

## 5

### Conclusão

As transformações ocorridas ao longo dos últimos anos desafiaram as empresas privadas a se transformarem para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. No entanto, a estratégia adotada pelo setor privado foi reinventar-se em termos de processos, produtos, mercados deixando em segundo plano os indivíduos que compunham estas organizações.

Quando se compara o setor privado com o setor público percebe-se que são dinâmicas distintas, o que gera impactos sobre os indivíduos pertencentes a estas organizações. Por um lado, os indivíduos que trabalham em empresas privadas são motivados a dedicar-se por muitas horas em longas jornadas de trabalho, dado que o conceito da maximização dos recursos existentes está na agenda atual das organizações privadas. De outro lado, no setor público a pressão por resultados é menor, o que permite que as pessoas tenham maior liberdade de gerenciamento de tempo.

Sem dúvida, a estratégia adotada pelas empresas privadas visando a alcançar o máximo de eficiência de seus recursos, permite a obtenção de economias de escala e de escopo, o que gera uma conseqüente maior competitividade. Entretanto, a forma como esta transformação aconteceu colocou os indivíduos à margem do processo, dado que os efeitos gerados por esta estratégia, condicionam as pessoas a um *modus operandi* que implica abdicar de uma série de aspectos relacionados à vida pessoal. Sendo assim, a idéia do indivíduo conseguir conciliar a sua vida pessoal com o seu meio profissional é inviabilizada, o que tem impactos perversos no que tange à qualidade da vida desta pessoa. Além disso, aqueles que possuem outros planos de cunho profissional, como por exemplo, fazer um curso de especialização ou então dedicar-se a uma segunda atividade, em um outro horário que não o do trabalho, muitas vezes são obrigados a desistir de tal idéia em função de suas obrigações empregatícias.

Durante um longo tempo, as empresas privadas constituíam-se na melhor opção para aqueles que buscavam ter uma carreira bem sucedida, que propiciasse o desenvolvimento dos funcionários, que oferecesse um pacote de remuneração atrativo e fosse uma empresa reconhecida no mercado como um local de excelência e formação de bons recursos.

No entanto, na medida em que algumas empresas públicas investiram em capacitação profissional da sua estrutura existente, revisitaram os seus planos de cargos e salários e desenvolveram um programa de desenvolvimento de carreira efetivo a vantagem competitiva outrora preconizada pelo setor privado deixou de existir.

Com base nas entrevistas foi possível observar que a empresa objeto da análise possui instrumentos de formação do indivíduo, que inclusive podem ser considerados *benchmarking* no mercado de trabalho, pois além de possuir um programa de formação de *trainees*, oferece diversas oportunidades de treinamento adicional além de ser uma empresa que oferece um horizonte de crescimento profissional bastante interessante.

Além disso, a questão da estabilidade do emprego é de fato algo que as pessoas procuram, seja diretamente, ou mesmo indiretamente. Conforme observado em algumas entrevistas os indivíduos gostariam de não ter que se preocupar em perder os seus empregos, pois para estas pessoas o fator segurança deveria ser um axioma. Na verdade, estas pessoas buscavam a liberdade para inovar em suas carreiras ou construir alguma coisa, como por exemplo, aprender algo totalmente distinto ou mesmo trabalhar em outra atividade nos horários vagos, ou seja, alcançar a verdadeira realização individual. Aliás, foi possível observar que estas pessoas querem buscar a sua realização pessoal e não deixar que a empresa determine qual deverá ser o melhor caminho para estes indivíduos. Um bom exemplo para justificar é o fato de algumas pessoas ressaltarem que se sentem à vontade para rejeitar uma proposta de transferência de estado, caso não seja conveniente – estas mesmas pessoas lembraram que, caso estivessem em uma empresa privada, tal decisão determinaria o fim da carreira na organização.

Em outras entrevistas, foi destacado que o medo de perder o emprego, sobretudo em função das taxas de desemprego elevadas no mercado de trabalho, fez com que a opção de trabalhar no setor público fosse considerada. A insegurança dos indivíduos quanto ao futuro no mercado de trabalho é latente,

sobretudo no Brasil, devido às recentes experiências de recessão econômica. Este sentimento corrobora com a idéia de que o contrato psicológico é influenciado também pelo ambiente externo, ou seja, não se trata de uma relação entre indivíduo e organização, pois ambos são influenciados direta ou indiretamente por fenômenos como desemprego, taxas de juros, crise política, entre outros.

Os resultados também sugerem que muitas pessoas possuem dificuldades em adequar-se aos requisitos básicos das empresas privadas, no que tange principalmente à experiência profissional, o que não deixa outra opção que não seja fazer algum tipo de processo seletivo público ou concurso. A idade também dificulta a entrada dos indivíduos no mercado de trabalho e, mesmo aqueles que optaram em sair para se aprimorar através de cursos de especialização podem ter dificuldades para se reposicionar em alguma instituição privada, caso o curso não seja percebido como um verdadeiro diferencial.

