

### 3 Metodologia

#### 3.1. Tipo de pesquisa

Segundo Creswell (2007) a escolha de métodos de pesquisa por um pesquisador depende de seu objetivo: especificar o tipo de informação a ser coletada antes do estudo ou permitir que ela surja dos participantes do projeto.

No estudo em questão, a autora optou por utilizar a estratégia de investigação qualitativa, com o objetivo de conhecer em profundidade as bases do contrato psicológico firmado entre empresas de alta *performance* e funcionários. Para tal escolha, levou-se em consideração o contexto descrito por Morse (1991), que reflete o cenário da pesquisa em questão:

A pesquisa qualitativa é exploratória e útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar. Esse tipo de técnica pode ser necessário ou porque o tópico é novo, ou porque nunca foi abordado com uma determinada amostragem ou grupo de pessoas, ou porque as teorias existentes não se aplicam a 'uma determinada amostra ou grupo em estudo (MORSE, 1991).

Ressaltamos duas características, baseadas nas idéias de Rossman e Rallis (1998 *apud* CRESWELL, 2007) que reforçam a escolha pela investigação qualitativa em questão:

- A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Isso inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado, pessoal e teoricamente, mencionando as lições aprendidas e oferecendo mais perguntas a serem feitas (WOLCOTT, 1994). Isso também significa que o pesquisador filtra os dados através de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico. Não é possível evitar as interpretações pessoais, na análise de dados qualitativos.

- O pesquisador qualitativo usa um raciocínio complexo multifacetado; interativo e simultâneo. Embora o raciocínio seja, em grande parte, indutivo, tanto os processos indutivos como os dedutivos estão funcionando. O processo de pensamento também é interativo, fazendo um ciclo que vai da coleta e análise de dados até a reformulação do problema e voltando. Acrescente-se a isso as atividades simultâneas de coleta, análise e comunicação dos dados.

Com base no exposto, entende-se que esta pesquisa é qualitativa na medida em que tem caráter interpretativo dos dados coletados por meio de entrevistas com funcionários da área de recursos humanos (sujeitos) de algumas organizações, utilizando-se um roteiro pré-determinado.

### **3.2. Papel do pesquisador**

A pesquisadora é atualmente Coordenadora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo, atuando de maneira bastante ativa na formulação e reformulação de políticas e práticas de Recursos Humanos com foco na melhoria do desempenho profissional aliado ao seu bem-estar.

A empresa onde trabalha, de origem familiar, está em processo de mudança de cultura, buscando transformar-se em uma empresa reconhecida como de alta *performance*, mas possui ainda práticas bastante distantes das necessárias para obter este reconhecimento.

Durante sua carreira, teve a oportunidade de atuar em empresas que baseavam seu modelo de gestão nas práticas de alta *performance*, trabalhando com a metodologia *Lean*, mas que não eram reconhecidas por isso. Porém, nesta trajetória profissional, pode ter contato com diversos profissionais oriundos destas empresas.

Sempre interessou-se pela Teoria da Administração e pelos diversos modelos de gestão desenvolvidos ao longo da história, estando atenta, especialmente, às ligação e relações de causa e efeito entre eles. Sendo uma profissional que atua fortemente em recrutamento de candidatos, este interesse, aliado à necessidade de entender o que “falta” para efetivamente transformar a

empresa em que trabalha em uma cultura de alta *performance*, motivaram-na a estudar este tema.

A trajetória profissional da pesquisadora contribuiu positivamente para o trabalho, porém a mesma entende que também suas experiências podem influenciar a forma como interpreta os dados coletados, enviesando o estudo. Desta forma, durante a coleta dos dados, buscou interferir minimamente no depoimento dos entrevistados, deixando-os livres e à vontade para falar o mais livremente possível, em resposta ao roteiro de entrevista.

A pesquisadora esforçou-se para manter-se isenta de qualquer opinião sobre os temas abordados, durante a avaliação dos dados extraídos do estudo, de forma minimizar a subjetividade da análise.

### **3.3. Seleção dos sujeitos**

A ideia por trás da pesquisa qualitativa é selecionar propositalmente participantes ou locais (ou documentos ou materiais gráficos) mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Para selecionar os indivíduos a serem entrevistados neste estudo, utilizou-se como critério o reconhecimento por parte do mercado de que a empresa onde o mesmo trabalha é uma organização de alta *performance*. Esta escolha foi ratificada na entrevista, quando o entrevistado confirma que sua empresa é de fato uma empresa de alta *performance*.

A escolha dos entrevistados seguiu o critério de que os mesmos fizessem parte da área de recursos humanos de organizações de alta *performance* e atuassem ativamente no recrutamento de candidatos para a organização. Os sujeitos entrevistados foram identificados a partir da rede de relacionamentos da pesquisadora e a partir dos próprios entrevistados, que indicaram novos possíveis sujeitos para a pesquisa.

Participaram da pesquisa oito profissionais de recursos humanos, cada um de uma empresa selecionada, todos no Rio de Janeiro. O quadro 1 retrata os sujeitos selecionados:

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

<b>Identificação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Segmento de Atuação</b>
Entrevistado 1	Gerente de RH	CONSTRUÇÃO
Entrevistado 2	Estagiária de Recrutamento e Seleção	CONSUMO
Entrevistado 3	Consultora de gestão	CONSULTORIA
Entrevistado 4	Coordenadora de Desenvolvimento	VAREJO
Entrevistado 5	Analista de RH Sr	CONSULTORIA
Entrevistado 6	Coordenadora de RH	TELECOMUNICAÇÕES
Entrevistado 7	Coordenadora de RH	CONSUMO
Entrevistado 8	Gerente de RH	HOTELARIA

Vale ressaltar que, mesmo garantindo o anonimato das empresas e entrevistados, alguns indivíduos identificados como sendo interessantes de serem entrevistados declinaram do convite por política interna da própria empresa, que não permite divulgação de informações além das oficiais.

### **3.4. Procedimento de coleta e registro de dados**

Conforme mencionado, levando-se em conta o escopo deste trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas. Foram realizadas entrevistas presenciais, conduzidas a partir de um roteiro, com o objetivo investigar as bases do contrato psicológico firmado entre empresas de alta *performance* e seus funcionários. As entrevistas foram realizadas através de encontros pessoais, no período entre setembro de 2011 e janeiro de 2012 e duraram, em média, 30 minutos. Todas foram gravadas e transcritas.

As perguntas que orientaram a entrevista foram formuladas com base na revisão da literatura de sistema de trabalho de alta *performance* e intensificação do trabalho e são apresentadas a seguir:

1. Você considera a sua empresa como uma empresa de alta *performance*? Por quê? Julga que isso seja um fator de atratividade de bons profissionais? Por quê?
2. Qual é o perfil de profissional que você procura ao iniciar um recrutamento?
3. A que fatores você atribui a atração do candidato para a sua empresa?
4. Quais são os principais diferenciais da empresa para atração de candidatos, isto é, o que é oferecido a ele que desperta o interesse desse perfil de candidato?
5. Quando você encontra um candidato que considera “perfeito”, quais os argumentos que usa para seduzi-lo?
6. O que o candidato pode esperar da empresa? E o que não pode?
7. Como tende a ser a rotina de trabalho do profissional? Você comenta essa rotina ao apresentar a vaga ao candidato?
8. Você costuma comentar, na entrevista, fatores como clima, qualidade de vida e outros aspectos intangíveis ao apresentar a empresa? Por que ?

Tendo esse roteiro como base, as entrevistas foram conduzidas de forma aberta, permitindo que outras questões surgissem durante as mesmas. Estas entrevistas tiveram o intuito de identificar as bases do contrato psicológico firmado entre as empresas alvo deste estudo e os candidatos participantes de um processo de seleção. Através do depoimento dos diversos profissionais de recursos humanos entrevistados, buscou-se avaliar quão transparente é este contrato e quanto a empresa busca tornar claro os seus termos para os candidatos em seleção.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, de modo que se pudesse fazer uma análise completa do discurso dos entrevistados. Dos depoimentos, foram extraídos os aspectos que, conforme a literatura existente, estão presentes no contrato psicológico e caracterizam empresas de alta *performance*. Estes aspectos foram transformados em categorias de significados que passaram a agrupar os trechos transcritos por similaridade. As entrevistas cessaram quando o pesquisador julgou que ocorreu uma saturação nas categorias de significados, ou seja, já não mais surgiram novos temas e novas categorias nas últimas entrevistas.

