

Contrato Psicológico em Empresas de Alta *Performance*: A Dor e a Delícia de ser um Trabalhador Contemporâneo

Psychological Contract in High Performance Companies: The Pain and the Pleasure of being a Contemporary Worker

Diana Rebello Neves
Mestre em Administração – PUC/RJ
Doutoranda em Administração na UNIGRANRIO
Rua da Lapa, 86 – Centro – Rio de Janeiro/RJ – 25318-804
dianarebello@hotmail.com

Ana Heloísa da Costa Lemos
Doutora em Sociologia – IUPERJ
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC/RJ
Rua Marques de São Vicente, 225 – Prédio IAG – Gávea – Rio de Janeiro/RJ – 22453-200
aheloisa@iag.puc-rio.br

Alessandra de Sá Mello da Costa
Doutora em Administração – EBAPE/FGV
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC/RJ
Rua Marques de São Vicente, 225 – Prédio IAG – Gávea – Rio de Janeiro/RJ – 22453-200
alessandra.costa@iag.puc-rio.br

Resumo

Mudanças mais amplas na estrutura produtiva capitalista delinearão um cenário marcado pela competição acirrada entre as empresas, que vem demandando uma mão de obra cada vez mais comprometida e disposta a dedicar grande parte de seu tempo às organizações (GREEN, 2001). Esta dedicação intensa do trabalhador envolve aspectos que vão desde o aumento das horas de trabalho, passando pela forma de pensar na organização, vista como uma extensão da própria vida, até a opção pelo trabalho, em detrimento da vida pessoal. É nesse contexto que as organizações de trabalho tradicionais vêm cedendo lugar às organizações caracterizadas por utilizarem os sistemas de trabalho de alta *performance*. Estes sistemas propiciam aos trabalhadores maior autonomia e controle sobre os seus processos de trabalho, o que lhes conferem maiores responsabilidades para resolver problemas técnicos e operacionais (APPELBAUM, 2002). Apesar de existirem muitos estudos recentes que abordam essa nova dinâmica de trabalho (HUGHES, 2008; WOOD e MENEZES, 2011) estes, em sua maioria, tendem a se concentrar na explicação das características dos sistemas de trabalho de alta *performance*. Todavia, são poucos os estudos que se dedicam a melhor compreender as motivações que levam os indivíduos a trabalhar em ritmo intensificado e por longas horas, de forma aparentemente voluntária. A constatação da adoção crescente dos sistemas de trabalho de alta *performance*, no contexto atual das relações de trabalho, bem como da atratividade que as organizações que os adotam exercem sobre um grupo expressivo de trabalhadores, motivou a realização desta pesquisa, que objetivou conhecer os termos dos contratos psicológicos que se estabelecem entre profissionais e organizações de alta *performance*.

Palavras-chave: Contrato Psicológico. Alta *Performance*; Relações de Trabalho.

Artigo publicado anteriormente, em versão preliminar, nos Anais do IV EnGPR em 2013.

Artigo submetido em 29 de janeiro de 2014 e aceito em 31 de maio de 2014 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

Abstract

Broader changes in capitalist production structure outlined a scenario marked by fierce competition between companies, which is demanding a workforce increasingly committed and willing to devote much of his time to organizations (GREEN, 2001). This intense dedication of the worker involves aspects ranging from the increase in working hours, through the way of thinking in the organization, seen as an extension of their lives, until the option for work at the expense of personal life. It is in this context that organizations of traditional work have given way to organizations using the systems characterized by high work performance. These systems provide workers greater autonomy and control over their work processes, which give them greater responsibilities to solve technical and operational problems (APPELBAUM, 2002). Although there are many recent studies that address this new dynamic work (HUGHES, 2008; WOOD and MENEZES, 2011) they mostly tend to focus on explaining the characteristics of high performance work systems. However, few studies are devoted to better understand the motivations that lead individuals to work intensified pace and long hours, apparently voluntarily. Evidence of the growing adoption of high performance work systems, in the current context of labor relations, as well as the attractiveness that organizations adopting the exercise over a significant group of workers, motivated this research aimed to know the terms psychological contracts established between professional and high performance organizations.

Keywords: Psychological Contract. High Performance. Working Relationships.