Foi possível observar que a possibilidade de gerenciar o próprio tempo e ter o que se denomina qualidade de vida está na agenda atual dos indivíduos como uma das grandes prioridades. A idéia de ter tempo para a família ou para realizar outros objetivos que não sejam relacionados ao trabalho é importante para as pessoas, o que demonstra que a geração *workaholic* não consegue mais seduzir tão facilmente os indivíduos.

Nas entrevistas, foi possível observar que os indivíduos estão querendo novas experiências como, por exemplo, trabalhar na empresa e fazer um curso à noite de Filosofia ou então tocar música clássica no Teatro Vila Lobos. Aparentemente, tais atitudes não possuem qualquer complementariedade com o ambiente de trabalho. Todavia, todos os entrevistados destacaram o efeito positivo sobre a vida de uma forma geral, o que os deixa motivados, e esta motivação certamente se reflete em maior produtividade e entrega de resultados na empresa. Portanto, a visão holística predomina quando se analisa o conceito de realização dos indivíduos, ao contrário de uma tendência aparentemente existente até então, de buscar primeiramente a realização profissional e, caso a pessoa tenha um tempo disponível buscar-se-á algum tipo de satisfação pessoal.

A predominância de uma percepção negativa dos indivíduos sobre o setor privado é algo que chama a atenção, sobretudo porque se tratam de jovens iniciantes no mercado de trabalho (idade média de 27 anos). De fato, todos reconhecem a excelência das organizações privadas em premiar aqueles que

conseguem entregar resultados expressivos, além de oferecer a possibilidade de crescimento profissional e visibilidade para os que mostrarem o perfil de executivo desejado. No entanto, a utilização de metáforas para classificar as empresas privadas mostra que, na verdade, há um deslocamento da percepção dos indivíduos em que a visão do risco versus o retorno tem no risco um peso maior do que as possíveis vantagens do retorno. Dessa forma, pode-se afirmar que os indivíduos estão mais avessos ao risco e também mais seletivos e críticos quanto ao mercado de trabalho.

Por sua vez, foi possível observar que a questão da confiança é fundamental na construção de um contrato psicológico positivo. De fato, na medida em que o indivíduo conhece a empresa e verifica que as percepções e expectativas formadas *a priori* são atendidas *a posteriori*, a relação de trabalho é fortalecida e, ainda que aconteçam alguns desvios à frente, as pessoas tendem a ser mais abertas a entender as razões que motivaram tal atitude, ao invés de simplesmente desconfiarem.

Dessa forma, o período de adaptação na empresa é crucial na determinação do contrato psicológico. Neste período, o recém-contratado sempre estará ávido por informações visando a verificar se a escolha que foi feita foi correta. Portanto, é comum observar muitos questionamentos neste período e cabe às empresas prepararem-se para conduzirem este período sem que haja qualquer tipo de ruído no processo. Caso alguns fatores não sejam verificados, o sucesso do contrato psicológico estará vinculado à relação de confiança e justiça existente até aquele instante. Isto sugere que ainda que uma pessoa verifique que tal promessa não foi verificada na prática, caso o nível de confiança em relação à organização seja elevado ainda assim será possível manter uma relação de trabalho construtiva.

Uma outra observação relevante é que os indivíduos carregam suas experiências passadas para a nova empresa. O contrato psicológico será delineado tendo como base tudo o que o indivíduo vivenciou e, caso tenham acontecido violações do contrato psicológico que determinaram a saída do indivíduo da empresa (por vontade própria ou desligamento), o fator motivador da saída será uma dos principais pontos a serem verificados quando da entrada na nova empresa. Nas entrevistas foi possível identificar este aspecto, por exemplo, com o depoimento de uma pessoa que afirmou que não suportava mais trabalhar em uma determinada empresa privada, pois a carga de trabalho era excessiva além de

sentir que esta empresa somente estava interessada em explorar os funcionários sem que houvesse o interesse em desenvolvê-los profissionalmente. Quando se observa o comportamento deste mesmo indivíduo após ter feito o processo seletivo e já trabalhando na nova empresa, percebe-se que esta mesma pessoa estava atenta a fatores, tais como a possibilidade de gerenciamento do tempo e também da possibilidade de fazer treinamentos e construir uma carreira promissora.

Vale ressaltar que o aumento dos concursos em geral vem exercendo um papel preponderante neste processo, pois são muitos postos de trabalho sendo abertos dentro de um ambiente com poucas ofertas de trabalho atraentes.