### **3.5. Limitações do estudo**

O método utilizado neste trabalho, de natureza qualitativa, é interpretativo, ou seja, está condicionado à interpretação dos dados pelo pesquisador (Creswell, 2007).

Há também as limitações do método de coleta de dados utilizado, que se baseia, fundamentalmente, em entrevista. Como destaca Creswell (2007), a presença do pesquisador pode enviesar as respostas e as pessoas não são igualmente articuladas e perceptivas, que faz com que os relatos de algumas sejam mais ricos e se sobreponha ao de outras.

É importante mencionar, ainda, que as percepções e respostas dos entrevistados podem ser alteradas de acordo com suas experiências ao longo do tempo, ou seja, suas opiniões e sentimentos no momento das entrevistas podem se alterar com o passar do tempo e os resultados desta pesquisa somente podem ser verdadeiros dentro do universo de empresas estudadas, não sendo possível a generalização.

## 4 Análise dos resultados

### 4.1. Introdução

Neste capítulo, procurou-se identificar, a partir das entrevistas realizadas com profissionais de Recursos Humanos de empresas de alta *performance*, as bases dos contratos psicológicos estabelecidos entre estas empresas e os seus funcionários.

Para possibilitar a distinção entre as citações das entrevistas, utilizamos a denominação “Entrevistado”, para o funcionário que concedeu o depoimento e “Empresa”, para a organização a qual o entrevistado pertence e que se refere durante a entrevista. Estas denominações foram seguidas de numeração de 1 à 8 para identificar as entrevistas. O perfil dos entrevistados é ilustrado no quadro 1, do capítulo de metodologia. Os dados obtidos foram analisados e categorizados, tendo como referência as bases do contrato psicológico apontadas na literatura sobre o tema. As categorias que estruturam e organizam a análise são: autonomia e responsabilidade, aprendizado rápido, crescimento rápido, meritocracia e reconhecimento, comprometimento com a organização, perfil multifuncional e flexível, foco na entrega de resultados, disponibilidade para uma rotina de trabalho intensa. Essas categorias foram separadas em dois grupos, que distinguem o que a empresa oferece aos funcionários do que a empresa espera dos mesmos, em contrapartida. Estas categorias e os aspectos avaliados estão sintetizados no quadro 2. Para ilustrar as categorias identificadas na análise, citações provenientes das entrevistas são relacionadas às mesmas.

Cada um desses aspectos é descrito, detalhado e analisado utilizando-se como base conceituações acerca do contrato psicológico e das práticas de alta *performance*, abordadas no referencial teórico.

**Quadro 2 – Aspectos do contrato psicológico**

<b>O que a empresa oferece aos funcionários</b>	<b>O que a empresa espera dos funcionários</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia e responsabilidade</li> <li>• Aprendizado rápido</li> <li>• Crescimento rápido</li> <li>• Meritocracia e Reconhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento com a organização</li> <li>• Perfil multifuncional e flexível</li> <li>• Foco na entrega de resultados</li> <li>• Disponibilidade para uma rotina de trabalho intensa</li> </ul>

Fonte: desenvolvido pela autora

Em linhas gerais, o que se constatou é que o contrato psicológico firmado possui tanto aspectos transacionais quanto relacionais, ou seja, é um contrato balanceado. Este é um traço característico, segundo Dabos e Rousseau (2004), de trabalhos de alto envolvimento e organizações de conhecimento, que operam em mercados altamente competitivos. Os aspectos transacionais são representados pelo crescimento rápido e remuneração variável, como contrapartida da dedicação extrema e das longas horas trabalhadas. Já os aspectos relacionais, que possuem uma conotação mais intangível (ROBINSON,1996), se refletiriam na expectativa das empresas pesquisadas por altos níveis de comprometimento dos funcionários. A seguir, são detalhados os elementos que, segundo os entrevistados, caracterizam os contratos psicológicos estabelecidos entre as empresas pesquisadas e seus funcionários.

#### **4.2. O que a empresa oferece ao funcionário**

Os tópicos seguintes apresentam e analisam cada um dos quatro aspectos identificados pelos funcionários da área de recursos humanos entrevistados como as obrigações estabelecidas pelas empresas reconhecidas como de alta *performance* para com seus funcionários.

### 4.2.1. Autonomia e responsabilidade

Nas entrevistas realizadas constatou-se que a possibilidade de trabalhar com autonomia e ter grandes responsabilidades são promessas explícitas feitas pela organização, no momento do recrutamento. Essa constatação está em linha com a literatura que destaca que autonomia e responsabilidade são demandas dos profissionais que trabalham em empresas que adotam práticas de alta *performance* (APPEALBAUM *et al.*, 2000; HARTOG e VERBURG, 2004; RAMSAY, 2000). Estas características refletem o redesenho das tarefas e a redução de níveis hierárquicos, o que permite que os trabalhadores participem mais da tomada de decisão (APPEALBAUM *et al.*, 2000).

A maior parte dos entrevistados ressaltou estes aspectos, quando foram indagados sobre o que o candidato pode esperar da empresa e sobre quais são os principais diferenciais da empresa para atração de candidatos. Eles ressaltaram, ainda, que a autonomia e a responsabilidade acontecem rápido, mesmo no caso de profissionais com pouca experiência ou muito jovens. Pode-se observar essa ênfase na autonomia e responsabilidade, nos relatos a seguir:

“A pessoa poder entrar, fazer muito com pouca experiência, ter muita responsabilidade, a autonomia que essa pessoa vai ter...” (E1)

“Nós buscamos pessoas mais novas e damos muita responsabilidade. O grau de responsabilidade que um trainee possui aqui na nossa empresa, não sei se ele teria em qualquer outra.” (E4)

“É a autonomia de você poder criar coisas aqui dentro. Por exemplo, se você é um gerente de marketing você não vai ter um checklist com coisas que você vai precisar fazer. Todo este procedimento terá que ser criado, discutido, desenvolvido. Se virar uma coisa bem legal pode vir a se tornar um padrão para todo mundo. É como se você construísse a empresa.” (E4)

“Uma das características da empresa é que os profissionais assumem responsabilidades muito cedo.” (E6)

“Isso para quem é jovem é extremamente importante: as pessoas serem autônomas e terem autonomia até para errar. É uma empresa que não penaliza o erro tão facilmente por que ela te dá autonomia e quando você tem autonomia, você vai errar sim, mas em outros momentos trará inovações, grandes projetos.” (E7)

“O diferencial da empresa é a oportunidade de trabalho, de responsabilidade, algo que em outras empresas ele (o profissional) levaria muito mais tempo para ter.” (E8)

Através destes depoimentos pode-se perceber que os profissionais de recursos humanos entrevistados enfatizam o alto grau de autonomia e responsabilidade das equipes ao conduzirem o processo de recrutamento e seleção. A valorização da autonomia para trabalhar e da delegação de responsabilidades ao novo profissional é congruente com o trabalho de Davidson (2002:5) que prevê que “*oportunidade para desenvolvimento e progressão de carreira*” é uma das expectativas dos funcionários quando do estabelecimento do contrato psicológico. Ressalta-se ainda que, segundo Macky e Boxall (2008), autonomia e responsabilidade são aspectos que interferem positivamente na percepção do indivíduo em relação a seu trabalho, aumentando a satisfação e o comprometimento organizacional. Percebe-se, portanto, que a oportunidade de participar de decisões importantes e a concessão de certo nível de autonomia às equipes, conforme ressaltado por Ramsay *et al.* (2000), parece ser central no sistema de trabalho de alta *performance*.

#### **4.2.2. Aprendizado rápido**

O aprendizado rápido, proporcionado pela empresa, foi destacado por todos os entrevistados como um fator de atratividade para novos profissionais e, por isso mesmo, outro aspecto reforçado durante o processo seletivo. Muitas das empresas pesquisadas autodenominam-se “escolas”, dada a intensidade do aprendizado gerado.

