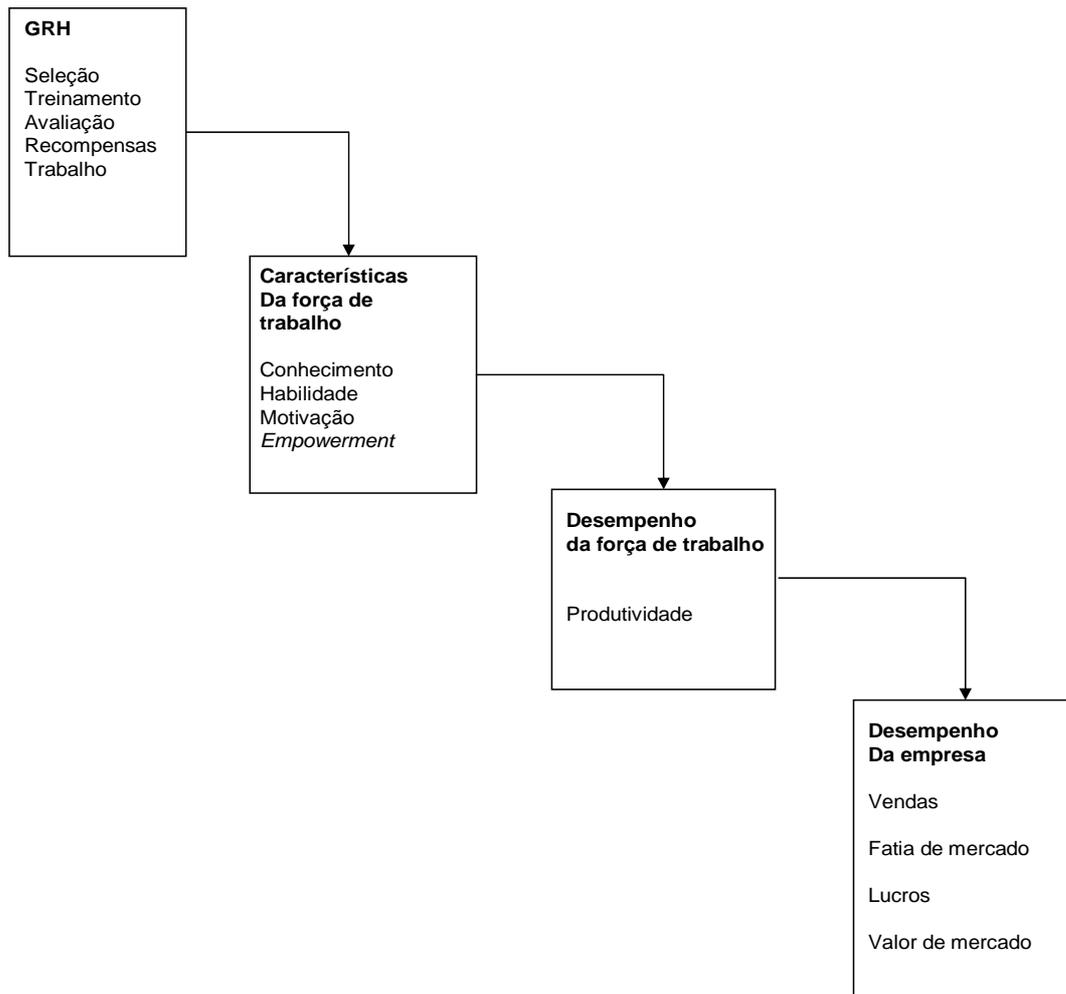


Figura 3: Modelo de Delery and Shaw

Com relação aos dois modelos anteriormente apresentados e também a este terceiro, é interessante ressaltar a sugestão feita por Paawe e Richardson (1997 apud Boselie; Wiele, 2002): Os resultados do Gerenciamento de Recursos Humanos (percepção e resultados objetivos) estão mais proximamente relacionados com as atividades ou práticas de Gestão de Recursos Humanos do que com o próprio desempenho operacional ou financeiro da empresa.

Para Kanfer (1994 apud Boselie; Wiele, 2002), a distância entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho da empresa é muito grande para se executar uma pesquisa com boa confiabilidade.

Por essas perspectivas, a existência de um relacionamento significativo entre práticas de Gerenciamento de Recursos Humanos e desempenho financeiro parece ser mais um caso de causalidade reversa do que um efeito direto dessas práticas neste tipo de desempenho (Boselie, Paul e Wiele, Ton van der, 2002).

Da mesma forma sugeriu Guest (1997) citando que a efetividade do Gerenciamento de Recursos Humanos deve ser estudada focando-se nos resultados obtidos por essas atividades em relação as conseqüências comportamentais oriundas e não muito nos efeitos dessas atividades no desempenho financeiro.

2.3

O Contrato Psicológico de Trabalho

2.3.1

Conceituação

O conceito de Contrato Psicológico de Trabalho toma importância maior a medida que se enfraquecem cada vez mais as relações empregador/empregado. O dinamismo com que os ambientes de trabalho se alteram, ao sabor de “modernas” práticas organizacionais como Reengenharias, *Downsizings*, Terceirizações, etc, altera freqüentemente as expectativas dos funcionários e das organizações no que diz respeito ao labor, o que traz a tona toda a complexidade do comportamento humano.

Empregadores podem não mais oferecer segurança no trabalho e oportunidades de carreira de longo-prazo mas eles são responsáveis por prover a seus empregados um ambiente de aprendizado e crescimento onde estes ganhem a experiência e o treinamento necessário para serem empregáveis na organização ou onde quer que seja (Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande, 2003, p. 2).

