

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 1 – Aspectos do contrato psicológico

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

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”.