Os entrevistados relatam que o aprendizado ocorre tanto através de treinamentos formais quanto no dia-a-dia, através da exposição do profissional à situações diversas. Estes relatos estão em linha com o trabalho de Huselid (1995), que afirma que as práticas adotadas no sistema de alta *performance* podem melhorar os conhecimentos, habilidades e capacidades dos colaboradores favorecendo o aprendizado rápido. Os trechos a seguir transcritos mostram que a perspectiva de aprendizado rápido é uma das promessas mais importantes feitas pelas empresas de alta *performance*, durante o recrutamento.

“Em relação à possibilidade de aprender e se desenvolver, é um grande diferencial, até porque muitos falam do fato desta empresa ser uma escola, a pessoa passa por diferentes áreas, vê o negócio como um todo.” (E1)

“O aprendizado tem que ser muito rápido. Na XX poucas pessoas querem participar de projetos longos, principalmente no início da carreira os profissionais esperam passar por diversos projetos”. (E3)

“O que o candidato pode esperar é isso: muito aprendizado, tanto em termos de treinamento, workshops, mas também aprendendo onthejob, criando coisas, tendo autonomia, etc.” (E4)

“A XX é uma empresa de alta performance, ela é uma empresa que atrai muitos candidatos porque é uma escola, ela desenvolve profissionais.” (E5)

“A XX é uma escola. O que percebíamos como RH era que o grau de empregabilidade dos profissionais depois que saiam da XX se tornava muito alto.” (E6)

“...Os outros argumentos são a possibilidade de aprendizado na empresa. Isso para quem é jovem é extremamente importante.” (E7)

“Oportunidade de conhecimento é o principal diferencial da empresa para atração de candidatos.” (E8)

As falas dos entrevistados indicam, também, que a possibilidade de aprendizado intenso é consistente com estratégia destas empresas de recrutar profissionais jovens, em início de carreira, com pouca ou nenhuma experiência profissional.

“Nós procuramos por pessoas não necessariamente “ligados” na experiência profissional.” (E2)

“Nós buscamos pessoas mais novas e damos muita responsabilidade a elas.” (E4)

“É apostar mais no potencial do que na experiência. Isso é também um diferencial nosso.” (E4)

“E pelo fato de ela ser uma das grandes ela atrai bastante os estudantes porque além de ser uma escola de desenvolvimento...” (E5)

“Nós nem valorizamos muito a experiência que ele já teve porque a empresa oferece a experiência, então buscamos alguém com uma bagagem acadêmica muito forte e que desenvolva profissionalmente na prática.” (E8)

O fato de jovens serem o alvo do processo de recrutamento dessas empresas explicaria, em grande medida, o fato de o aprendizado ser um aspecto valioso para o contrato psicológico estabelecido entre essas empresas e sua força de trabalho. O aprendizado intenso também seria reflexo da possibilidade de atuação deste profissional, em diferentes áreas e projetos.

“A pessoa passa por diferentes áreas, vê o negócio como um todo, tem que se virar para fazer a coisa acontecer, a pessoa acaba aprendendo muito.”(E1)

“Consultoria é sempre um peso muito grande para o currículo, por proporcionar experiências em diversos projetos.” (E3)

“As pessoas rodam muito de áreas e assim temos profissionais mais completos.” (E4)

“O aprendizado do jovem também é um grande diferencial.Você pode trabalhar em várias frentes, em diversos projetos” (E5)

#### **4.2.3. Crescimento rápido**

Segundo os profissionais entrevistados, durante as entrevistas para recrutamento de candidatos, uma das promessas feitas aos mesmos é a possibilidade de um crescimento acelerado na carreira. A possibilidade de rápido crescimento de carreira é apresentada por Rousseau (1990) como uma das obrigações estabelecidas pelas organizações, em troca do compromisso firmado com o funcionário. O crescimento rápido é expresso por promoções frequentes e é reflexo de equipes enxutas, da perspectiva de trabalho em diferentes áreas e projetos e do próprio crescimento rápido da empresa. Como se percebe, através dos relatos a seguir, este seria um fator de atração de profissionais, segundo os entrevistados.

"O crescimento é o grande atrativo quando o candidato busca a XX. O que vendemos para o candidato e que é o que acontece, que é real, é o crescimento. As oportunidades e o espaço para crescer vão existir, e nós jogamos essa

responsabilidade muito na mão deles (os candidatos): você vai criar seu espaço, você vai criar seu plano de carreira, isso é o grande atrativo"(E1)

“Então buscamos aquelas pessoas que querem crescer dentro da empresa. É muito raro para cargos como gerência, direção e supervisão contratarmos pessoas de fora. Essa preparação é feita como pessoas dentro da empresa onde a formação é construída nas bases.” (E2)

“Outra coisa importante que faz com que as pessoas sejam retidas dentro da empresa é o plano de carreira que é muito acelerado em comparação a outras empresas comuns. O crescimento é muito grande pelo fato de termos muitos projeto.” (E3)

“Somos agressivos no crescimento, você vê o histórico das pessoas que entraram como trainee e depois três anos viraram gerentes, coordenador já é superintendente de shopping, então é isso que as pessoas mais buscam” (E4)

“Um dos focos de atratividade da empresa era uma possibilidade de crescimento rápido e existirem muitas possibilidades de crescimento.” (E5)

“As pessoas acabam sendo atraídas no mercado por uma possibilidade de crescimento rápido e por poderem assumir funções de coordenação, gerenciais mais novas que uma empresa mais estável.” (E6)

“A XX é conhecida no mercado por oferecer oportunidades de carreira rápida, de uma aceleração de carreira. Nós não oferecemos salários e benefícios acima do mercado, então hoje a possibilidade de carreira rápida é um grande diferencial.” (E7)

O crescimento na carreira também é reflexo da estratégia de contratação de jovens profissionais, o que faz com que a empresa forme um time de gestão com uma média de idade bastante baixa, quando comparada aos padrões do mercado em empresas que não adotam práticas de alta *performance*. Os aspectos ascensão profissional rápida e possibilidade do profissional assumir um cargo gerencial ainda jovem são reforçados no processo seletivo, através de exemplos que acontecem na prática. Segundo os relatos dos entrevistados, estes aspectos são bastante valorizados pelos candidatos e, por isso mesmo, são usados como mais uma promessa da organização:

“A gente dá exemplo de que temos uma diretoria onde um cara tem 27 outro 24 outro de 32...” (E1)

“Isso faz a gente contratar profissionais mais jovens. A nossa média de idade é muito baixa. O nosso presidente tem 37/38 anos.” (E4)

Na XX focamos em profissionais jovens (18 a 20 anos), começando a carreira, com foco no resultado, centrados e dinâmicos, ágeis, que querem crescer na carreira rapidamente. " (E5)

“Aqui você pode se tornar um diretor com 30 anos, o que em empresas mais estáveis você vai ter que passar por steps de carreira mais estruturados” (E6)

“Há um investimento da empresa e por exemplo, a gente tem diretores na empresa com 28 anos” (E7)

“É um perfil jovem, muito dinâmico, com excelente formação acadêmica e que estejam em busca de crescimento profissional.” (E8)

Comparando as falas dos entrevistados, fica claro ainda que a questão da rapidez difere entre as empresas. Algumas, mais agressivas, consideram rápido o fato do candidato assumir um cargo gerencial em um ano. Já em outras, mais conservadoras, este prazo pode se estender a até 10 anos.

“O trainee em um ano já assume um cargo de gestão. Ele é treinado para isso. " (E2)

“Enquanto empresas como mineração e óleo e gás o funcionário sai de um cargo de analista junior para analista sênior numa prazo de 5 à 10 anos, aqui na XX todo ano nós recebemos um cargo diferente sendo reconhecido por isso. No máximo em três anos me torno consultora e em quatro anos já viro gerente e assim por diante.” (E3)

“São de 8 a 10 anos para o profissional que entra vindo da faculdade até tornar-se um gerente.” (E5)

Alguns entrevistados entendem que há uma associação entre crescimento mais rápido na carreira e uma dedicação mais intensa aos resultados desejados, ou seja, a premissa é que trabalhando mais, o profissional subirá na empresa mais depressa.