Para Hall e Moss, (1998 apud Janssens, Sels e Brande, 2003) e McCarhy e Hall, (2000 apud Janssens, Sels e Brande, 2003), as primeiras expectativas dos empregados não estão mais focadas em lealdade e comprometimento mas em adicionar valor e ser responsável por sua própria carreira.

Para Abigail Marks (2001, p. 1), em um ambiente de rápida mudança organizacional, onde as idéias de satisfação e motivação tem potencialmente pouco significado, o Contrato Psicológico aparece para prover um útil conceito integrativo ao redor do qual convergem as preocupações sobre os espaços de trabalho contemporâneos.

Pode-se dizer que existem duas definições principais de Contrato Psicológico de Trabalho. A primeira delas é assinada por Argyris (1960 apud Marks, 2001) e Schein (1978 apud Marks, 2001) e apresenta o conceito como obrigações mútuas entre duas partes, organização e empregado, em uma relação de emprego (Herriot et al., 1997 apud Marks, 2001).

Para Rocha (2004), Argyris procurou se valer do argumento da Teoria do Contrato Social para derivar o primeiro conceito de Contrato Psicológico. O Contrato Social pressupõe que os indivíduos se dispõem voluntária e consensualmente a pertencer a uma sociedade organizada, sujeitando-se a uma série de direitos e obrigações.

A segunda definição vem de Rosseau (1995 apud Marks, 2001) e diz que o Contrato Psicológico é firmado somente na mente do empregado e diz respeito a crenças pessoais, formadas pela organização, sobre os termos de troca entre os indivíduos e a própria organização.

2.3.2

Os tipos de Contrato Psicológico: Rosseau e as duas dimensões

Para Rosseau (1990 apud Janssens, Sels e Brande, 2003) existem dois tipos básicos de Contrato Psicológico: Relacional e Transacional. Durante a existência de um contrato, ambas as dimensões serão influenciadas e influenciarão o relacionamento do indivíduo para com a organização. Para MacNeil (1985 apud Maguire, 2001), os Contratos Psicológicos podem ser vistos contendo ambos os aspectos relacionais e transacionais.

Quando se fala em aspectos transacionais associa-se a recompensa financeira pela relação, o valor monetário em si e a duração limitada desta transação. “Um dia justo de trabalho para um dia justo de pagamento” (Rosseau e Wade-Benzoni, 1994 apud Maguire, 2001).

No caso dos contratos relacionais, os termos tendem a ser mais intangíveis e de mais difícil mensuração tais como: comprometimento, lealdade, segurança no emprego, confiança do empregado na gerência (espécie de retorno por um gerenciamento competente), oportunidade de participação e sensação de se pertencer ao grupo. Heather Maguire (2001) apresenta em seu artigo, “Psychological Contracts: Are they still relevants?”, o modelo de 3 camadas de Contrato Psicológico, a seguir:

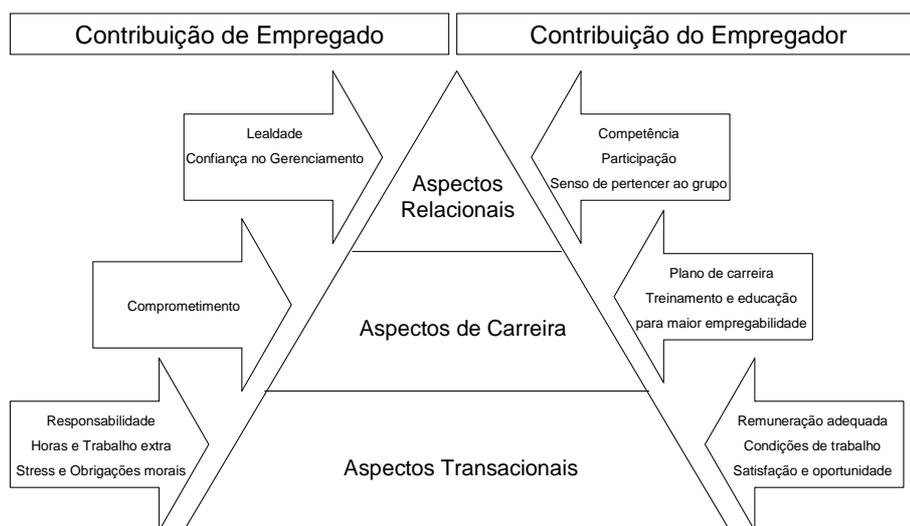


Figura 4: Modelo de 3 camadas de Contrato Psicológico – Fonte: Mcguire (2001)

No modelo acima, também se verificam aspectos transacionais e relacionais como influenciadores do Contrato Psicológico de Trabalho, acrescentando-se uma dimensão específica para questões ligadas à carreira de um profissional (a contribuição dada pelo empregado, em contra-partida a um investimento feito em treinamento e educação pode ser, por exemplo, o maior

comprometimento deste na relação). Em relações de trabalho complexas, dinâmicas e pouco leais, se perceber contra-partidas em forma de comprometimento pode ser, até mesmo, um forte diferencial competitivo.

A abordagem Rosseauniana fundamenta-se, basicamente, em duas dimensões: tempo e tangibilidade. Contratos Psicológicos Transacionais são caracterizados por uma relação de emprego de curto-prazo no qual os requerimentos de desempenho e as obrigações mútuas podem ser inequivocamente especificadas. Em contrapartida, Contratos Relacionais são caracterizados por um relacionamento de emprego de longo-prazo onde as obrigações não podem ser inequivocamente especificadas. Elas são de natureza econômicas, sociais e emocionais e menos claramente especificadas (Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande, 2003).

2.3.3

Os grupos de trabalho e os Múltiplos Contratos Psicológicos

Para Marks (2001), o conceito clássico de Contrato Psicológico precisa ser expandido para assumir que o nível de ligação se faz entre um indivíduo e a organização é inapropriado, principalmente em algumas práticas de trabalho como “times de trabalho”, trabalhos contingenciais e teletrabalho, práticas estas que vêm crescendo significativamente ao longo dos últimos anos.