1. Introdução

Mudanças mais amplas na estrutura produtiva capitalista (ALVES, 2009; ANTUNES, 2010) delinearam um cenário marcado pela competição acirrada entre as empresas, que vem demandando uma mão de obra cada vez mais comprometida e disposta a dedicar grande parte de seu tempo às organizações (GREEN, 2001). Esta dedicação intensa do trabalhador envolve aspectos que vão desde o aumento das horas de trabalho, passando pela forma de pensar na organização, vista como uma extensão da própria vida, até a opção pelo trabalho, em detrimento da vida pessoal.

É nesse contexto que as organizações de trabalho tradicionais vêm cedendo lugar às chamadas organizações de alta *performance*, caracterizadas por utilizarem os denominados sistemas de trabalho de alta *performance*. Dentre outros aspectos, estes sistemas propiciam aos trabalhadores maior autonomia e controle sobre os seus processos de trabalho, o que lhes conferem mais autoridade para lidar com questões de qualidade e maiores responsabilidades para resolver problemas técnicos e operacionais (APPELBAUM, 2002).

Apesar de existirem muitos estudos recentes que abordam essa nova dinâmica de trabalho (BAUER 2004; BUTLER *et al.*, 2004; GODARD, 2004; HUGHES, 2008; MACKY e BOXALL, 2007; WOOD e MENEZES, 2011) estes, em sua maioria, tendem a se concentrar na explicação das características dos sistemas de trabalho de alta *performance*. Todavia, são poucos os estudos que se dedicam a entender as motivações que levam os indivíduos a trabalhar em ritmo intensificado e por longas horas, de forma aparentemente voluntária. Entender os motivos por trás da decisão do trabalhador em fazer parte de uma empresa com estas características torna-se, portanto, um tema que ainda requer uma maior atenção por parte dos pesquisadores.

A constatação da adoção crescente dos sistemas de trabalho de alta *performance*, no contexto atual das relações de trabalho, bem como da atratividade que as organizações que os adotam exercem sobre um grupo expressivo de trabalhadores qualificados, motivou a

realização da presente pesquisa que tem por objetivo conhecer os termos dos contratos psicológicos que se estabelecem entre profissionais e organizações ditas de alta *performance*. Buscou-se compreender as promessas e os acordos - explícitos e implícitos - que tornam a inserção nessas organizações tão desejada por profissionais contemporâneos.

Para apresentar e debater os achados da pesquisa em questão estruturou-se o presente artigo em cinco tópicos, incluindo esta parte introdutória. O segundo tópico foi dedicado a discutir a literatura recente sobre o contrato psicológico, bem como sobre os sistemas de trabalho de alta *performance*. No terceiro são abordados os aspectos metodológicos da pesquisa. No quarto tópico interpretam-se os resultados da pesquisa à luz da análise de conteúdo. No quinto - e último - tópico são apresentadas as considerações finais, incluindo as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Perspectiva Teórica

2.1. O Contrato Psicológico

Argyris (1960), primeiro autor a utilizar o termo contrato psicológico, afirmava que empregados e organizações estabeleciam este tipo de contrato que permitia a expressão e gratificação das necessidades de cada uma das partes envolvidas. Em outras palavras, se os empregados sentem que seus gestores estão respeitando seu direito de se desenvolver, crescer e usar sua própria iniciativa, então, em contrapartida, estes irão respeitar o direito de evoluir da organização.

Levinson *et al.* (1962) descrevem o contrato psicológico como o contrato não escrito, como a soma das expectativas mútuas entre a organização e o empregado. O conceito é utilizado para destacar expectativas implícitas e não ditas que são anteriores à relação entre empregador e empregado. Algumas expectativas são mais conscientes do que outras como, por exemplo, as expectativas com relação ao salário; outras são mais inconscientes e só são reveladas indiretamente, como as perspectivas de promoção de longo prazo.

Schein (1965) enxerga o contrato psicológico como um caminho chave para analisar o relacionamento de empregados e empregadores. Para o autor, o caminho principal em que empregados avaliam o contrato psicológico é através da extensão em que existe alguma correspondência entre as suas expectativas e as das organizações.