“Hoje o que se vê no mercado são pessoas que querem crescer na velocidade em que elas entregam resultados.” (E2)

“A dedicação a mais horas de trabalho refletem também no aceleração da sua carreira” (E4)

“Se você quer uma carreira rápida, não tem segredo, você vai ter que desenvolver em menos tempo aquilo que uma outra pessoa normalmente desenvolve em mais tempo. Então você vai ter que se dedicar mais horas de trabalho.” (E5)

“Se o drive do profissional é o aprendizado, ele vai entrar comprometido, mas sabendo que terá que abrir mão de sua vida pessoal em alguns momentos.” (E7)

#### **4.2.4. Meritocracia e reconhecimento**

A maioria dos entrevistados, em seus depoimentos, demonstrou que a prática da meritocracia em suas empresas é uma realidade e algo valorizado pelos profissionais que buscam estas organizações. Através desta prática, cada colaborador é recompensado de acordo com seu merecimento (BARBOSA, 2006).

Através das entrevistas, percebe-se que nas empresas de alta *performance* pesquisadas, a meritocracia é fortemente baseada na prática da avaliação de desempenho individual, com o estabelecimento e mensuração de metas. Os indivíduos são valorizados e avaliados independentemente de suas trajetórias e biografias, o reconhecimento é baseado na qualidade das realizações individuais (BARBOSA, 2006). Esta prática é corroborada por Huselid (1995) que afirma que dentre as práticas de alta *performance*, a avaliação de desempenho é importante para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos funcionários, além de motivá-los a perseguir os resultados acordados, estando seus resultados ligados tanto ao pagamento de remuneração variável quanto a decisões de promoção. Desta forma, entende-se que através da meritocracia estas empresas valorizam os melhores funcionários e seus resultados e as posições hierárquicas são conquistadas com base no merecimento e competência. Os relatos seguintes ilustram a valorização da meritocracia, pelos entrevistados:

“Às vezes a pessoa se identifica muito, o olho dela brilha quando você fala de meritocracia, de todo mundo ter bônus, de todos serem avaliados individualmente (...). A performance é avaliada a cada seis meses..É dado feedback para a pessoa se aperfeiçoar e o crescimento rápido vai depender do nível de esforço.” (E1)

“A XX é uma empresa conhecida pela meritocracia, então nós trabalhamos em cima de resultado que a empresa espera. Não importando o tempo de casa que a pessoa tenha.” (E2)

“A gente trabalha muito o reconhecimento. Todo o reconhecimento é feito por mérito, nunca por tempo de casa ou cargo (...). Ano passado desenvolvemos um programa chamado valores em ação onde se o funcionário desenvolvesse um projeto aqui no shopping agregando algum valor a XX, os três melhores apresentam seus projetos concorrendo a uma viagem para Nova York. ” (E4)

Sempre depois da avaliação tem uma reunião de gente, e discute-se cada nome. É muito individualizado. Nela decidimos o caminho de cada um. ” (E4)

“É um regime de meritocracia. Temos avaliação de desempenho duas vezes por ano: semestralmente para plano de desenvolvimento e anualmente, ligada ao bônus, onde são avaliadas as metas dos profissionais.” (E7)

“A XX é uma empresa de alta performance. Isso é um fator de atratividade pois somos remunerados por mérito. ” (E8)

### 4.3.

#### Entendendo a contrapartida: o que a empresa espera dos funcionários

Os tópicos seguintes apresentam e analisam cada um dos quatro aspectos identificados, pelos funcionários da área de Recursos Humanos entrevistados, como a contrapartida esperada pela empresa. Estes aspectos representam as expectativas destas empresas em relação a seus funcionários e fazem parte do contrato psicológico estabelecido.

#### 4.3.1.

##### Comprometimento com a organização

Os entrevistados relataram que o comprometimento, tanto com os resultados desejados quanto com a própria organização, é esperado dos profissionais que nela trabalham. A literatura sobre relações humanas nas organizações afirma que o comprometimento organizacional é um aspecto muito importante nas organizações, pois é um preditor de vários comportamentos no ambiente de trabalho, dentre eles a *performance* dos funcionários e o exercício da cidadania corporativa (BASTOS, 2002; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993; entre outros). Nas empresas de alta *performance*, como as pesquisadas para este trabalho, o comprometimento ganha dimensões ainda maiores, pois o alcance das metas organizacionais parece depender, em grande medida, do grau de compromisso que o funcionário expressa.

“Eu não posso ter pessoas que não acreditem na nossa cultura por que isso contamina a equipe ” (E1)

“Isso a gente aborda no sentido de que acaba sendo natural, por que a empresa não obriga você a fazer isso. Você faz pelo comprometimento, por amor a empresa.” (E2)

“Procuram pessoas que querem uma carreira e não um emprego, aquele cara que vê na empresa um projeto de vida, muito mais que o lugar que eu vou para ficar de 9 as 6 para ganhar um salário no final do mês, pessoas com sentimento de dono da empresa, que estão aqui não só para fazer a função mas estão aqui pelo todo ou seja, que entendam que as vezes é preciso abrir mão da própria meta em função da meta da empresa” (E4)

“A XX tem essa característica de fazer com que as pessoas sejam apaixonadas pela empresa e tenham orgulho de trabalhar lá. Quando fazíamos uma proposta, era o brilho nos nossos olhos, não era apenas uma proposta, vendíamos algo em que acreditávamos.” (E7)

“Eles têm comprometimento porque estão engajados com aquele conhecimento que estão tendo e que em outra empresa não teriam. ” (E8)

Para Meyer, Allen e Smith (1993) o comprometimento organizacional reflete-se na identificação do trabalhador com os objetivos da empresa, reforçando sua vontade de despender esforços em nome da organização. Estes esforços se traduzem em aumento de desempenho e, conseqüentemente, resultados maiores. Esta afirmação está em linha com a observação de Green (2004) que ressalta que práticas que estimulam o alto comprometimento também acabam por produzir intensificação do trabalho.

Segundo o depoimento dos entrevistados, o comprometimento é a mola propulsora para a entrega das metas e, por isso, os mesmos procuram deixar claro todos os termos do contrato psicológico no momento da entrevista para que os candidatos estejam comprometidos com os mesmos.

“O objetivo não é convencer ninguém que somos melhores, é encontrar pessoas que se identifiquem com a gente.(...) O que vendemos para o candidato e que é o que acontece, que é real.” (E1)

“É por isso que em recrutamento de seleção nós abordamos muito isso. Nós damos nossos próprios exemplos para que o candidato tenha a clareza...” (E2)

“A empresa tem que estar ciente de que quando o candidato entra, ele vem com uma família, vem com uma vida fora do trabalho, então nós somos muito transparentes sim, para que esse profissional entre e possa fazer uma escolha munido da maior quantidade de informações possíveis para que sua escolha possa ser acertada. (E6)

“Nós temos que respeitar o momento de vida de cada um e acho que o RH tem papel de ser transparente com o candidato e vender o pacote completo, deixando na mão do candidato escolher se ele quer participar daquilo ou não...”(E8)

### 4.3.2. Perfil multifuncional e flexível

Um dos objetivos da adoção de práticas de alta *performance* é responder rapidamente às mudanças do mercado, o que pode ser conseguido através de profissionais mais polivalentes, flexíveis multifuncionais (ALLAN *et al.*, 1999). Entende-se que, quando são eliminadas as rígidas divisões horizontais, os trabalhadores estão aptos a desempenhar uma grande variedade de tarefas, adaptando-se a diferentes atividades rapidamente. Nas empresas pesquisadas, este perfil flexível é altamente valorizado, sendo esperado que o profissional que passa a fazer parte da empresa esteja apto a desempenhar diversas tarefas, passando inclusive por diferentes áreas de atuação. Ao serem perguntados sobre que perfil de profissional buscam durante o processo seletivo, os entrevistados deram ênfase à flexibilidade:

“Pessoas com capacidade de adaptação, flexibilidade, boa comunicação verbal etc. A pessoa tem flexibilidade, capacidade de adaptação, diferentes backgrounds desses projetos então acho que é um fator fundamental para que as pessoas sejam atraídas para a consultoria.” (E3)

