

5 Conclusão

A força de trabalho está envelhecendo em muitos países, em especial no continente europeu, mas esse é um problema que já começa a atingir outras nações, como a brasileira. Alguns setores industriais e regiões geográficas começarão a sentir o impacto desse envelhecimento nos próximos cinco a dez anos e este problema tende a se agravar, principalmente em países mais desenvolvidos. A tendência ao envelhecimento é decorrente do fato das pessoas estarem vivendo mais e produzindo menos descendentes. Em nível global, a expectativa de vida vem aumentando de 45 para 65 anos desde a Segunda Guerra e não mostra sinais de redução. Outro aspecto, é que os contínuos avanços da medicina e da ciência provavelmente elevarão a expectativa de vida para 100 anos, e, possivelmente, mais nas próximas décadas (Iese – FGV, 2008).

A diminuição da taxa de natalidade é também um fator importante. Nos últimos 30 anos a taxa mundial de nascimentos tem sido reduzida a quase metade – de 5 crianças por mulher para 2,7. Nos países desenvolvidos é ainda menor – 1,6 crianças por mulher, o que é mais baixo que os 2,1 da taxa de reposição necessária para manter estacionária a população (Iese – FGV, 2008).

Se o envelhecimento da força de trabalho e a aposentadoria precoce não fossem suficientemente inquietantes, há também o fato de que as empresas enfrentam a realidade de que muitas pessoas com boa formação acadêmica e altamente talentosas das novas gerações não vêem uma carreira em algumas indústrias como algo particularmente atraente. Esse fato é tanto mais preocupante quando se considera que, num cenário globalizado e competitivo, independentemente do segmento em que as organizações atuam e do setor ao qual pertencem – setor público ou iniciativa privada – a velocidade e efetividade das repostas das organizações, dependem, em grande medida, dos profissionais que possui. Por isso, atrair e reter talentos torna-se aspecto crítico para a sobrevivência, aspecto este, fortemente influenciado pelo tipo de vínculo existente entre o indivíduo e a organização.

Tendo como pano de fundo essas considerações mais amplas o presente estudo teve como principal objetivo verificar os aspectos que contribuem para a construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em uma empresa estatal, pela ótica dos empregados. Com base na análise dos dados obtidos por meio da aplicação de questionários semi-estruturados foi possível chegar a algumas constatações interessantes no que tange aos principais elementos que impactaram na construção do contrato psicológico dos entrevistados com a DESENVOLVIMENTO.

Concluimos, em linha com outros pesquisadores (Rousseau, 2001; Sutton e Griffin, 2004), que o processo de formação do contrato psicológico se inicia antes de o indivíduo ser contratado pela organização. Ou seja, o contrato é influenciado por expectativas anteriores a este relacionamento, evolui, e é revisado periodicamente como resultado do sentido obtido por meio das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho.

Como abordado na introdução deste estudo, o modelo de análise do processo de construção do contrato psicológico entre indivíduos que ingressam no setor público proposto por Côrtes e Silva (2005) define que o processo de construção é dividido em três etapas, a saber: (i) decisão de ingresso na empresa; (ii) ajuste inicial do contrato psicológico; e (iii) reavaliação do contrato psicológico. O momento escolhido para a análise dos dados neste estudo foi a logo após a contratação, abrangendo as duas primeiras etapas do modelo proposto por Côrtes e Silva (2005).

O conhecimento sobre os fatores que contribuem para a formação do contrato psicológico e a compreensão de como se formam as expectativas e crenças dos empregados recém contratados sobre os termos de sua relação de trabalho, pode fornecer informações relevantes para o desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes (De Vos e Buyens, 2005).

Com base nas entrevistas, dentre os aspectos que motivaram os indivíduos a participar do processo de seleção pública para a DESENVOLVIMENTO se destacam os salários e benefícios e o ambiente de trabalho.