Rousseau (1995; 2001) define o contrato psicológico como os termos do acordo de troca estabelecidos entre os indivíduos e suas respectivas organizações. A autora também se refere aos contratos psicológicos como os modelos mentais utilizados pelas pessoas para organizarem as promessas, percepções e acordos relativos às organizações nas quais estão inseridas. Estes modelos orientam os indivíduos sobre quais eventos esperam que ocorram nas organizações e como interpretá-los. As crenças dos indivíduos passam a fazer parte dos contratos psicológicos quando estes percebem que devem às organizações certas contribuições (como dedicação, lealdade e sacrifícios) em troca de certos benefícios (como salário e segurança no trabalho). Para Rousseau (1995), os contratos psicológicos diferem do conceito geral de expectativas, pois são promissórios e recíprocos, já que as promessas de comportamento futuro, por parte da organização, são dependentes de uma ação recíproca do empregado.

Conway e Briner (2006) acrescentam que contratos psicológicos são geralmente considerados como tendo tanto promessas implícitas quanto explícitas. Promessas explícitas surgem de acordos verbais ou escritos feitos pela organização ou por um agente da organização. Promessas implícitas, por outro lado, surgem de interpretações de padrões de trocas passadas, aprendizagem vicária (como testemunhar experiências de outros funcionários), bem como da boa fé e senso de justiça dos contratantes. Os autores explicam que contratos psicológicos referem-se a um acordo de troca percebida entre as duas partes.

Em outras palavras, aquilo que é oferecido pela organização, ou pelos empregados, está condicionado a algo que a outra parte faz em troca. A questão da reciprocidade é importante porque, se a suposição a respeito de reciprocidade não é válida, torna-se difícil continuar a considerar o contrato psicológico como um contrato.

Rousseau (1995) caracteriza dois tipos de contratos: os transacionais e os relacionais. Estes se formam em decorrência da diversidade da natureza das trocas percebidas pelos empregados e pelo tempo de contratação, finito ou indeterminado, estabelecido pela organização. Os dois tipos seriam extremos de um contínuo que permite acomodar diversos matizes de contratos.

O contrato transacional costuma ser definido em um curto prazo, a base de troca é monetária e o envolvimento entre as partes é limitado. A dimensão transacional do contrato psicológico captura a disposição da organização de oferecer uma compensação adequada, condições de trabalho e garantias razoáveis de emprego, no curto prazo, em troca do cumprimento, por parte do empregado, de obrigações contratuais de trabalho (ROUSSEAU, 1995). Já o contrato relacional abrange uma relação sem prazo de término estabelecido, envolve obrigações de longo prazo e é baseado não apenas em trocas monetárias, mas também socioemocionais, requerendo investimentos de ambas as partes que costumam ser percebidos como barreiras à saída. Restubog *et al.* (2008) também oferecem uma distinção útil entre os tipos de contrato relacional e transacional: os contratos psicológicos relacionais representam o lado socioemocional, enquanto os contratos transacionais representam os interesses materiais dos trabalhadores.

Outra forma de analisar os tipos de contratos é de acordo com as suas dimensões, dado que existem dimensões individuais e coletivas no contrato psicológico. De acordo com Rousseau (1995), considerando estas dimensões, os contratos coletivos podem ser classificados em normativos, implícitos e sociais. Os contratos normativos envolvem um grupo de indivíduos que possuem objetivos e expectativas em comum. Já os contratos implícitos são as atribuições que as pessoas que não participam do contrato fazem sobre os seus termos, aceitação e mutualidade. Eles formam parte da reputação da organização e da sua imagem pública. Por sua vez, os contratos sociais são culturais, baseados na participação, crenças coletivas sobre comportamentos apropriados pela sociedade e derivam dos valores da sociedade como um todo, valores que afetam a forma como outros contratos operam (ROUSSEAU, 1995).

Em relação ao aspecto individual, Rousseau (1995) destaca o contrato psicológico propriamente dito como sendo uma relação um a um (*one to one*) com ênfase nas expectativas e percepções individuais. Além deste, existe o contrato implícito, que, de acordo com a autora, é a base do contrato psicológico, por ser totalmente construído a partir de percepções formadas pelos potenciais empregados quando ainda estão fora da empresa, seja através de propagandas ou opiniões de empregados da organização. Sendo assim, pode-se afirmar que este tipo de contrato é a própria base da relação de emprego.