O incremento de padrões de trabalho tais como, terceirização, times de trabalho, trabalhos temporários, consultorias e trabalhos à distância, reforça, mais intensamente, relacionamentos apenas no nível do trabalho que está sendo realizado. Percebe-se, portanto, que a intensidade desta relação é fortemente determinada pela proximidade dos indivíduos constituintes do grupo em questão, ressaltando que um indivíduo geralmente participa de mais de um grupo em sua atividade produtiva.

Herriot and Pemberton (1997 apud Marks 2001), de certa forma, ratificam essa visão ao dizer que existe um número infinito de potenciais contratos, e que são os gerentes de linha aqueles que enviam as mensagens, fundamentos das expectativas e obrigações, aos seus empregados. Esses seriam, portanto, os verdadeiros representantes da organização. Essa crença também pode ser escrita

da seguinte forma: Organização é um coletivo e como tal não se comunica, só o faz através de seus representantes.

Para Milward e Hopkins (1998 apud Marks, 2001), o Contrato Psicológico é um fenômeno observado primeiramente no nível do trabalho e somente depois no nível da organização, sugerindo que este é, de fato, uma medida da experiência própria de cada indivíduo em seu trabalho, ao contrário de uma experiência coletiva que possa ser generalizada até o âmbito da organização.

A análise das três visões acima indica que o mais significativo Contrato Psicológico se constrói entre o indivíduo e o grupo ao qual pertence, e não em relação à organização como um todo. Indica também que existem vários contratos firmados entre este mesmo indivíduo e os demais grupos e subgrupos ao qual pertence, o que pode sugerir níveis diferenciados de comprometimento em relação às diversas áreas da uma mesma organização.

2.3.4

Os tipos de Contrato Psicológico: Maddy Janssens, Luc Sels, Inge Van den Brande e as seis dimensões

Para os autores acima, a força da tipologia de Rosseau reside na sua natureza teórica, e não no uso restritivo de apenas duas dimensões de análise. “As duas dimensões – tempo e tangibilidade – que formam a base da tipologia, são na verdade cinco dimensões que parecem diferenciar contratos mais comumente (McNeil, 1985; Rosseau e McLean Parks, 1993 apud Janssens, Sels e Brande, 2003). As outras dimensões seriam: Foco, Estabilidade e Escopo.

Ao incrementar o modelo de Rosseau, através do uso de novas dimensões, Shore e Barksdale (1998 apud Janssens, Sels e Brande, 2003) conseguem mudar o foco mais situacional da Tipologia de Rosseau para um visão mais generalista. Eles usam duas novas dimensões que são: o grau de equilíbrio nas obrigações do empregado e do empregador e o nível de obrigações (Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande, 2003).

Shore e Barksdale (1998 apud Janssens, Sels e Brande, 2003) consideram o Contrato Psicológico equilibrado quando as obrigações percebidas pelo empregado e pelo empregador estão no mesmo nível. Segundo Maddy Janssens,

Luc Sels, Inge Van den Brande (2003), os autores definem nível de obrigação como a extensão até onde o empregado e o empregador se sentem obrigados a uma realização em relação a algum termo do contrato.

Em seguida a essas duas dimensões, quatro tipos de Contratos Psicológicos de Trabalho foram identificados:

- Altas obrigações mútuas,
- Baixas obrigações mútuas,
- Sobre-obrigação do empregado e,
- Sub-obrigação do empregado

O que pode ser resumido, sob a visão de Shore e Barksdale, na matriz a seguir:

Quadro 1: Visão de Shore e Barksdale – Fonte: Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande, 2003

Tipo de Contrato	É um contrato equilibrado?	Característica
Altas obrigações mútuas	Sim	Endereça o melhor resultado em termos de envolvimento afetivo do empregado, sua intenção de ficar ou sair.
Baixas obrigações mútuas	Sim	Em função das baixas obrigações percebidas, este tipo de contrato oferece resultado mais pobre para organização se comparado ao anterior.
Sobre-obrigação do empregado	Não	Em função do desequilíbrio presente neste tipo, é mais positiva apenas que o quarto tipo, que percebe baixas obrigações por parte do empregado.
Sub-obrigação do empregado	Não	Em função do desequilíbrio presente neste tipo de contrato e das baixas obrigações verificadas, este tipo de contrato é o que oferece o mais pobre retorno de todos os tipos.

Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande (2003) ressaltam que o ponto forte desta tipologia é fundamentar sua conceituação em termos de características mais gerais. Entretanto, seu ponto fraco está no fato desta tipologia estar definida por características que são muito gerais. Por essa razão, seria possível verificar a existência de outras diferenciações dentro de um único tipo de contrato.

Outro ponto fraco desta tipologia também seria o argumento de que os estados de desequilíbrio são temporários e ocorrem com menos frequência, o que assume que os empregados têm o poder de renegociar sua relação de trabalho ou até mesmo trocar seus empregadores.

A proposição de Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande (2003) é, portanto, apresentar uma Tipologia que se fortaleça através do uso dos pontos fortes das tipologias de Rosseau e Shore e Barksdale, mitigando ao mesmo tempo suas fraquezas. Através dessa proposta seria necessário e possível se utilizar múltiplas dimensões, ao invés de apenas duas usadas por Rosseau, o que aumenta para mais de quatro os tipos de contrato que poderão ser explorados. Ao se adicionar a noção de equilíbrio proposta por Shore e Barksdale, passa a ser factível a observação das obrigações do empregador e não somente à partir do empregado. Isso tudo em se examinando uma grande amostra representativa, ao invés de populações específicas como fizeram Rosseau e Shore e Barksdale.