Além disso, o conjunto de salários e benefícios oferecidos pelo setor público também exerce uma influência na decisão das pessoas, pois apesar do setor privado ter salários competitivos, muitas vezes esta vantagem é oferecida para poucos funcionários, enquanto a maior parcela não tem os mesmos privilégios. No entanto, no setor público, os benefícios e, principalmente, o salário variável são irrestritos tornando mais fácil um indivíduo ser bem recompensado, ainda que a não diferenciação do salário variável possa ser fruto de decepções de alguns indivíduos.

Um ponto interessante deste estudo foi que todos os entrevistados já tinham experimentado trabalhar em empresas privadas em diversas localidades do país, o que favorece as conclusões. Entretanto, em função da amostra não ser robusta em termos quantitativos, alguns elementos da análise não devem ser extrapolados.

A partir de todos os elementos expostos anteriormente foi possível estruturar a proposição de um modelo de análise do processo de construção do contrato psicológico entre os indivíduos que ingressam no setor público, com base no estudo do caso da ENERGETICA. Espera-se que este modelo possa servir de inspiração para futuros estudos sobre o tema, bem como para auxiliar as organizações na construção das relações com seus novos colaboradores.

Conforme mostra a Figura 4, o processo de construção é dividido em três etapas, a saber: (i) decisão de ingresso na empresa, (ii) ajuste inicial do contrato psicológico e (iii) reavaliação do contrato psicológico.

**Figura 4 – Modelo de Construção do Contrato Psicológico**



Na primeira etapa, os indivíduos são afetados por fatores ambientais como, por exemplo, a dificuldade em se repositonar no mercado de trabalho ou a pressão de seus familiares para que ele faça o processo seletivo público. Além disso, cada indivíduo possui os seus objetivos de carreira, o que pode ou não levá-lo a considerar a idéia de trabalhar no setor público. A imagem da empresa, a qual, no caso em questão, foi formada principalmente por opiniões de pessoas próximas aos entrevistados, bem como algum tipo de experiência prévia com a empresa ou mesmo em menor grau através da mídia, é igualmente importante no processo decisório. Mais especificamente, nesta etapa o indivíduo busca pesquisar informações que sejam relevantes, isto é, a pessoa, neste caso, não está preocupada em olhar somente o lado positivo da empresa – ela simplesmente busca os fatos relevantes para o processo de decisão.

Em um segundo instante, denominado de ajuste inicial do contrato psicológico, o indivíduo, já na empresa, busca entender o meio em que ele está inserido e verificar quais são as características positivas da empresa e, conseqüentemente, compor o contrato psicológico com a empresa. Vale ressaltar que cada pessoa leva em consideração todas as suas experiências passadas (sobretudo as negativas) neste processo e compara sistematicamente a empresa atual com as empresas anteriores e também com relação às alternativas de

trabalho existentes, pois com isso podem identificar mais facilmente as vantagens oferecidas pela empresa atual.

A última etapa é a realidade propriamente dita, isto é, o indivíduo passa por um processo de reavaliação do contrato psicológico, na medida em que se torna mais crítico quanto à empresa e se questiona sobre as oportunidades oferecidas pela empresa em relação às suas carreiras. Neste ponto, as ofertas existentes no mercado de trabalho são analisadas e comparadas em relação à situação atual da pessoa. Além disso, o tipo de relação existente entre o empregado e a gerência também poderá influenciar a tomada de decisão. Caso haja dissonâncias entre o discurso da empresa e a prática no cotidiano ou, mais especificamente, caso alguma promessa tenha sido feita pela organização e não cumprida, haverá o que se denomina de quebra do contrato psicológico, o que pode determinar desde uma queda da motivação e conseqüente produtividade da pessoa até uma decisão de sair da empresa. Por outro lado, caso não haja um sentimento de violação do contrato psicológico, a relação entre o indivíduo e a organização será fortalecida, a partir do aumento do nível confiança mútua, o que consolidará o contrato psicológico entre os atores envolvidos.

De fato, acredita-se que este modelo é passível de ser aplicado a qualquer tipo de relação de trabalho, somente com algumas alterações em relação aos principais vetores que influenciam esta relação. Sendo assim, fica como sugestão para outros estudos a idéia de se implementar a mesma pesquisa no setor privado, para que seja possível verificar como o contrato psicológico é formado entre os indivíduos e empresas e se o nível de violações de contrato é inferior ou superior ao encontrado no setor público. A observação deste processo de construção do contrato psicológico de indivíduos que buscaram outras empresas do setor público também pode vir a enriquecer o modelo de análise proposto. Futuros estudos poderiam, ainda, comparar o processo experimentado por indivíduos com perfis mais diversificados, em função de dimensões tais como a idade, sexo, classe sócio-econômica, nível de escolaridade e tempo de experiência profissional.