“Os cenários estão cada vez mais instáveis e isso acaba, de modo geral, exigindo que as empresas de alta performance tenham profissionais com capacidade de se transformar conforme as necessidades do mercado.” (E6)

“Como a XX tem um modelo de gestão orgânico, menos burocrático e engessado, há uma ausência de processos e o conhecimento é muito mais tácito. Então buscamos profissionais mais flexíveis, que se adaptem sem trauma a este modelo.” (E7)

Para os entrevistados, a flexibilidade é vista como um facilitador para crescimento de carreira e para a formação de profissionais mais completos, o que corrobora as afirmações de Green (2000) que argumenta que, ao desenvolver as habilidades de um profissional para que ele desempenhe diversas tarefas, torna-se possível movimentá-lo através das posições da organização, reduzindo ineficiências. As falas seguintes reforçam essa perspectiva:

“A pessoa passa por diferentes áreas, vê o negócio como um todo, tem que se virar para fazer a coisa acontecer, a pessoa acaba aprendendo muito.” (E1)

“Uma coisa que a gente mede muito em uma entrevista é a capacidade da pessoa lidar com situações diversas. O profissional que visa a um setor específico e só se adapta a um padrão de serviço, por mais competente que ele seja, não é o perfil multifuncional que a empresa necessita (...). As pessoas rodam muito de áreas e assim temos profissionais mais completos.” (E4)

“Você pode trabalhar em várias frentes, em diversos projetos.” (E5)

“Pelos oportunidades de trocar de área, buscamos também perfis multifuncionais (multiskill).” (E7)

A análise dos depoimentos revela que a polivalência dos profissionais, que permite que os mesmos trabalhem em diferentes áreas e com diversos projetos, também os expõe ainda mais ao processo de intensificação do trabalho. Desta forma, se por um lado a possibilidade de atuar de maneira polivalente traz maior satisfação e significado para o trabalho (APPELBAUM *et al.*, 2000), por outro lado, segundo Dal Rosso (2008), a flexibilidade do trabalhador, exige que os “tempos mortos” da jornada sejam preenchidos com mais tarefas à medida este cenário requer do profissional um esforço adicional de trabalho mental e o conhecimento de diversas áreas.

### **4.3.3. Foco na entrega de resultados**

A premissa principal de uma empresa de alta *performance* é que ela alcance alta flexibilidade, qualidade de produto e desempenho mantendo os custos competitivos, através de funcionários empenhados e que usam suas habilidades para tomar decisões eficientemente, ou seja, a meta principal é o alcance dos resultados. A análise do discurso dos entrevistados permitiu verificar que a capacidade de ter foco nos resultados desejados pela organização é enfatizada como um aspecto importante a ser buscado nos candidatos durante um processo seletivo:

“Na XX focamos em profissionais jovens (18 a 20 anos), começando a carreira, com foco no resultado, centrados e dinâmicos, ágeis ...” (E5)

“Buscamos uma pessoa extremamente focada em resultados, por que a XX é uma empresa com modelo de gestão muito agressivo, baseado no PDCA, é preciso ter profissionais focados, focados em metas e em resultados o tempo inteiro.” (E6)

“E principalmente, buscamos profissionais agressivos na busca por resultados, focados” (E7)

“A pessoa deve ser muito focada. Se você não é focado você sai, pois não se enquadra no perfil.” (E8)

Os entrevistados relataram, ainda, que o foco no resultado pressupõe acompanhamento constante do desempenho dos profissionais, através do estabelecimento e da mensuração de metas bastante específicas. Esta prática é destacada por Nelson (2000 *apud* VALADARES e SILVA, 2007) que afirma que existem diversas razões para as empresas implantarem sistemas de avaliação de desempenho, entre elas a necessidade de focalizar o desempenho do indivíduo em direção às metas estratégicas. Durante os depoimentos, os entrevistados deixaram claro que as empresas pesquisadas possuem uma cultura forte voltada para o alcance de resultados, na qual os funcionários estão continuamente focados em suas metas:

“É uma empresa jovem, que veio do mercado financeiro com uma política agressiva voltada para resultados. Uma cultura de querer fazer muito com pouco.” (E1)

“Existe a informalidade no ambiente, mas é todo mundo focado o tempo inteiro nas metas a serem atingidas.” (E2)

“A gente exige que o funcionário sempre seja excelente senão ele não consegue permanecer aqui. Somos medidos por performance e indicadores.” (E4)

“Você, como gestor de qualquer área, lida com metas extremamente agressivas, com controle de resultados, com KPI’s extremamente alinhados, tudo extremamente amarrado com a estratégia da organização.” (E6)

“Na verdade os profissionais são muito focados. Os gerentes são muito cobrados pelo resultado e a equipe abaixo acaba sofrendo muita pressão também.” (E8)

A busca pelo alcance dos resultados relaciona-se diretamente ao processo de intensificação do trabalho, em curso nas empresas pesquisadas, pois para manter o foco nas metas estabelecidas, os profissionais precisam trabalhar por longas jornadas submetendo-se a pressões elevadas.

#### 4.3.4. Disponibilidade para uma rotina de trabalho intensa

A percepção de uma rotina de trabalho intensa é reflexo do ritmo e da velocidade do trabalho maiores, além da jornada alongada. Os profissionais entrevistados afirmaram que a rotina de trabalho é declaradamente mais intensa, se comparada a outras empresas, e esta questão é abertamente tratada no processo seletivo, pois a empresa espera que os candidatos estejam dispostos a se submeter a estas rotinas intensas e muitas vezes estressantes. Todos os entrevistados declararam que os profissionais de suas empresas são submetidos a rotinas mais ‘pesadas’, com um grande volume de trabalho. Esta rotina é um traço característico das empresas pesquisadas e os entrevistados afirmam que o próprio mercado conhece esta “fama”.

Os trechos transcritos demonstram que esta rotina intensa reflete, em grande medida, a pressão pela entrega dos resultados perseguidos pela empresa e a exigência de uma dedicação incondicional do profissional a estes resultados. Vale ressaltar que os entrevistados tratam este tema com naturalidade, como sendo algo corriqueiro e parte de seu dia-a-dia.

“Na cultura de alta performance, se o cara não vem comprado com a idéia sabendo que ele vai ter que trabalhar mais, vai ter que se esforçar mais, vai ter que fazer muito com pouco. ” (E1)

“É um trabalho muito grande, principalmente quando a empresa cliente está em fechamento.” (E5)

“Eu não podia descansar por uma semana das minhas 17 metas, pois se isso acontecesse eu poderia perder aquela meta.” (E6)

“O que as pessoas não podem esperar é qualidade de vida, perdemos muitas pessoas por isso.” (E7)

“Essa é uma característica do grupo: a questão da meritocracia versus qualidade de vida. Você tem o bônus, é visto positivamente pelo mercado, você tem um cargo que é muito visto pelas pessoas, de muita responsabilidade, mas tem a contrapartida porque se trabalha bastante e você é muito cobrado por causa da meta” (E8)

O alongamento das jornadas de trabalho, importante indicador da intensificação, implica no fato dos profissionais trabalharem por mais horas, de

forma constante e habitual. Constatou-se, na análise das entrevistas, que as jornadas de trabalho maiores são uma realidade nas empresas pesquisadas, o que é encarado de maneira natural. Este alongamento de jornada, segundo os entrevistados, é ressaltado durante o processo seletivo e, desta forma, faz parte do contrato psicológico, sendo uma das expectativas da empresa em relação aos candidatos.