O quadro 2 apresenta as dimensões do modelo proposto por Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande (2003).

Quadro 2: Modelo Maddy Janssens, Luc Sels e Inge Van den Brande (2003)

Dimensão	Origem	Definição
Tempo (<i>Time-frame</i>)	Rosseau e McLean Parks (1993) baseadas em McNeil (1985)	Duração percebida da relação de trabalho.
Tangibilidade	Rosseau e McLean Parks (1993) baseadas em McNeil (1985)	Grau com o qual o empregado percebe como inequívocos (sem ambigüidade) e explicitamente definidos os termos do contrato de trabalho (McLean Parks <i>et al.</i> , 1998).
Escopo	Rosseau e McLean Parks (1993) baseadas em McNeil (1985)	Refere-se a extensão do quanto o limite entre a relação de trabalho e outros aspectos da vida pessoal é permeável (McLean Parks <i>et al.</i> , 1998).
Estabilidade	Rosseau e McLean Parks (1993) baseadas em McNeil (1985)	Refere-se ao grau para o qual um contrato de trabalho é limitado em termos de sua habilidade em evoluir e mudar sem que se implique uma renegociação dos termos (McNeil, 1985).
Nível de contrato	(Rosseau e Schalk (2000); Sels <i>et al</i>)	Refere-se a distinção entre as relações de trabalho reguladas individualmente ou coletivamente, corresponde ao conceito de individualismo de Guest (1998). É a razão das possibilidades individuais de negociação.
Simetria da troca	(Rosseau e Schalk, (2000); Sels <i>et al</i>)	Essa dimensão está relacionada aos aspectos de hierarquia e desigualdade e o impacto destes nas relações de trabalho.

2.3.5

A violação do Contrato Psicológico de Trabalho

A violação do Contrato Psicológico de Trabalho ocorre quando um empregado experimenta uma discrepância entre a realização das obrigações pela organização, e as promessas feitas sobre essas obrigações (Rosseau, 1995 apud Pate, Martin e Mcgoldrick, 2003). O grau da experiência dependerá do tipo da violação, do grau da discrepância e da responsabilidade da organização pela violação (McFarlane Shore e Tetrick, 1994 apud Marks, 2003). Por outro lado, Segundo Rosseau (1989 apud Marks, 2003) e Schein (1980 apud Marks, 2003), a violação de um contrato pode causar sentimentos de raiva, traição e ressentimento, diminuindo a motivação, a satisfação e aumentando a rotatividade dos empregados.

Parece ser, portanto, expectativa do empregado que a empresa supra suas necessidades psicológicas. A relação de dependência existe e precisa ser detalhada até seu entendimento adequado. Esse trabalho é penoso e fundamentalmente realizado pelas gerências diretas, dentro dos seus grupos de atuação.

Levinson et al. (1962 apud Meckler, Drake e Levinson, 2003), delineou um conjunto de condições pelas quais esta reciprocidade de relacionamento pode ser obtida, não como um episódio isolado, mas sim como um processo de ajustamento contínuo entre as partes.

São algumas dessas condições apresentadas por Levinson:

- Poder planejar ao menos parte da sua vida no trabalho; liberdade para atuar;
- Poder atuar na organização no sentido de moldá-la como extensão dos seus próprios valores;
- Experimentar o confronto conjunto do estresse;
- Obter a gratificação das necessidades psicológicas para dependência e suporte;

- Ser controlado ou ter os controles pessoais incrementados pela demanda da companhia;
- Ter o sentimento de uma parceria justa com a companhia;
- Ser estimulado, o que inclui a experiência de crescimento e mudança.

A literatura existente a respeito de justiça organizacional procura explicar as diferentes causas de violação do Contrato Psicológico de Trabalho, vide Andersson (1996 apud Pate, Martin e Mcgoldrick, 2003) em seu estudo sobre cinismo. Justiça organizacional diz respeito a como a percepção de justiça impacta o comportamento nas organizações (Novelli et al., 1995 apud Pate, Martin e Mcgoldrick, 2003).

Judy Pate, Graeme Martin e Jim McGoldrick (2003) apresentam um modelo de Justiça Organizacional que ressalta três aspectos apresentados pela literatura: justiça distributiva, de procedimentos e interrelacional.

- Violação distributiva: essa violação ocorre quando se percebe injustiça na distribuição de recompensas financeiras, por exemplo.
- Violação de procedimentos: esse caso pode ocorrer em função de uma percepção de injustiça na aplicação de um método ou procedimento. Pode-se citar aqui critérios de promoção de algum profissional.
- Violação interrelacional: está ligada a percepção de confiança nos superiores e na organização como um todo e pode ser percebida quando alguém se sente mal tratado nessa relação.

Com relação aos resultados inerentes à violação do senso de justiça, expectativa fundamentalmente presente nos Contratos Psicológicos de Trabalho firmados, existe vasta literatura a ser estudada.

Inúmeras são as citações feitas por autores, tais como Morrison, Robinson, Dean, Pate, Guest, Conway et al., sobre o incremento de comportamentos e

atitudes como: cinismo em relação aos executivos e as políticas corporativas, absenteísmo, insatisfação, rotatividade da equipe e descomprometimento. Apresentam-se também trabalhos acerca da diminuição da cidadania organizacional em detrimento do aumento da participação de aspectos transacionais na formação dos novos Contratos Psicológicos.

