

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, buscando 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.