Também aparece como forte motivador para os indivíduos prestarem o concurso público o fato da empresa objeto de estudo desfrutar de uma boa imagem perante os entrevistados, estando em consonância com as considerações de Rousseau (2005) que ressalta que a construção do contrato psicológico tem início antes da admissão do indivíduo na empresa.

Outro aspecto interessante que sobressaiu na análise dos fatores que motivaram a participação no processo de seleção pública tem a ver com o fato de, embora a estabilidade propiciada pelo setor público não tenha aparecido como o principal aspecto motivador, não significa que as pessoas tenham aberto mão da segurança no emprego. Esta conclusão origina-se da constatação de que cerca de metade dos entrevistados era proveniente do setor público, portanto, já desfrutava em maior ou menor grau da referida estabilidade. Esses indivíduos apenas optaram por mudar de organização, sem, portanto, perder essa condição. Ou seja, a análise sugere que a estabilidade no emprego ainda permanece como um dos principais motivadores para o ingresso no setor público.

As principais fontes de informação utilizadas pelos indivíduos para a decisão de participar do processo seletivo foram informações provenientes da mídia, de parentes e/ou amigos que trabalham ou trabalharam na empresa, bem como por algum tipo de experiência prévia com a empresa. Nesta etapa de construção do contrato, a decisão de ingresso na instituição, a preocupação dos indivíduos é em colher o maior número de dados possíveis, sejam eles positivos ou negativos, sobre a empresa para o processo de tomada de decisão.

O contrato psicológico de recém contratados é dinâmico, não toma sua forma definitiva no momento de ingresso na organização (Rousseau, 1995; Sutton e Griffin, 2004; Taris, Feij e Capel, 2006). Dessa forma, ele evolui constantemente como resultado de experiências vividas no ambiente de trabalho (De Vos, Buyes e Schalk, 2003) o que reforça a relevância do gerenciamento dos contratos psicológicos de novos empregados citada por Anderson e Thomas (1996).

Vos e Buyens (2004) destacam que os primeiros meses dentro de uma empresa são determinantes para a construção do contrato psicológico bem sucedido, pois durante esse processo de ambientação as percepções acerca da empresa serão confirmadas ou não, o que afeta o nível de motivação, de produtividade, o grau de identificação com a empresa e o conseqüente interesse em continuar trabalhando nela.

Ainda de acordo com os autores, a comparação entre o que era esperado e o que de fato foi percebido após o ingresso na organização é importante para a redução do nível de incerteza, proporcionando uma melhor adaptação. De uma forma geral, ocorreu um aumento da percepção positiva da imagem da DESENVOLVIMENTO. A declaração abaixo destacada, dada por um novo

empregado no blog de discussão formado pelos candidatos que estão na lista de espera de convocação resume bem os pontos positivos encontrados.

“Quando decidi que queria trabalhar no Banco, me enchiam os olhos o salário, os benefícios, a estabilidade, a qualidade de vida proporcionada... após essa de integração, a sensação que ficou pra mim é: como eu estava pensando pequeno... Aquilo lá é muito mais do que isso! Sinto em todos ali a vontade de, muito mais do que ter um bom emprego, realizar um grande trabalho. Estou torcendo para que vocês possam viver o sonho que estamos vivendo agora...” (Em 11/07/2009, depoimento no blog)

Nas entrevistas também foi possível observar que a possibilidade de gerenciar o próprio tempo e ter qualidade de vida está na agenda atual dos indivíduos como uma das grandes prioridades. A idéia de ter tempo para a família, para si mesmo e para realizar outras atividades que não sejam relacionadas ao trabalho foi destacada pelos novos empregados, ou seja, a realização das pessoas se dá não somente por meio da realização profissional isoladamente, mas pelo conjunto vida pessoal e profissional.