No que diz respeito à violação do contrato psicológico, Rousseau (1995) argumenta que esta violação é uma falha em obedecer aos termos de um contrato. Mas, dada a própria natureza subjetiva dos contratos psicológicos, a forma como as pessoas interpretam as circunstâncias dessa falha determina a maneira como elas vivenciam a violação. McFarlane, Shore e Tetrick (1994) destacam que uma violação do contrato psicológico ocorre quando o empregado experimenta uma discrepância entre o real cumprimento das obrigações pela organização e as promessas anteriormente feitas pelas mesmas. O grau de violação experimentado depende do tipo, do grau de divergência e do fato de a organização ser ou não responsável pelo desvio.

Rousseau (1995) destaca que as violações assumem três formas: (a) a inadvertida ocorre quando as duas partes são capazes e estão dispostas a manter o negócio, mas

interpretações divergentes levam uma das partes a agir de uma forma em desacordo com o entendimento e interesses da outra; (b) o rompimento do contrato ocorre quando circunstâncias tornam impossível para uma ou para as duas partes cumprirem o contrato até o fim, apesar de estarem dispostas a tal; e (c) a negação ou violação de contrato ocorre quando um lado, apesar de capaz de desempenhar o contrato, se recusa a fazê-lo. Cabe ressaltar que a forma como a vítima compreende as razões da violação tem um enorme impacto sobre como esta é experimentada e o que faz a vítima, em resposta (BIES e MOAG, 1986, *apud* ROUSSEAU, 1995).

Rousseau (1995) diz, ainda, que a falha em manter compromissos pode ser baseada em oportunismo, negligência ou falta de cooperação. O oportunismo é ativo, o comportamento de autosserviço de uma parte em detrimento de outra. A negligência é mais passiva, envolve a falha em desempenhar responsabilidades específicas. Em situações em que a natureza de longo prazo do relacionamento entre as partes sai cara, as violações surgem não somente por causa de termos específicos, mas por causa de violação da boa fé que põe em risco o próprio relacionamento. Essas violações da boa fé são a falta de cooperação. Baseadas em normas sobre boa fé e tratamento justo, a falta de cooperação envolve comportamentos que minam a habilidade das partes que mantêm o relacionamento.

Conway e Briner (2006) destacam possíveis causas para a violação de um contrato psicológico, a saber: práticas inadequadas de gestão de recursos humanos; falta de suporte por parte da organização ou de seus supervisores; ocorrência de eventos fora da organização, anteriores ao ingresso do empregado na mesma ou, ainda, desigualdade entre o que os empregados recebem. Por último, Robinson *et al.* (1994) e Herriot e Pemberton (1996) afirmam que os contratos psicológicos tornam-se mais transacionais após uma violação. A decepção e a desconfiança podem se desenvolver e, por causa disso, o contrato torna-se mais transacional, mas o cerne da mudança pode ser a reavaliação, por parte do empregado, do que deve à organização em relação ao que a mesma deve a eles. Os funcionários se retiram da relação e vão prestar mais atenção a recursos financeiros e outros aspectos econômicos.

2.2. Práticas Relacionadas aos Sistemas de Trabalho de Alta Performance

Hughes (2008) afirma que o paradigma de alta *performance* pode ser considerado como derivado de inovações das práticas importadas do estilo japonês, incluindo *just-in-time*, *kaizen*, métodos de produção enxutos e gestão da qualidade total; iniciativas de negócios de engenharia de processo e o movimento em direção ao conceito de uma organização que aprende. No entanto, o mais importante é destacar que, por intermédio do desenvolvimento de altos níveis de comprometimento e envolvimento do empregado, o paradigma mantém o ideal pós-fordista de que as novas formas de organização do trabalho devem envolver ganhos tanto para os trabalhadores quanto para os empregadores. Assim, fundamentalmente, o caráter distintivo da abordagem de alta *performance* reside não tanto na novidade das práticas individuais que invoca, mas na maneira em que estas são combinadas pelos praticantes: a multiplicidade de práticas agregadas em sistemas destinados a produzir ganhos de desempenho e, finalmente, na filosofia subjacente informando tais combinações.