“Você pode ter um dia muito pesado e sair às dez horas da noite... O bom do consultor é que você tem bastante flexibilidade no horário: em dias que você não está tão apertado com o cronograma você pode sair mais cedo, outras vezes você vai precisar trabalhar fim de semana.” (E3)

“As pessoas ficam aqui muitas horas do dia delas, se ela ficar aqui infeliz ela vai surtar em algum momento. Não dá para ela ficar aqui só por dinheiro” (E4)

“A gente deixava claro para os candidatos que essa era uma empresa onde se trabalhava muitas horas por dia e com um nível de stress muito alto” (E6)

“As estruturas da XX são muito enxutas e as pessoas acabam trabalhando 12 horas por dia como algo normal e não algo esporádico. Então eu menciono isso sim nas entrevistas, pois a pessoa tem que ser forte para aguentar o rojão e tem que querer” (E7)

“Os gerentes são muito cobrados pelo resultado e a equipe abaixo acaba sofrendo muita pressão também, então eles são bem focados, ficam depois do horário, não saem da empresa enquanto não entregam o que é preciso.” (E8)

Ao analisar o depoimento dos entrevistados pode-se perceber que a pressão pela entrega dos resultados produz uma rotina de trabalho com características que se assemelham aos aspectos que descrevem um processo de intensificação do trabalho. Uma das características deste processo, segundo Dal Rosso (2008), é a redução dos chamados tempos mortos durante o dia de trabalho, ou seja, uma redução de pausas e intervalos na jornada, que leva a resultados superiores no mesmo espaço de tempo. Este processo se consubstancia nas jornadas intensas, que exigem atenção totalmente focada nas atividades, sem espaço para distrações. Em seus relatos os entrevistados falam sobre dedicação, pressão e senso de urgência:

“A questão não é de horas, é de dedicação. Ele vai ser cobrado por entregar e não necessariamente por quantas horas trabalhou.” (E1)

“A rotina de lá já conhecida: é agressiva, é pressão o tempo inteiro, o resultado é entregue diariamente. Então, não é uma rotina tranquila.” (E2)

“São basicamente pessoas com senso de urgência, ou seja, pessoas que não deixam pra amanhã o que elas podem fazer hoje” (E4)

“Em geral a carga de trabalho é de moderada para cima, não é leve.” (E8)

A intensificação do trabalho está relacionada a um aumento no nível de stress, cansaço e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (MACKY e BOXALL, 2008), e, de fato, esta pressão pela entrega dos resultados têm reflexos na vida pessoal dos profissionais das empresas pesquisadas. Os entrevistados relataram que procuram deixar claro, durante o processo seletivo, que o candidato terá que abrir mão de sua vida pessoal em muitos momentos. Esta falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional é reflexo não só da extensão da jornada durante dias úteis, mas também da disponibilidade do funcionário durante fins de semana e, ainda, da rotina intensa de viagens, aspectos estes que, segundo Hewlett e Luce (2006), caracterizam os chamados trabalhos extremos. Vale ressaltar que esta rotina intensa é experimentada também pelos entrevistados, que inclusive utilizam de seus próprios casos para exemplificar esta rotina durante o processo seletivo:

“Falo que elas vão ter que abrir mão da vida pessoal, porque muitas das pessoas que a gente contrata ou são estagiários, ou são estudantes. A vida pessoal será comprometida em função dos estudos e das responsabilidades que serão cobradas aqui na empresa.” (E1)

“Nós damos nossos próprios exemplos para que o candidato tenha a clareza de que teremos que abdicar de momentos da nossa vida pessoal em prol da empresa.” (E2)

“Qualidade de vida na XX é uma questão que certas pessoas não dão muito valor, pois quem está em consultoria sabe que precisará trabalhar até tarde, não terá muitos fins de semana. Os profissionais estão dispostos a isso.” (E3)

“Então falamos que é trabalho árduo mesmo, às vezes não temos nem feriado ou final de semana, então isso era colocado sim no processo seletivo.” (E5)

“Eu tenho celular corporativo e ele toca até 22hs todo dia. E aí, se você não posiciona isso para o candidato a pessoa acaba tendo problemas familiares” (E6)

Conforme sinalizado nos relatos, trabalhar muitas horas e abdicar da vida pessoal e familiar são aspectos naturalizados e mesmo valorizados na dita cultura de alta *performance*. Subjacente às falas dos entrevistados pode-se vislumbrar uma significação positiva, quiçá heróica, associada à opção por trabalhar nessas organizações: aparentemente esse estilo de vida é para poucos, apenas para aqueles que “agüentam o rojão”.

## 5 Conclusão

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as bases do contrato psicológico firmado entre indivíduos e empresas reconhecidas pelo mercado por adotarem as práticas de trabalho de alta *performance*, tendo como base a perspectiva de profissionais atuantes nestas empresas. Para tal, foram realizadas oito entrevistas em profundidade com funcionários da área de recursos humanos de organizações identificadas como de alta *performance*, que atuassem ativamente no recrutamento de candidatos para a organização. Os dados obtidos foram analisados tendo como base a literatura que aborda a questão do contrato psicológico, bem como os estudos acerca da intensificação do trabalho e sobre práticas de trabalho de alta *performance*.

Em linha com a literatura que aborda o tema, os resultados deste trabalho indicaram que o contrato psicológico entre funcionários e empresas retratadas neste estudo começa a se formar antes mesmo da efetiva contratação dos mesmos. A imagem da empresa no mercado e a consequente “fama” por suas práticas de trabalho, que a caracterizam como empresa de alta *performance*, são fontes de informação que influenciam os candidatos durante o processo seletivo. Ao longo do recrutamento, segundo os entrevistados, os recrutadores deixam claras as obrigações e promessas da organização, assim como o que a empresa espera como contrapartida de seus funcionários. Desta forma, os profissionais de recursos humanos entrevistados esperam que os candidatos que decidam fazer parte daquela organização conheçam os termos deste contrato firmado e, citando um dos entrevistados, “venham comprados com o projeto” (E1).

O contrato psicológico pressupõe o estabelecimento de obrigações recíprocas firmadas entre duas partes de forma voluntária. A análise dos depoimentos aponta que as empresas de alta *performance* entendem como suas obrigações proporcionar aos seus funcionários autonomia de ação e altos níveis de responsabilidade; aprendizado intenso; crescimento rápido de carreira e reconhecimento, baseados num regime de meritocracia. Em contrapartida às suas

obrigações, estas empresas esperam de seus funcionários altos níveis de comprometimento com a organização e com os resultados esperados; perfis profissionais multifuncionais e flexíveis; foco constante na entrega de resultados e disponibilidade para uma rotina de trabalho intensa, que pode afetar a qualidade de vida desses profissionais.

Percebe-se que os contratos firmados possuem aspectos transacionais e também relacionais, ou seja, os acordos podem ser denominados como balanceados ou híbridos (ROUSSEAU, 1994). Nestes contratos, o comprometimento e envolvimento de longo prazo, característicos do contrato relacional, são valorizados tanto quanto o foco no resultado, a flexibilidade e as recompensas financeiras e de carreira, características de contratos transacionais. Esta constatação corrobora as idéias de Cullinane e Dundon (2006) de que os contratos híbridos são uma forte tendência diante da atual reestruturação das relações de trabalho, principalmente em organizações caracterizadas por práticas que reforçam o alto envolvimento do funcionário (ROUSSEAU, 1995), como as conhecidas como empresas de alta *performance*.

Os resultados indicam que todos os ingredientes que integram o contrato psicológico entre candidatos e empresas participantes deste estudo descrevem características das empresas de alta *performance*. Nestas empresas, a estratégia para aumentar o desempenho baseia-se no incentivo à um grande envolvimento do funcionário com seu trabalho e à concessão de autonomia às equipes, que refletem-se diretamente no nível de participação do funcionário.

Em última análise, a adoção de práticas de alta *performance* visa o alcance de desempenhos melhores (HUGHES, 2008). Através da análise dos depoimentos contata-se que, nas empresas pesquisadas, isto se reflete em um perfil profissional mais agressivo, onde o foco na entrega dos resultados é um fator essencial, algo que é cobrado de cada funcionário. O foco em resultados aparece como um dos traços de perfil funcional mais procurado por estas empresas ao fazerem um recrutamento e esta característica permeia as relações de trabalho estabelecidas. O contrato psicológico não é diferente, as obrigações mútuas declaradas explicitamente durante a seleção dos candidatos refletem a necessidade destas empresas em obterem resultados superiores.

Para alcançar estes resultados desejados, segundo os entrevistados, estas empresas adotam estratégias específicas de atração de candidatos, recrutando

profissionais mais jovens, com pouca ou nenhuma experiência profissional e uma formação acadêmica de qualidade, muitas vezes ainda em curso. A análise dos depoimentos permite constatar, ainda, que as organizações oferecem a estes jovens profissionais um conjunto de atributos que contribui para que o candidato se comprometa com a entrega dos resultados esperados e ainda veja nesta possibilidade ganhos para sua carreira e desenvolvimento profissional.

