

1. Introdução

O acirramento da competitividade entre as organizações está tornando imperativa a necessidade de se identificar fontes de vantagem competitiva, de modo que condutas e procedimentos mais adequados, para lidar com esse contexto hostil, possam ser implementados.

Empresas, que operam com trabalhadores do conhecimento e têm como principal ativo o seu capital humano, devem adotar políticas de retenção deste tipo de trabalhador como forma de se tornarem competitivas, uma vez que seu desempenho está vinculado às soluções geradas por eles aos seus clientes. Mais especificamente, a performance deste tipo de organização está vinculada ao conhecimento desses profissionais, os quais possibilitam o desenvolvimento e entrega de soluções. Perder parte desses trabalhadores do conhecimento, principalmente aqueles considerados chave, pode significar não apenas perdas financeiras, mas também de conhecimento, de clientes, de outros trabalhadores – chave e assim por diante.

Atualmente, a rotatividade voluntária – situação em que o funcionário decide, por razões próprias, deixar a empresa - está sendo considerada um grande desafio a ser vencido por muitas organizações que dependem do capital humano, à medida que implica em custos tangíveis – relacionados ao processo de contratação, pedidos de demissão, preenchimento de vagas abertas e assim por diante – e intangíveis, relacionados, dentre outros, à perda, por parte da organização, de conhecimento e de “expertise” adquirida com a experiência do funcionário.

Nessa lógica, algumas organizações iniciaram um movimento bastante recente de retenção de trabalhadores do conhecimento - por meio do controle dos índices de rotatividade voluntária - especialmente daqueles considerados de grande valor, com a justificativa de garantirem e/ou aumentarem sua competitividade por meio deste tipo de profissional.

Empresas de consultoria costumam ser muito almejadas por profissionais que se identificam pelo tipo de negócio e trabalho, e/ou por aqueles que desejam

fazer delas uma escola para grandes saltos futuros no mercado de trabalho, pois experiências em firmas deste setor são muito valorizadas por outras organizações de setores diferentes da economia. As consultorias são empresas reconhecidas pelo exigente processo de seleção e pela natureza do trabalho, por possuírem em seu quadro de funcionários trabalhadores do conhecimento e por oferecerem um leque de oportunidades de desenvolvimento profissional rápido. Além disso, são empresas que trabalham intensivamente para transformar “as entradas de seu ativo intelectual humano em saídas de produtos e serviços” (LAHTI e BEYERLEIN, 2000, p.65) com valor agregado. Entretanto, mesmo com todas essas aparentes vantagens, este tipo de negócio enfrenta um índice de rotatividade voluntária anual mundial de 35% (MORRELL e SIMONETTO, 1999, p.55). Nesse sentido, administrar tal índice torna-se importante para que as empresas de consultoria não percam o seu principal capital: o trabalhador do conhecimento.

A literatura, de um modo geral ((MORRELL e SIMONETTO, 1999; MILKOVICH & BOUDREAU, 2000), apresenta mecanismos de retenção de pessoas nas organizações, como desenvolvimento de políticas de compensações, treinamento, planos de carreira, administração do contrato psicológico e assim por diante.

Por ser um mecanismo pouco utilizado pelas organizações, e a literatura disponível sobre o tema ser restrita, a administração dos contratos psicológicos, como forma de diminuir os índices de rotatividade voluntária, surge como um instrumento importante na retenção de profissionais, principalmente aqueles considerados chaves na empresa.

Para analisar como as empresas de consultoria trabalham com os contratos psicológico e principalmente quais os impactos da administração destes sobre a rotatividade voluntária, conduziu-se uma pesquisa em duas empresas multinacionais do ramo de consultoria, a qual será detalhada e referenciada nos capítulos que seguem.