Quantos as oportunidades de melhoria identificadas pelos entrevistados, de uma forma geral, estão concentradas em questões relativas a gestão de recursos humanos, abrangendo: (1) a ausência de melhores práticas de remuneração; (2) ausência de plano de carreira; (3) sistema de avaliação por gestão de competências ainda incipiente; e (4) vigência de dois planos de cargos e salários.

Anderson e Thomas (1996, *apud* Buyens e De Vos 2001) destacam a relevância do gerenciamento do contrato psicológico, principalmente, após a contratação, pois em muitos casos o gerenciamento das expectativas dos empregados pode determinar ou não a ocorrência de frustrações futuras, em termos de relação de trabalho, sendo relevante sob a ótica gerencial, uma vez que o entendimento das expectativas existentes pode favorecer a construção de uma relação de trabalho positiva proporcionando o reforço positivo do contrato psicológico.

Dessa forma, o período de adaptação na empresa é crucial para a determinação do contrato psicológico. Nesse período o empregado recém admitido estará em busca de informações para saber se a escolha que foi feita foi correta. Na medida em que o novo empregado conhece a empresa e constata que as expectativas formadas anteriormente são atendidas, a relação de trabalho é fortalecida, o contrato psicológico é reforçado positivamente e é estabelecida uma relação de confiança entre o empregado e a empresa.

Vale ressaltar que as pessoas trazem consigo suas experiências passadas e que o contrato psicológico será estabelecido tendo como base tudo aquilo que já foi vivenciado pelo indivíduo. Dessa forma, caso tenha ocorrido uma violação do contrato psicológico anterior que tenha determinado a saída da pessoal da organização, seja por vontade própria, seja por demissão, o fator motivador da saída será um dos principais aspectos a serem verificados quando da admissão em uma nova empresa.

Um ponto interessante do estudo é a abertura a novas oportunidades declarada pelos empregados. Apenas 16 pessoas, do total de 97, declararam que não tem a intenção de sair da empresa, todos os outros empregados apresentaram algum fator que o levariam a deixar a organização, onde 22 deles declararam abertamente que uma oferta melhor de salário na iniciativa privada seria um bom motivo para a mudança de emprego, o que sugere que o contrato a ser desenvolvido por esses empregados tende para o transacional, focado nas recompensas.

Finalmente, com base na análise dos fatores que contribuem para a construção do contrato psicológico dos ingressantes na DESENVOLVIMENTO pode-se sugerir à organização desenvolver algumas ações, tais como: um alinhamento entre a prática de recompensas e os objetivos estratégicos e a cultura da organização, avaliando criticamente os sistemas de remuneração, considerando seu nível de consistência com as necessidades organizacionais, desenvolvendo parâmetros que aperfeiçoem a prática de remuneração e recompensas e gerenciando de forma ampla e integrada um sistema de remuneração por competências, atentando para o controle da folha de pagamentos e a maximização do resultado obtido.

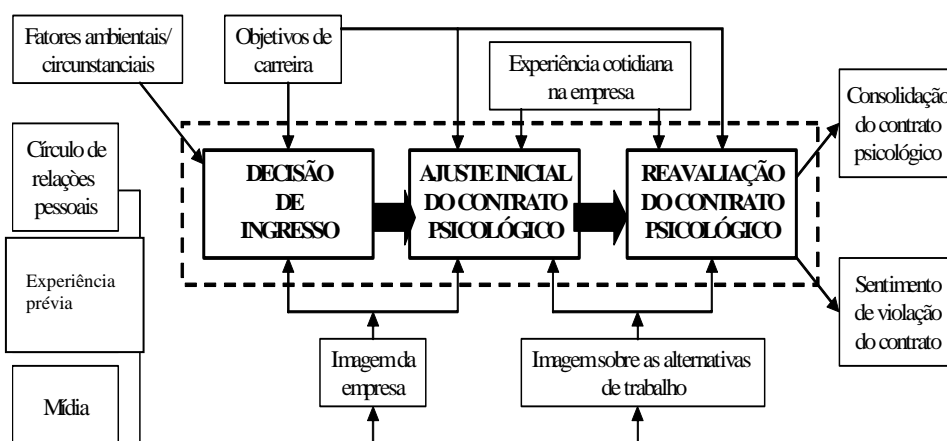
Também seria interessante se a empresa adotasse incentivos variáveis, tais como programas de participação nos resultados com base no sistema de avaliação de desempenho, premiações eventuais, bônus executivo. Acredita-se também que outras formas de recompensa não-financeiras, que apresentam relação direta com desenvolvimento e comprometimento do indivíduo, tais como desenvolvimento da carreira e programas de reconhecimento.

