

2. O problema de pesquisa

2.1 Definição da situação problema

O acirramento da competitividade entre as organizações, de acordo com VELIYATH e FITZGERALD (2000, p. 56), está tornando imperativa a necessidade destas se reinventarem constantemente. Isto significa dizer que os estrategistas das organizações se deparam com um novo paradigma de competição: entender as competências necessárias para a organização competir e os princípios que regem o processo de como competir. Em outras palavras, as organizações devem trabalhar os fatores que sustentem sua competitividade.

Diversos autores tratam o tema competitividade, cada qual com sua visão sobre o assunto. PORTER (1980) considera que a competitividade organizacional está vinculada à atratividade da indústria e suas características correlatas: potencial de realçar o poder da organização *vis-a-vis* com compradores e fornecedores, capacidade de impedir o aparecimento de potenciais entrantes no mercado e o não avanço dos concorrentes (VELIYATH e FITZGERALD, 2000, p. 56). STEWART (1999) defende a posição de que a vantagem competitiva, na era da informação, está centrada não mais no ativo físico da organização, mas no capital intelectual – a soma de tudo o que todos sabem em uma companhia proporcionando competitividade. Em outras palavras, nesta nova era, o conhecimento e a informação se tornaram as principais matérias-primas e mais importantes produtos da economia. Não se vende mais um produto físico, mas sim o conhecimento envolto no produto. “A vantagem competitiva da organização advém do valor que esta pode desenvolver para seus clientes – valor que emana do conhecimento de seus funcionários” (LAHTI e BEYERLEIN, 2000 pg. 65). LEE e MAURER (1997, p.248) complementam essa argumentação, quando expõem que o trabalhador do conhecimento se tornou chave para a empresa se manter competitiva.

No que tange à área de Recursos Humanos, empresas que operam com trabalhadores do conhecimento - aqueles que resolvem e identificam

problemas, lidam com questões estratégicas em suas atividades (STEWART, 1999, p. 40) e agregam valor por aquilo que sabem e conhecem (LEE e MAURER, 1997, p.248) – e têm como principal ativo o seu capital humano, deveriam adotar políticas de retenção deste tipo de trabalhador como diferencial competitivo, pois seu desempenho está vinculado às soluções que provêem para seus clientes. Mais especificamente, o desempenho deste tipo de organização está vinculado ao conhecimento de seus trabalhadores, os quais são utilizados para desenvolver e entregar soluções. Perder parte dos trabalhadores do conhecimento, principalmente os trabalhadores - chave, pode significar não apenas perdas financeiras, mas também de conhecimento, de clientes, de outros trabalhadores – chave e assim por diante.

As empresas de consultoria são empresas prestadoras de serviços que têm como principal ativo o seu capital humano. São empresas que investem grandes esforços e capital para a formação de seus trabalhadores, buscando potencializar a venda de conhecimento e soluções. Dadas essas características, as empresas de consultoria, para não perderem sua competitividade, utilizam-se de diversos mecanismos para reter seus trabalhadores do conhecimento, usualmente elaborados e administrados pela área de Recursos Humanos. Dentre esses mecanismos, podem ser citados, segundo MORRELL e SIMONETTO (1999):

- Compensações (salários e benefícios) atrativas;
- Políticas de treinamento e desenvolvimento;
- Planejamento de carreira dentro da organização por meio de planos de carreira e de projetos de *mentoring* que orientam os indivíduos com relação a esses planos;
- Rápido desenvolvimento profissional;
- Possibilidade de trabalhar em projetos em países estrangeiros;
- Participação nos lucros, dentre outras.

Um mecanismo pouco convencional de retenção desse tipo de profissional é o gerenciamento dos contratos psicológicos, buscando sua não violação. Um contrato psicológico é o conjunto de expectativas recíprocas relativas às obrigações mútuas entre empregadores e empregados (KIDDER e BUCHHOLTZ, 2002, p. 602).

Estudos (LESTER e KICKUL, 2001; ROBINSON, 1996; TURNLEY e FELDMAN, 1999), conduzidos nos Estados Unidos da América (EUA), concluem que a percepção, por parte do trabalhador, de que o empregador viola ou desrespeita o contrato psicológico, leva o indivíduo, entre outras atitudes e comportamentos, a deixar seu emprego voluntariamente. Ou seja, esses trabalhos permitem sugerir que existe uma associação entre a violação do contrato psicológico e os índices de rotatividade voluntária.

Considerando-se as características das empresas de consultoria - relação entre a manutenção de seus trabalhadores do conhecimento e competitividade e a presença de altos índices de rotatividade - trabalhar os mecanismos de retenção destes funcionários torna-se uma questão importante para a sobrevivência do negócio no longo prazo. Sendo assim, a administração dos contratos psicológicos pode ser uma ferramenta útil, dentre outras, de controle dos índices de rotatividade voluntária dos trabalhadores do conhecimento.

No entanto, antes que a administração dos contratos psicológicos seja colocada em prática, para que haja a diminuição dos índices de rotatividade, faz-se necessário entender se a associação entre o aumento desse índice de rotatividade e a violação dos contratos psicológicos ocorre em empresas de consultoria em atividade no Brasil.

Por este motivo, este trabalho se propõe a identificar a existência de associação entre a violação dos contratos psicológicos e o aumento dos índices de rotatividade em empresas de consultoria em operação no Brasil. Entretanto, para detalhar os objetivos e a questão desta pesquisa, os quais serão explicitados no capítulo “procedimentos metodológicos”, é importante buscar, na teoria, aspectos que fundamentem a construção da proposição da pesquisa.