A figura 5 apresenta o modelo apresentado por Judy Pate, Graeme Martin e Jim McGoldrick (2003):

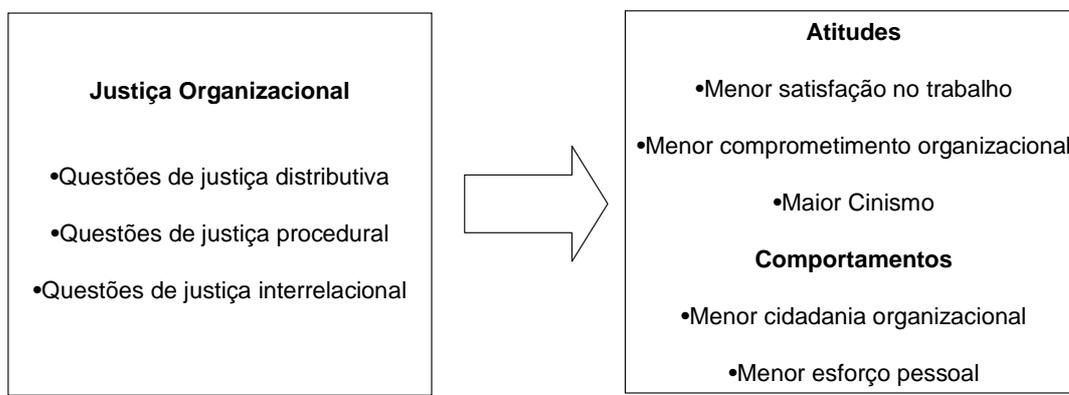


Figura 5: Modelo de Judy Pate, Graeme Martin e Jim McGoldrick (2003)

2.4

O que é uma operação de consultoria

2.4.1

Conceituação

Como as hipóteses dessa dissertação serão testadas em uma operação de serviços de consultoria da indústria de tecnologia da informação, se faz necessário construir o conhecimento referencial sobre o que é uma atividade de consultoria.

Para Schein (1989), uma atividade de consultoria pode ser caracterizada por três tipos de atuação:

- Ajuda de um expert: essa forma de atuação se baseia em algumas difíceis premissas como, o cliente sabe qual é o problema, ele comunica o problema real, o consultor tem a informação correta para as necessidades do cliente e o cliente tem perfeita ciência das conseqüências de se fazer a pergunta e receber a resposta.
- Ajuda de um “médico”: nesse modelo é premente que, o cliente, ou “paciente” tenha corretamente identificado a área doente, o “médico” assuma que o “paciente” irá revelar a informação necessária ao correto diagnóstico, o “médico” tenha a experiência necessária para chegar ao correto diagnóstico, o médico/paciente aceitem e acreditem no diagnóstico, o “paciente” aceite a prescrição e as recomendações e, por último, o cliente/paciente seja capaz de manter-se saudável após a saída do “médico”.
- Processo consultivo: essa filosofia se caracteriza por um maior envolvimento entre as partes, na busca de uma solução própria e nas seguintes bases - o cliente normalmente busca ajuda quando ele não sabe exatamente onde o problema está, o cliente não sabe que tipos de ajuda estão disponíveis e quais são relevantes para o problema, o cliente precisando não só da ajuda do consultor para descobrir o problema, mas também se beneficiar com a participação do mesmo na construção do diagnóstico, já que apenas o cliente sabe que tipo de intervenção irá mesmo funcionar, pois somente ele conhece a sua personalidade ou cultura organizacional.

Apesar de ser usual para empresas deste ramo atuar segundo os três papéis acima descritos, é na atuação através do processo consultivo que se observam os maiores desafios. Esta é uma forma de atuação mais longa, com maior e mais

profunda participação de todas as partes que são co-responsáveis pela conclusão do diagnóstico, escolha e aplicação do remédio.

Neste tipo de indústria, o processo de consultoria é intensivo em papéis e responsabilidades distintas que, atuando em regime de projeto, buscam atender às necessidades particulares de cada cliente. Esse tipo de oferta de serviço ainda enfrenta outras dificuldades: o espalhamento geográfico do país e os diferentes regionalismos e culturas que daí resultam.

De forma resumida, portanto, uma operação de consultoria em tecnologia da informação se reflete em um grupo de profissionais com habilidades bastante diferenciadas, que atua nas mais variadas regiões geográficas, submetidos a gerências diferentes em função dos clientes e projetos distintos, sofrendo influências culturais diversas em cada cliente que atuam, distantes da matriz da empresa, de sua cultura e seus processos de comunicação, pouco atingidos por benefícios que dependam de alguma rotina de trabalho (cursos de línguas, palestras, academias de ginástica, apresentações organizacionais, entre outros), sem falar da distância forçada de suas famílias e rotinas de vida quando em trabalhos remotos, que são freqüentes.

2.5

A Cultura Organizacional

Como poderá ser verificado no modelo analítico de Guest, apresentado na seção a seguir, a cultura de uma empresa exerce influência significativa na criação do Contrato Psicológico de Trabalho e nas percepções sobre políticas e práticas de recursos humanos, sua importância e eficácia. O referencial sobre Cultura Organizacional que será apresentado neste capítulo não tem a intenção de esgotar o assunto mas somente fundamentar adequadamente este conceito para que se possa definir e apresentar, segundo tipologias consagradas, o tipo de cultura predominante na organização pesquisada, concorrendo assim para uma conclusão do trabalho o mais completa possível.

2.5.1

Conceituação

Cultura Organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações (Pettigrew, Revista Administrative Science Quartely 1979).

Ainda do mesmo autor, e seguindo-se na determinação dos níveis de influência existentes podemos citar:

Compreende-se cultura organizacional como um fenômeno que existe em uma variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais um empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Essa definição de Pettigrew é particularmente importante na medida que relaciona cultura organizacional às práticas de negócio da empresa e os padrões de recompensas desta organização, ratificando inclusive a utilização do modelo analítico de Guest como um arcabouço amplo o suficiente para cobrir todas as influências necessárias ao estudo do caso.