O modelo não serviu para vc costurar sua conclusão, não ficou legal, até porque sua análise pega só as duas fases iniciais, e nada da terceira. Mas o modelo pode ser útil para usar na introdução, servindo para justificar teoricamente a escolha do momento de ingresso no BNDES como momento relevante para colher os dados, pois é ajuste inicial do contrato.

SAI

A partir dos elementos expostos na análise dos resultados verificou-se que o modelo de análise do processo de construção do contrato psicológico entre indivíduos que ingressam no setor público proposto por Côrtes e Silva (2005) é passível de aplicação a esse estudo. Nesse modelo, o processo de construção é dividido em três etapas, a saber: (i) decisão de ingresso na empresa; (ii) ajuste inicial do contrato psicológico; e (iii) reavaliação do contrato psicológico, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Modelo de Construção do Contrato Psicológico



Fonte: Côrtes e Silva, 2005

O modelo considera que, na primeira etapa da construção do contrato, os indivíduos são afetados por fatores ambientais e/ou circunstanciais, objetivos de carreira e imagem da empresa. Com base nas entrevistas foi possível observar que a imagem positiva da empresa, bem como sua missão foi o aspecto preponderante como fator motivador para a decisão de participar do processo seletivo, tendo sido formada principalmente por informações provenientes da mídia, de parentes e/ou amigos que trabalham ou trabalharam na empresa, bem como por algum tipo de experiência prévia com a empresa. Nesta etapa de construção do contrato, a preocupação dos indivíduos é em colher o maior número de dados possíveis, sejam eles positivos ou negativos, sobre a empresa para o processo de tomada de decisão.

Num segundo momento, há o denominado ajuste inicial do contrato psicológico, onde a pessoa, já contratada, procura entender o meio no qual está inserida e verificar quais são as características positivas da empresa e, conseqüentemente, compor o contrato psicológico com a empresa. É interessante ressaltar que nesse momento, a pessoa irá comparar a empresa atual com suas experiências vivenciadas anteriormente e com as outras organizações, na medida em que elas podem ser uma alternativa de trabalho.

A última etapa proposta pelo modelo é o momento pelo qual o indivíduo faz a reavaliação do contrato, diante da realidade propriamente dita. Nessa etapa, pode ser identificada a quebra do contrato psicológico, caso seja verificada alguma divergência entre a prática e o discurso praticados pela empresa, podendo resultar em perda de produtividade até, em última instância, o desligamento da empresa, como abordado no referencial teórico. Em contrapartida, caso não exista essa divergência o contrato psicológico pode ser reforçado positivamente, proporcionando o estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa e o empregado.

Conforme proposto por Côrtes e Silva (2005) foi possível observar que esse modelo é passível de aplicação a DESENVOLVIMENTO, ainda que com indivíduos com perfis mais diversificados. Permanece como sugestão para outros estudos a idéia de se implementar a mesma pesquisa na iniciativa privada, para que seja possível verificar como se realiza a formação do contrato psicológico, se há uma maior ocorrência de quebras e/ou violações do contrato psicológico em relação ao setor público e quais seriam os seus principais motivos. Outra sugestão seria a aplicação desse estudo em termos comparativos para o perfil de cada uma das gerações atualmente encontradas no mercado de trabalho.