De forma complementar, Appelbaum (2002) entende que a característica central dos sistemas de trabalho de alta *performance* é organizar o processo de trabalho para que os empregados que não tenham cargos gerenciais tenham a oportunidade de contribuir com esforço voluntário. Esses sistemas descentralizam o recolhimento e o processamento de informação para estes trabalhadores que, então, utilizam as informações para resolver problemas e tomar decisões operacionais. Para contribuir com o desempenho operacional os trabalhadores precisam ter a responsabilidade, autoridade e oportunidade de resolver problemas e tomar decisões que afetem os processos de trabalho.

Assim, uma organização de trabalho mais participativa, nas quais os trabalhadores tenham a oportunidade de opinar em decisões substanciais, é caracterizada por quatro dimensões que a distinguem da forma mais tradicional: (1) o grau de autonomia do trabalhador e o controle sobre as decisões que afetam as tarefas de trabalho; (2) o grau de comunicação que os trabalhadores da linha de frente têm com outros trabalhadores e gerentes em seus grupos de trabalho e também gerentes e especialistas em outras partes da organização; (3) o grau em que os funcionários trabalham em equipes autogeridas; e (4) o grau em que os funcionários participam das resoluções dos problemas ou melhoria da qualidade das equipes (APPELBAUM, 2002).

Ainda para Appelbaum (2002), mesmo que os trabalhadores tenham a oportunidade de usar sua iniciativa, criatividade e conhecimento para os interesses da organização, seus esforços só serão eficazes se eles tiverem as habilidades e conhecimentos apropriados. Trabalhadores que tenham somente um conhecimento concreto de seus trabalhos, dos quais se espera apenas que exerçam suas atividades rotineiras e que sabem pouco sobre os objetivos mais amplos da organização, não estão em uma boa posição para darem uma contribuição além do desempenho padrão de suas tarefas. Em um sistema de trabalho de alta *performance* os trabalhadores precisam de habilidades melhores e conhecimento através de uma ampla frente – incluindo habilidades básicas, técnicas, operacionais, sociais e de liderança – para serem tomadores de decisões eficazes.

Para Macky e Boxall (2007) as práticas de trabalho relacionadas com a alta *performance* podem ajudar na retenção dos funcionários através da construção do compromisso com suas organizações empregadoras, mantendo o capital humano e melhorando a produtividade ao reduzir a rotatividade disfuncional. Outros exemplos dessas práticas de alto comprometimento incluem a utilização de recrutamento interno, promoções baseadas na meritocracia e oferecimento de segurança no trabalho. Ao mesmo tempo, Nai-Wen e Yeh-Yun (2011), concluíram que os sistemas de trabalho de alta *performance* são compostos por nove práticas de recursos humanos: seleção de pessoal, treinamento extensivo, remuneração competitiva, promoção interna, remuneração baseada no desempenho, avaliações orientadas para o resultado, participação dos funcionários nas decisões, sistemas formais de reclamações e trabalho em equipe.

Patel e Conklin (2012) destacam que os sistemas de trabalho de alta *performance* se concentram em melhorar o desempenho dos funcionários através do aumento do compromisso, aumentando sua lealdade com a empresa e sua inclinação para compartilhar os objetivos da organização. Práticas de maior comprometimento apresentam sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas e mecanismos de socialização que aumentam o comprometimento dos colaboradores com a empresa. Tais práticas ajudam a reforçar o capital humano dos funcionários e a reduzir a rotatividade, o absenteísmo e a melhorar o clima organizacional do grupo. Este clima facilita as trocas e interações através de uma maior confiança e do desenvolvimento de valores comuns e códigos culturais.

No que diz respeito aos impactos destas práticas de trabalho, de acordo com Wood e Menezes (2011) os sistemas de trabalho de alta *performance* são uma invenção chave da gestão moderna e são reivindicados por terem fortes efeitos benéficos sobre o desempenho individual e organizacional. Bauer (2004) destaca que a premissa principal dos sistemas de trabalho de alta *performance* é que as empresas podem obter maior flexibilidade, maior qualidade do produto e melhor desempenho, enquanto o custo se mantém competitivo, ao induzirem os trabalhadores a trabalharem mais e ao usarem as habilidades e informações de seus funcionários, de forma mais eficaz. Para Godard (2004) as práticas de alta *performance* podem ter implicações positivas para os trabalhadores, pois dariam origem a uma qualidade de vida melhor no trabalho, com implicações sociais e psicológicas positivas, salários mais elevados e segurança do trabalho.