Outro aspecto interessante ressaltado por Schein (1998) diz respeito às funções da cultura. Para o autor, a cultura organizacional endereça três funções básicas: favorecer a integração interna, facilitar a adaptação externa, através da flexibilidade organizacional e proteger a organização das ameaças externas.

Pela conceituação feita por Schein sobre a importância da Cultura Organizacional para uma empresa, é justo afirmar que, uma vez que esta cultura não mais ofereça proteção às ameaças externas, resultado da adequada integração e adaptabilidade empresarial, uma revisão da estratégia é premente. Essa observação e correção de rumos é freqüente e interminável. Este processo se inicia na criação da empresa e se arrasta até seus últimos dias, e deve ser comunicado sempre aos funcionários, construindo cultura dia-após-dia. É um processo vivo, fortemente relacionado à indústria na qual se situa a empresa, aos fundadores da empresa, as lideranças e ao ambiente em geral.

Para Hofstede (1990) a Cultura Organizacional é holística, determinada historicamente, relacionada com conceitos de antropologia, construída socialmente, possui certa flexibilidade e é difícil de mudar, diferindo-se portanto de Clima Organizacional, que é apenas uma manifestação superficial da cultura (Schein, 1990).

Para Tomei (1994), as diferenças entre clima e cultura podem ser enquadradas conforme abaixo:

Quadro 3: Clima versus Cultura – Fonte: Tomei (1994)

CLIMA	CULTURA
“Estado de espírito” da organização	Personalidade da Organização
Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso dos seus membros	Ligado ao grau de motivação e comprometimento
Identificado através do levantamento de opiniões e percepções dos seus membros	Identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados
Perspectiva temporal de curto/médio prazo	Perspectiva temporal de médio/longo prazo

Para autores com enfoque racional-científico Cultura Organizacional é algo que pode ser mensurado, manipulado e mudado como outras variáveis: a estratégia, a estrutura, os sistemas, o estilo e o *staff* (Peters e Waterman, 1982).

Ainda conceituando cultura, Sathe (1985) apresenta dois fundamentos importantes nessa definição: o Conteúdo e a Força. Conteúdo diz respeito a inter-relação de pressupostos na formação dos padrões de comportamento. Já a Força, irá variar a intensidade do comportamento. A Força de uma cultura é razão da harmonia entre os valores e as crenças dessa mesma cultura. Culturas fortes apresentam coerência nos seus fundamentos.

A Força de uma cultura se determina através de sua:

1. Largura: quantidade de pressupostos que existem na cultura,
2. Extensão: grau de compartilhamento dos pressupostos e,
3. Importância: grau de importância dos pressupostos dessa cultura.

Assim sendo, são consideradas Culturas Fortes aquelas que são largas, compartilhadas e hierarquizadas quanto a importância dos seus pressupostos.

Independente da discussão existente sobre a importância de se ter uma cultura forte ou da relação deste fato com o desempenho da empresa, talvez o mais importante seja apresentar que razões fazem de uma determinada cultura um fator de vantagem competitiva. Alguns autores, como Peters e Waterman (1982), observaram correlação entre sucesso e cultura forte. Entretanto, existem visões que apregoam exatamente o oposto ao suportar que, em situações específicas, não possuir uma cultura forte pode facilitar a adaptação a uma nova influência externa a empresa. Por essa razão se faz importante associar características de cultura ao benefício da vantagem competitiva, como fez Barney (1986).

Para o autor, pode gerar desempenho superior uma cultura que:

1. Tenha valor e que permita que a empresa atue de forma a obter altas vendas, baixos custos, altas margens de lucro, ou seja, acrescente valor financeiro a empresa,
2. Seja rara, possuindo atributos e características incomuns e,
3. Não seja facilmente imitável.

Outro aspecto importante para esta pesquisa é o fato de poderem existir, dentro de uma mesma empresa, culturas organizacionais distintas. Ao contrário do que se poderia imaginar, a cultura organizacional não é um monolito sobre o qual repousam todas as crenças, valores e pressupostos da empresa. Para Morgan (1996), sistemas de valores diferentes competem entre si em um mosaico de realidades organizacionais. A autonomia dos departamentos, suas estratégias, os trabalhos a serem realizados e as recompensas obtidas podem reforçar sub-culturas que enderecem melhor as necessidades e desejos de cada parcela da organização.

O entendimento de toda essa teia cultural é fundamental para gestão dos Contratos Psicológicos de Trabalhos e das políticas e práticas de recursos humanos, aspectos que permeiam, indistintamente, todos os níveis hierárquicos de uma empresa.

2.5.2

Tipologias Culturais

É considerado eficaz o estudo e a utilização de tipologias culturais consagradas, como ferramenta auxiliares ao aumento da compreensão sobre o conceito cultura organizacional. O conhecimento de algumas dessas tipologias e a observação, dentro de uma organização, de uma predominância de um estilo em detrimento a outro pode, até mesmo, ser fundamental na conclusão desta pesquisa. É inegável e notória a influência da cultura nos aspectos relacionados à motivação e desempenho de uma organização e por essa razão se inclui esse tema na construção deste Referencial Teórico.

2.5.2.1

Tipologia de Sethia & Von Glinow (1985)

A tipologia para cultura organizacional destes autores define as seguintes possibilidades:

- **Cultura Cuidadosa:** é aquela que se preocupa com o bem-estar dos funcionários sem maiores exigências relacionadas a alto desempenho. Assume uma postura paternalista que pode estar presente na filosofia dos fundadores da empresa.
- **Cultura Apática:** é aquela onde não existe interesse pelas pessoas e também pelo desempenho da organização. Apresentam lideranças fragilizadas com pouca visão de longo prazo. Percebe-se, na empresa, um clima de indiferença, desmoralização, baixa motivação com retornos financeiros insatisfatórios.
- **Cultura Integrativa:** este tipo de cultura se caracteriza pela preocupação com as pessoas sem esquecer-se dos aspectos relacionados ao forte desempenho da organização. É uma cultura que favorece a atração e retenção dos profissionais, dando ênfase ao desempenho como

resultado do trabalho do grupo/empresa e não como um aspecto individual.