A perspectiva de atuar com autonomia e responsabilidade faz com que estes indivíduos, predominantemente jovens, envolvam-se mais no dia-a-dia do negócio e participem ativamente da tomada de decisão, direcionando seus esforços de forma voluntária para os resultados esperados pela organização, o que alguns autores chamam de comportamento discricionário. Os elevados níveis de autonomia e responsabilidade são reforçados tanto pela própria divisão do trabalho nestas empresas, com equipes enxutas, quanto pelo próprio perfil esperado dos profissionais, que exige flexibilidade. A busca por um perfil de profissional flexível e multifuncional, os chamados polivalentes, faz com que cada indivíduo seja responsável por diversas tarefas ao mesmo tempo e, conseqüentemente, pela entrega de mais resultados.

Segundo os entrevistados, a atuação polivalente e o maior envolvimento com o negócio proporcionam aos funcionários destas empresas altos níveis de aprendizado. Este aprendizado se dá tanto através de experiências práticas quanto através do próprio investimento da empresa em treinamento e desenvolvimento. O profissional, ao passar por diversas áreas da organização e trabalhar com diferentes projetos, adquire uma visão mais sistêmica do negócio, o que lhe permite um maior nível de contribuição e envolvimento. A necessidade de investir na formação deste profissional para que ele adquira e desenvolva as competências exigidas, faz com que estas empresas também disponibilizem treinamentos e ações de desenvolvimento formais para sua equipe. Esta constatação vai ao encontro da consideração de Appealbaum *et al.* (2000) que afirma que o treinamento é um aspecto central entre as práticas de alta performance. Funcionários mais capacitados estarão aptos a agir com mais autonomia e assumir responsabilidades ainda maiores, sendo mais provável que se envolvam na tomada de decisão. É um ciclo de envolvimento–aprendizado–autonomia–responsabilidade–participação–desempenho–envolvimento, que se retroalimenta.

O contrato psicológico nestas empresas apresenta ainda um outro aspecto bastante atraente para os funcionários: a perspectiva de crescimento rápido na carreira, expresso tanto através de promoções, quanto através de aumento de responsabilidade. Segundo os entrevistados, este crescimento é uma consequência natural das oportunidades de participação e envolvimento com o negócio e está alinhado como o ritmo de crescimento das próprias organizações.

O crescimento rápido está atrelado à meritocracia que tem na avaliação de desempenho do profissional a sua alavanca. Segundo os entrevistados, os profissionais, nas empresas pesquisadas são avaliados anualmente e, em alguns casos, duas vezes ao ano. O resultado destas avaliações é fonte de informação para a tomada de decisão sobre promoção e aumento salarial. Percebe-se que nestas empresas, é dada muita ênfase ao estabelecimento e acompanhamento das metas, sempre com foco na entrega dos resultados acordados. O acompanhamento é reforçado por uma forte cultura de utilização dos chamados indicadores de *performance*. Apesar do foco nas metas, a avaliação de desempenho também é utilizada para direcionar e motivar determinados comportamentos dos funcionários. Através dos depoimentos pode-se constatar que, apesar do grande incentivo ao envolvimento do time na tomada de decisão e da prática do empoderamento, o processo de avaliação é realizado de maneira unilateral.

A literatura sobre práticas de alta *performance* prevê que a avaliação de desempenho também servirá para a tomada de decisão em termos de remuneração variável (HUSELID, 1995). Neste estudo, não foram obtidos dados relevantes para concluir acerca deste vínculo. Apenas alguns entrevistados abordaram a remuneração variável diferenciada como uma das obrigações acordadas com os funcionários, considerada como um fator de atratividade. Como no roteiro de entrevista não havia uma pergunta específica sobre este aspecto, não se pode afirmar que estas empresas não possuem uma remuneração variável maior do que o mercado, como uma das práticas de trabalho de alta *performance*, ou se somente não se pronunciaram a este respeito por política interna.

Uma análise geral dos depoimentos cria a percepção de que tudo acontece de maneira muito acelerada nas empresas pesquisadas: o aprendizado, a carreira, a entrega dos resultados, a conquista da autonomia e responsabilidade, ocorrem numa velocidade maior do que em outras empresas. Com o ritmo e a intensidade do trabalho não poderia ser diferente. De acordo com a fala dos entrevistados

percebe-se um processo de intensificação do trabalho em curso, tanto pelo número de horas trabalhadas quanto pela intensidade com que se trabalha durante estas horas. Este processo de intensificação está claramente ligado à pressão pela entrega dos resultados esperado. De acordo com os profissionais de recursos humanos entrevistados, a empresa trata este excesso de trabalho como algo normal e necessário, algo a que os funcionários devem se submeter em prol do resultado esperado e também para conquistar reconhecimento. Mas esta pressão, segundo os entrevistados, não é exercida apenas pela organização. Existe uma autocobrança por parte dos profissionais e isso se traduz em altos níveis de comprometimento com a organização. Esta constatação está em linha com Hartog *et al.* (2004) que concluem que as práticas de alta *performance* estão positivamente correlacionadas à um aumento de desempenho e um “desejo do funcionário de ir além do contrato” (p. 67). Os profissionais passam a enxergar esta exigência de mais trabalho como algo positivo e que poderá trazer retornos em termos aprendizado e crescimento na carreira, apesar de saberem que esta dedicação extra traz prejuízos para sua vida pessoal. Talvez, a aceitação destes prós e contras seja factível apenas no cenário de contratação de jovens profissionais.

Em resumo, de acordo com a fala dos entrevistados, o candidato é atraído com promessas de atuar com autonomia e responsabilidade e com uma perspectiva de crescimento rápido e aprendizado intenso. Em contrapartida, este candidato sabe que serão exigidos dele comprometimento e uma dedicação incondicional aos resultados da empresa, o que se refletirá em rotinas intensas de trabalho e pouca qualidade de vida. Acredita-se que a transparência permite que candidato e empresa aceitem o contrato firmado voluntariamente, por conhecerem e concordarem com seus termos.

Os entrevistados afirmam que há um esforço, por parte da empresa, no sentido de garantir que as promessas e obrigações que constituem o contrato psicológico firmado entre as empresas e os candidatos fiquem bastante claras durante o recrutamento, ou seja, estas empresas buscam tratar o contrato psicológico de forma explícita, o que reforçaria o sentimento de reciprocidade e mutualidade acerca dos termos deste contrato. A literatura prevê que em um cenário de obrigações recíprocas e entendimento mútuo a respeito da mesmas e o

cumprimento dos contrato pelo empregador será retribuído pelo compromisso dos funcionários com a organização (COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000).

Como este estudo se limitou a pesquisar as bases do contrato psicológico somente pela perspectiva do contratante, não foi possível concluir se as características de mutualidade e reciprocidade de fato existem no momento do estabelecimento deste contrato. O relato dos entrevistados leva a crer que a reciprocidade exista, dado que a organização entende que a cada obrigação estabelecida entre as parte, outra é criada como contrapartida, mas nada se pode falar sobre a percepção dos funcionários. A mutualidade não pôde ser comprovada uma vez que os funcionários das empresas participantes deste estudo não eram alvos do mesmo e, deste modo, não foram questionados a respeito do seu entendimento acerca das obrigações mútuas estabelecidas. Não se sabe então, se os indivíduos entendem os termos do contrato estabelecido da mesma forma que a organização entende.

Quando às obrigações estabelecidas são entendidas e aceitas por ambas as partes envolvidas no contrato, o compromisso firmado é expresso em termos satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e maior desempenho do empregado (Robinson, 1996). Nas empresas de alta *performance* o estabelecimento deste compromisso é ainda mais importante, pois os resultados desejados pela organização dependem em grande medida do esforço e comprometimento do time.

Como conclusão final, podemos ponderar que estas empresas, para garantir resultados superiores, estabelecem contratos psicológicos extremamente atraentes para profissionais com um perfil bastante específico: jovens que buscam experiências que os enriqueçam como profissionais e os ajudem a caminhar rapidamente na carreira. Estas empresas “oferecem” ainda, em contrapartida a estes benefícios, uma rotina de trabalho intensa no volume e ritmo de trabalho e no número de horas trabalhadas. Este cenário favorece a criação de uma cultura específica, altamente alicerçada no comprometimento do funcionário com os resultados da organização e na aceitação, aparentemente por ambas as partes, de que a prática da intensificação do trabalho é o caminho para o alcance de desempenhos excepcionais.