Apesar do exposto até o momento, conforme abordado por Bauer (2004), estudos teóricos e empíricos em ergonomia, psicologia, sociologia e medicina do trabalho sugerem que diversas características dos sistemas de trabalho de alta *performance* podem ter efeitos prejudiciais sobre os trabalhadores, aumentando os problemas de saúde relacionados com o trabalho e os riscos dos perigos ocupacionais. Para Godard (2004), ainda que vários estudos relatem implicações sociais e psicológicas positivas, muitos também estabelecem que as práticas de alta *performance* estão associadas a altos níveis de intensificação de trabalho e estresse.

Hulst e Beckers (2006) apontam que as consequências negativas para a saúde e para o bem estar decorrentes do aumento da carga de trabalho dependem das possibilidades que as pessoas têm de se recuperar durante o dia e após o trabalho. O problema surge quando o tempo de recuperação é pequeno, assim como quando a qualidade da recuperação se torna pobre por causa dos efeitos do excesso de trabalho para a vida pessoal, o que ocorre em situações de alta demanda. Existem algumas características psicológicas do trabalho que podem moderar o efeito entre ele e o bem estar das pessoas. Segundo esta premissa, duas características psicossociais do trabalho são determinantes para a saúde e o bem estar: o primeiro determinante foi chamado pelos autores de demandas do trabalho e significa o ritmo, a quantidade e a complexidade do trabalho. O segundo determinante seria o controle, que representa a autonomia decisória de cada funcionário e a quantidade de habilidades utilizadas.

Para White *et al.* (2003) parece plausível que as práticas de gestão de alto comprometimento ou de alta *performance* tenham um impacto negativo sobre a vida pessoal dos trabalhadores, na medida em que elas são projetadas para evidenciar um maior esforço voluntário na prossecução dos objetivos da organização. Para os autores, a ideia de que empregadores e empregados só podem se beneficiar das práticas de trabalho de alta *performance* já foi desafiada por uma vasta gama de provas. Como resultado de sua pesquisa, os autores concluíram que as horas trabalhadas são a maior influência para o desequilíbrio entre trabalho e lar. As evidências encontradas mostram claramente que os trabalhadores não são sempre beneficiados pelas práticas de trabalho de alta *performance*. Para os autores, práticas como sistemas de avaliação, pagamento relacionados ao trabalho em equipe e ao desempenho precisam ser revistos, de maneira a respeitar e valorizar a diversidade das circunstâncias da vida e das preferências dos funcionários de como balancear trabalho e vida pessoal.

3. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

No que diz respeito à coleta dos dados, a pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada por meio de entrevistas baseadas em um roteiro (GODOI e MATTOS, 2006), elaborado pelas pesquisadoras, com vistas a entender os termos do acordo de troca estabelecidos entre os funcionários e organizações de alta *performance*. Com relação à escolha dos sujeitos foram entrevistados doze trabalhadores de seis empresas privadas cujo modelo de gestão é fortemente pautado por práticas de trabalho de alta *performance*, isto é, empresas que adotam práticas como seleção de pessoal, treinamento extensivo, remuneração competitiva, promoção interna, remuneração baseada no desempenho, avaliações orientadas para o resultado e participação dos funcionários nas decisões (NAI-WEN e YEH-YUN, 2011). Os sujeitos entrevistados foram identificados a partir das redes de relacionamento das pesquisadoras e de indicações de pessoas que trabalhavam em organizações que possuem práticas relacionadas à alta *performance*. Com idades entre 22 e 34 anos, os entrevistados ocupavam cargos de níveis variados (desde analistas até sócios-gestores) nas seguintes áreas: financeira, telecomunicações, indústria de cosméticos e setor imobiliário. Todos possuíam curso superior, sendo que sete deles também eram pós-graduados. O tempo em que cada

Neves, D. R.; Lemos, A. H. C.; Costa, A. S. M.

participante trabalhava em sua respectiva empresa variava entre três meses e seis anos e a experiência total de trabalho, entre três e quinze anos.