- **Cultura Exigente:** é orientada para elevados desempenhos e pouca preocupação com as pessoas. Tendência em obter desempenho através de recompensas, o que direciona a empresa no sentido da boa remuneração dos profissionais mas alta rotatividade dos mesmos. Os mais capazes sobrevivem.

Segundo Freitas (1991), os conceitos de Sethia & Von Glinow podem ser assim resumidos:

Os esforços da administração em criar, fortalecer ou mudar a cultura terão alta probabilidade de sucesso apenas se esses esforços forem acompanhados de esforços paralelos em desenhar ou redesenhar um sistema de recompensas compatível com a cultura.

O quadro 4 apresenta um resumo adaptado de Sethia & Von Glinow. “Arriving at four cultures by managing the reward system, Jossey-Bass (1985, p. 405)”.

Quadro 4: Resumo adaptado de Sethia & Von Glinow

Preocupação Com Pessoas	Alta	Cuidadosa	Integrativa
	Baixa	Apática	Exigente
		Baixa	Alta
		Preocupação com Desempenho	

2.5.2.2

Tipologia de Charles Handy (1976 apud Novaes, 2004)

Segundo Tomei (2002), a tipologia de Handy avalia a questão do poder e os reflexos deste nas estruturas e sistemas organizacionais, também classificando cultura organizacional em quatro tipos distintos:

- **Cultura do Poder:** é uma cultura caracterizada por poucas regras, poucos procedimentos e ocorrência em empresas menores. Pode ser considerada uma cultura ágil e que permite respostas rápidas às mudanças de ambiente externo, é considerada flexível. Orientada para resultados e assunção de riscos. Em geral: depositam fé no empregado, julgam estes pelos resultados e são tolerantes aos meios usados para se obter esses resultados.
- **Cultura de Papéis:** ao contrário da Cultura de Poder, a Cultura de Papéis tem forte apelo a regras e procedimentos. A burocracia diminui a velocidade de resposta às mudanças de ambiente, o que favorece o sucesso deste tipo de organização em ambientes com poucas mudanças ou estáveis. Os empregados experimentam previsibilidade e segurança.
- **Cultura de Tarefas:** é a cultura de projetos. Combina e valoriza conhecimento técnico com trabalho em equipe. Oferecem respostas rápidas às mudanças principalmente onde flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado sejam fundamentais.
- **Cultura de Pessoas:** cultura fundamentalmente centrada em pessoas. Não reconhece com facilidade as ameaças relacionadas ao ambiente, principalmente o interno.

2.5.2.3

Tipologia de Deal & Kennedy (1982)

Para Tomei (2002), esta tipologia está relacionada a variável: ambiente externo. São considerados neste modelo fatores como: comunicação estratégica (*feedback*) e riscos associados (grau de risco do ambiente em que a organização está inserida). Assim como as tipologias anteriores, aqui também se definem quatro tipos culturais:

- **Cultura Macho:** cultura veloz e que aceita riscos associados a velocidade na tomada de decisão. Tende a ser uma cultura jovem e focada no desempenho individual, o que acirra o ambiente de competição interna e pouca cooperação. Organizações focadas no curto prazo. Oferecem alto risco com rápido feedback.
- **Cultura Trabalho duro/ Diverte muito:** focada no trabalho em equipe mas pode acontecer da equipe ser mais comprometida com o trabalho em si do que com a empresa. Aparece a combinação de baixo risco com rápido feedback.
- **Cultura Aposte na sua empresa:** foco de longo prazo. Existe a valorização da competência e do conhecimento compartilhado. Como o feedback é baixo, persistência é um atributo importante. Cultura verificada em organizações onde são exigidos altos investimentos financeiros com retornos de longo prazo. Alto volume de investimento necessário, longo tempo de retorno e alto risco.
- **Cultura de Processo:** valorização da perfeição técnica e do processo. Privilegiam-se padrões e procedimentos que buscam proteger a integridade do sistema. A ausência de feedback mina a importância de se realizar uma tarefa: fazer ou não fazer pode dar o mesmo resultado. Combinação de baixo risco com baixo/lento feedback.

É importante ressaltar a forte associação desta tipologia com a Matriz do Boston Consulting Group – Matriz BCG. O modelo do BCG relaciona o ciclo de vida do produto com a participação deste no mercado, modelo este que pode ser estendido na direção de se considerar os quatro tipos de cultura acima expostos.

O quadro 5 apresenta resumo adaptado de Deal & Kennedy. “Corporate culture: the rites and rituals of corporate life. Massachussets, Addison-Wesley (1982)”:

Quadro 5: Resumo adaptado de Deal & Kennedy

Grau de risco	Alto	Macho	Aposte sua companhia
	Baixo	Trabalho duro/ Diverte muito	Processo
		Rápida	Lenta
Velocidade de feedback			

2.5.2.4

Tipologia de Donnely (1984 APUD NOVAES, 2004)

Segundo Tomei (2002) e Freitas (1991), a tipologia de Donnely irá associar aspectos do planejamento organizacional com a influência exercida pela personalidade da direção da empresa. Para Donnely, a cultura de uma empresa é influenciada fortemente pelos valores, atitudes e pela personalidade do dirigente da companhia.