## Sugestões para estudos futuros

Como sugestão para estudos futuros correlatos ao tema deste estudo, seria interessante abordar a mesma questão do contrato psicológico através da perspectiva do profissional que trabalha em empresas de alta *performance*, buscando avaliar se existe reciprocidade e mutualidade na construção deste contrato.

Este trabalho teve como foco principal a questão do contrato psicológico acordado entre indivíduos e empresas alta *performance* . Futuros trabalhos poderiam avaliar os valores destes indivíduos, que optam por trabalhar nestas empresas. Outra abordagem interessante seria avaliar a cultura organizacional das empresas cujos profissionais foram entrevistados, buscado encontrar semelhanças e diferenças associando-as aos aspectos do contrato psicológico

Ainda no que diz respeito à agenda futura, é possível aprofundar e ampliar as análises realizadas, através da realização de novas entrevistas e da inclusão de novos tópicos nas entrevistas realizadas, o que possivelmente levaria a descoberta de novos aspectos relacionados à construção do contrato psicológico em empresas de alta *performance*. O extrato das entrevistas também pode ser analisado a partir de novos enfoques, com outros objetivos. A pesquisa atual, realizada apenas no Brasil, poderia ainda ser replicada para outros países possibilitando uma comparação entre as realidades de diferentes culturas.

## 6 Referências bibliográficas

APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P. **Manufacturing advantage: why high-performance systems pay off**. New York: ILR Press, 2000.

ALLAN, C; O'DONNELL, M; PEETZ, D. Three Dimensions of Labour Utilisation: Job Broadening, Employment Insecurity and Work Intensification, **Current Research in Industrial Relations**, v. 1, p. 12-24, 1999.

ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006,

ARGYRIS, C. **Understanding organizational behaviour**. Homewood, Illinois: The Dossey Press, Inc., 1960.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99–120. 1991

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o Trabalho: padrões em Diferentes contextos Organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 2, abr./jun. 2002.

BECKER, B.; HUSELID, M. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v.16, p. 53–102. 1998.

BUTLER, P. *et al.* High performance management: a literature review. Learning as Work Research Paper, No. 1. **Learning as work: teaching and learning**

**processes in the contemporary work organisation.** Leicester: CLMS, University of Leicester. 2004

CASTELHANO, L.M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia & Sociedade**; 17 (1): 17-28; jan./abr.2005

CORREIA, R.; MAINARDES, E. W. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. **Psico**, Porto Alegre, PUCRS, v. 41, n. 2, pp. 266-277, abr./jun. 2010

CÔRTEZ, L.L; SILVA, J.R.G. Construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em organizações do setor público no atual contextual: Estudo de caso em uma empresa estatal. **Anais do 30º ENANPAD**. Salvado, Bahia, 2006.

COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. **Journal of Management Studies** v.37, n.7, nov. 2000

CRESWELL, J. W. **PROJETO DE PESQUISA Métodos qualitativo, quantitativo e misto** - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007

CULLINANE, N.; DUNDON, T. The psychological contract: A critical review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 2, p. 113 – 129. 2006

DABOS, G.; ROUSSEAU, D. M. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 52-72. 2004.

DAL ROSSO, S. **Mais Trabalho**. São Paulo :Editora Boitempo, 2008

DAVIDSON, P. The Changing Nature of the Psychological Contract in the IT Industry: 1997-2001. **Research Papers in Human Resource Management**, Kingston: Kingston University, 2002.

DE VOS, A.; BUYENS, D.; SCHALK, R.. Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. **Journal of Organizational Behavior** .v. 24, p. 537–559 (2003).

ESTANQUE, E. Trabalho, desigualdades sociais e sindicalismo. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 71, p. 113-140. jun 2005

GREEN, F. **Why Has Work Effort Become More Intense?: Conjectures and Evidence about Effort-biased Technical Change and Other Stories**. University of Kent, Department of Economics, 2000

\_\_\_\_\_. It's Been A Hard Day's Night: The Concentration And Intensification of work In Late 20th Century Britain. **British Journal of Industrial Relations**. V. 39, n 1, p. 53 – 80. Mar. 2001

\_\_\_\_\_. Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. **Eastern Economic Journal**, v. 30, n. 4, p.615 – 625. 2004

\_\_\_\_\_. Why has work effort become more intense?. **Industrial Relations**, v. 43, n. 4 p, 709–741. 2004

GREEN, F.; MCINTOSH, S. The Intensification of work in Europe. **Labour Economics**, v.8, p. 291-308. 2001.

GUEST, D. E. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. **Applied Psychology: An International Review**, v.53, n. 4, p. 541–555. 2004

HARTOG, D. N.; VERBURG, R. M. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. **Human Resource Management Journal**, v. 14,n. 1, p. 55–78. 2004

HERRIOT, P; MANNING, W.E.G.; KIDD, J.M. The content of the psychological contract. **British Journal of Management**, v. 5, p. 151 – 162. 1997

HEWLETT, S; LUCE, C. Extreme Jobs. The Dangerous Allure of the 70-hour workweek. **Harward Business Review**. dez, 2006

HUGHES, J. The High-Performance Paradigm: A Review and Evaluation. **Learning as Work Research Paper**, No. 16. Cardiff: Cardiff School of Social Sciences, Cardiff University. Mar. 2008

HULST, M; VELDHOVEN, M; BECKERS, D. Overtime and Need for Recovery in Relations to Job Demands and Job Control. **Journal of Occupational Health**, v. 48, p. 11-19. 2006

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635–672.1995

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174. Mai./ago. 2001

MACKY, K; BOXALL, P. High-Involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of new zealand worker experiences. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 46, n. 1, p. 38-55. 2008.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J., AND SMITH, C.A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. v. 78, p. 538–551. 1993

MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.

MORSE, J. M. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. **Nursing Research**, v. 40, n. 1, p. 120-123. 1991

RAMSEY, H.; SCHOLARIOS, D. ; HARLEY, B.. Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. **British Journal of Industrial Relations**, v.38, n. 4, p. 501–531.2000

RIOS, M. C. **Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: Investigando os contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados.** 2007. 155f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2007.

RIOS, M. C.; GONDIM; S. M. G. Contrato Psicológico de Trabalho e a Produção Acadêmica no Brasil Revista Psicologia. **Organizações e Trabalho**. v. 10, n. 1, p. 23-36. jan./jun. 2010

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 137-152. 1994.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n. 4, p. 574-600.1996

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. Violating the psychological contract : not the exception but the norm. **Journal of organizational behavior**. v. 15, p. 245-259. 1994

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Rights and Responsibilities Journal**, v. 2, p. 121-139. 1989

\_\_\_\_\_. New hire perception of their own and their employee`s obligation: a study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 11, p. 389-400.1990

\_\_\_\_\_. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_. **Developing Psychological Contract Theory**. In:Great minds in management: the process of theory development. Oxford University Press, 2008

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SHORE, L. M.; COYLE-SHAPIRO, J. A-M. New developments in the employee–organization relationship. **Journal of Organizational Behavior**.v. 24, p. 443–450. 2003.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. **The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship**. In C.L. Cooper, & D.M. Rousseau (eds.). Trends in organizational behaviour, 1, 61-78. San Francisco: John Wiley & Sons.1994

SPARHAM, E.; SUNG, J. **High performance work practices — work intensification or ‘win-win’?**. Centre for Labour Market Studies, University of Leicester Working Paper 50, 2007.

VALADARES, R. C.; SILVA, J. R. C. A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. **Revista Gestão e Planejamento**. v. 8, n. 1, p. 51-67, jan./jun. 2007

WHITE, M. *et al.* High Performance Management Practices, Working hours and work-life balance. **British journal of industrial Relations**.v. 41, n. 2. P. 175 – 195. jun. 2003

WOLCOTT, H. T. **Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation**. ThousandOaks, CA: Sage. 1994.