São os tipos de cultura apresentadas por Donnely:

- Cultura Excelente: existe respeito ao planejamento pelos membros da equipe envolvida no processo decisório. Os funcionários sentem-se parte desta equipe.
- Cultura Vaga: a estabilidade interna, ou estagnação, pode ser fruto da alta regulamentação ou da maturidade da organização. Os dirigentes não se sentem estimulados a promover mudanças.
- Cultura Horrível: conhecida como cultura de “apagar incêndios”. Operacionalização do processo de tentativa e erro com personalização do poder, o que pode favorecer certo fanatismo.

2.6

Uma estrutura analítica ampliada sobre relações de trabalho

Para que se pudesse concluir sobre relações de trabalho de uma maneira mais ampla, foi necessário observar, de uma forma integrada, os conceitos de STAD, Motivação, Contratos Psicológicos de Trabalho e Cultura Organizacional. Guest (2004) descreveu a necessidade de se desenvolver um novo arcabouço analítico para essa questão, um arcabouço que fosse mais completo em relação a todas as mudanças ocorridas nas relações de trabalho.

Para Guest, o número de empregados em vários locais de trabalho está ficando menor, o que dificulta a organização deste menor contingente pelo, ou ao redor de um sindicato, por exemplo. Ao mesmo tempo, é mais fácil para os gerentes estabelecer relacionamentos mais pessoais com seus funcionários, o que limita ainda mais a necessidade, por parte destes, de uma representação independente. Em locais de trabalho menores, o informal freqüentemente domina o formal, diminuindo a ênfase das questões coletivas, melhor endereçadas nos sistemas mais tradicionalmente formais.

Outro ponto importante surge ao se observar o incremento da flexibilidade e fragmentação da força de trabalho dentro de várias indústrias. Diferentes padrões de trabalho, horas, crescimento de sub-contratos, grandes variedades de forma de contratação e locais de trabalho mais dispersos, incluindo o uso da casa

como local de trabalho, torna mais complexo se desenvolver, operar e monitorar sistemas de trabalho regulados coletivamente, garantindo justiça e tratamento igual a todos os envolvidos.

Um terceiro ponto também citado por Guest é a permeabilidade e urgência de mudança. O avanço da tecnologia é o primeiro responsável pelo aparente aumento da velocidade do mundo do trabalho; flexibilidade e tempo de resposta são uma base importante para a vantagem competitiva. Um impacto dessa necessidade de velocidade pode ser verificado na rejeição dos processos de negociação que levam tempo ou sejam lentos, considerados por isso como menos apropriados. Além disso, promessas de trabalho ou negócio feitas hoje, na boa fé, podem ser facilmente quebradas por mudanças no mercado, novos produtos, mudanças na gerência ou na organização, resultando sensações de traição ou violação.

Um quarto fator seria apresentado pelo fato do mercado de trabalho ser hoje mais diverso, com uma dominância menor do homem e também pelo aumento de interesse por uma vida mais equilibrada (Lewis, Smithson e Kugelberg, 2002; Schein, 1996 apud Guest, 2004). Esse fator tem reflexo direto no potencial de retenção de profissionais experimentado pelas empresas. Acordos tácitos entre empregado e empregador podem contribuir com a satisfação do empregado, reforçando ainda mais os aspectos positivos que possam ser observados com jornadas mais flexíveis de trabalhos, facilidades e benefícios oferecidos aos pais e as famílias destes.

Portanto, o que se pode dizer deste modelo analítico de Guest, apresentado a seguir e usado como referência para esta pesquisa, é que este objetiva explorar o potencial do Contrato Psicológico de Trabalho de forma mais ampla, mais completa e mais adequada. Ou seja, o Contrato Psicológico de Trabalho e seu contexto.

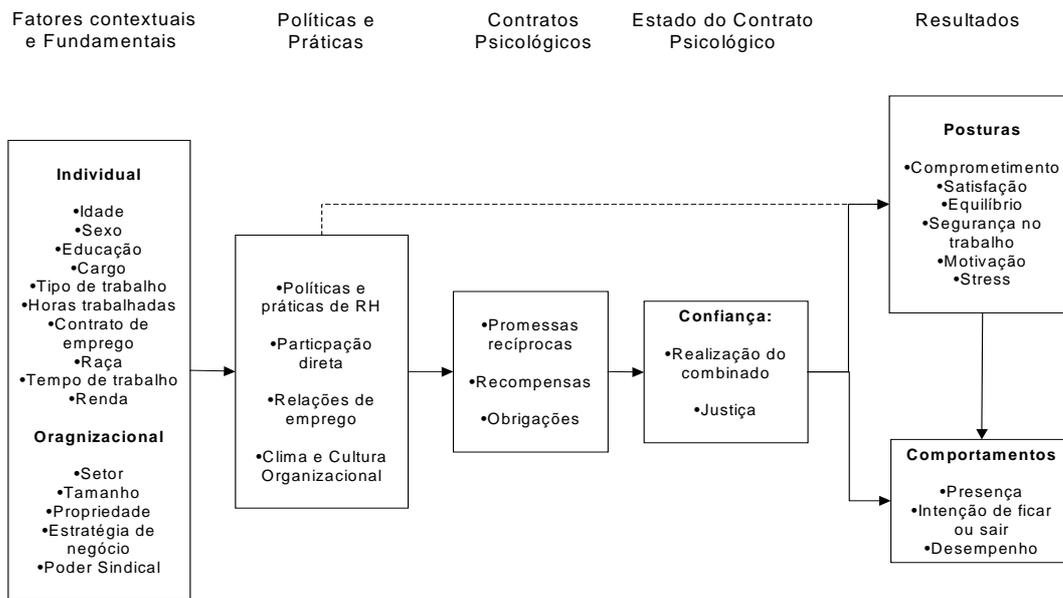


Figura 6: Modelo Analítico de Guest – Fonte: Guest (2004)