O processo de análise do material coletado, baseado no método de análise de conteúdo (Bardin, 2006), compreendeu a leitura e organização dos dados que permitiu a construção de categorias, a *posteriori*, que ajudaram a identificar e a melhor entender, com base nos relatos dos entrevistados, os termos do acordo de troca estabelecidos entre os funcionários e suas respectivas organizações. Essas categorias identificam tanto aspectos positivos quanto negativos vivenciados pelas pessoas que optam por trabalhar em uma realidade de alta *performance*.

4. Análise e Interpretação dos Resultados: os Termos do Contrato Psicológico em Empresas de Alta Performance

Neste tópico, os depoimentos dos entrevistados foram analisados com o objetivo de entender os termos do acordo de troca estabelecidos entre profissionais e empresas com sistemas de trabalho considerados de alta *performance*. Através da análise dos relatos dos participantes foi possível criar seis categorias que ajudaram a entender melhor o que esses trabalhadores esperam das empresas em troca de uma dedicação intensa. Buscou-se, dessa forma, compreender os aspectos positivos e negativos vivenciados pelas pessoas que aceitam trabalhar em uma realidade de alta *performance*. Essas categorias nomeiam os seis itens que estruturam a análise dos dados, a seguir.

4.1. A Extensão da Jornada de Trabalho

Apesar dos entrevistados alegarem que trabalham em organizações ditas de alta *performance* por escolha pessoal e por vislumbrarem ganhos tangíveis decorrentes da inserção nessas organizações, em seus relatos aparece a insatisfação com as longas horas trabalhadas e com a dedicação extrema ao trabalho:

“É mais do que eu gostaria. Eu gostaria de trabalhar 8 horas. Chegar aqui às 9h e sair às 18h, poder ter uma vida pessoal”. (E1)

“É difícil dizer que você gosta de trabalhar assim o dia inteiro. Eu gosto muito do meu trabalho, e eu gosto muito de trabalhar aqui, acho que qualquer pessoa preferiria ter aquele trabalho de entrar às 9h e sair às 18h todo dia”. (E3)

Observou-se ainda que alguns entrevistados abordam esse problema, ainda que afirmem gostar das atividades realizadas:

“Eu gosto de trabalhar aqui, mas não gosto de trabalhar nesse ritmo. Eu gosto do meu trabalho, gosto da empresa, gosto dos produtos com os quais eu trabalho, eu gosto do mercado, do métier, mas eu não gosto de trabalhar dessa forma”. (E9)

Nesse sentido pode-se postular que, para essas pessoas, embora exista uma compensação pelas horas a mais trabalhadas, elas se ressentem desse excesso. Todavia, os entrevistados lidam com essa insatisfação reforçando que gostam de seus trabalhos, vislumbrando a perspectiva de rápido crescimento profissional ou entendendo esse excesso como algo circunscrito a uma etapa da vida profissional, como o preço que precisam “pagar” para terem o sucesso almejado, conforme será abordado nas categorias seguintes.

Outra questão citada por alguns participantes refere-se ao fato de que precisam se adaptar ao ritmo imposto pela empresa e pela cultura de trabalhar mais. Nesse sentido, confirmam as considerações de Johann (2004), ao alegar que a cultura de algumas empresas valoriza os funcionários que nela permanecem constantemente após o expediente de trabalho, sem cobrar horas extras e, na maioria das vezes, sem uma real necessidade de atuar em período extraordinário:

“Você pode ficar oito horas lá? Pode. É uma boa sinalização? Não. Se eu chegar lá 9h da manhã e for embora 18h da tarde, o entendimento das pessoas sobre mim é: não está interessado o suficiente”. (E4)

“Acho que têm áreas que são mais sazonais, e que de fato tem dias que você precisa sair 22h, mas têm semanas que você conseguiria sair às 18h. Hoje em dia sair às 18h não é tranquilo, não existe. Você sair 20h, OK. 18h, não”. (E10)

Dessa forma, o que se percebe nas falas dos entrevistados é uma tendência de permanecer mais tempo na empresa como forma de mostrar para os gestores uma constante disponibilidade. Embora sejam empresas nas quais o trabalho é supostamente intenso, exigindo um esforço maior, muitas vezes o funcionário alega não ter necessidade de permanecer na empresa por mais tempo, pois não há uma demanda extra. Ainda assim, em função da cultura de se trabalhar mais, os trabalhadores acabam ficando até tarde, para causar boa impressão:

“Acho que o ritmo é um pouco da cultura do gestor e da cultura de cada área. A gente é cobrado não só por entrega, mas por disponibilidade. A gente tem que estar disponível, o cara tem uma demanda às 18h e quer que esteja pronto às 8h da manhã do dia seguinte, então você tem que estar disponível. (...) Não necessariamente você está aqui fazendo alguma coisa. Ele não quer olhar 19h e não ter ninguém”. (E2)

Portanto, percebe-se que as pessoas são avaliadas não somente pela competência e eficiência com que realizam seu trabalho, mas também pelo tempo que permanecem dentro de suas organizações, pela possibilidade de estarem 24 horas disponíveis para realizar, ou não, novas demandas.

Cabe chamar a atenção para o fato de que, ainda que este não fosse o objetivo inicial da análise, das falas dos entrevistados emergiram outros motivos que explicam porque os entrevistados estendem a jornada de trabalho para muito além das oito horas contratuais. Observou-se que, além da questão cultural exercer influência na maior permanência dos trabalhadores em suas empresas, alguns entrevistados relataram problemas de processos mal desenhados nas organizações, como um dos motivos que levam a extensão da jornada. A falta de processos eficientes muitas vezes gera o retrabalho, logo, atividades que poderiam ser realizadas rapidamente acabam demandando do trabalhador mais horas de trabalho:

“Você acaba trabalhando longas horas pra consertar coisas que você já fez. Isso é mais frustrante do que você trabalhar longa hora pra entregar um objetivo”. (E10)

Nesse sentido, pode-se questionar o uso do termo “alta performance”, para justificar o excesso de horas trabalhadas, posto que parecem haver problemas de planejamento e gestão, por trás do alongamento de algumas jornadas.

Outra questão citada para explicar o excesso de horas de trabalho relaciona-se à alta rotatividade da mão de obra nas organizações. Como muitos funcionários não aguentam o ritmo intenso de trabalho e pedem demissão, as atividades se acumulam e um trabalhador que já vive uma realidade de trabalho intenso, acaba precisando realizar também atividades que não faziam parte do escopo inicial de suas funções, aumentando ainda mais as horas trabalhadas:

“O nível de rotatividade que a gente tem hoje é totalmente fora da realidade. Quando sai uma pessoa, não tem quem cubra. Então, todo mundo que já trabalha muito, só vai trabalhar mais ainda” (E10).

Esta realidade é apontada por Dal Rosso (2008) ao destacar que um indicador usado para levantar o processo de intensificação do trabalho é representado pelo acúmulo, em uma mesma pessoa, de atividades que antes eram exercidas por mais pessoas. A redistribuição de tarefas realizadas, anteriormente por mais pessoas, para um mesmo trabalhador é um indicador inequívoco de intensificação das condições de trabalho:

“Eu trabalho muito, mas sou reconhecida por isso. Tem muita gente que trabalha muito e não é reconhecida, então a pessoa vai embora”. (E12)

Essa percepção evidencia o caráter transacional do contrato, já que os funcionários que não se sentem reconhecidos pelo trabalho desempenhado deixam a organização. É um envolvimento limitado, pois, quando os trabalhadores não recebem compensações que julgam adequadas ao trabalho exercido, procuram novas empresas que ofereçam melhores contrapartidas.

4.2. O Sacrifício da Vida Pessoal e Familiar

Boa parte dos entrevistados relatou que sua vida pessoal acaba sendo prejudicada em função do trabalho intenso, aspecto esse já destacado por Burke e Fiskensbaum (2009). Alguns entrevistados, por exemplo, sentem falta de tempo para praticar esportes, dedicar-se aos estudos ou qualquer outra atividade fora da empresa:

“A vida pessoal fica muito em segundo plano. Se você não der um basta na empresa, se você não colocar os seus limites, você não tem vida.” (E9)

A questão familiar também foi mencionada e todos os participantes casados admitiram ter pouco tempo para se dedicarem ao parceiro. O único entrevistado com filho relatou a dificuldade de criar uma rotina com a criança em função dos horários que costuma chegar do trabalho. Ele acredita que existe uma incompatibilidade entre o aumento da jornada para muito além das oito horas contratuais e a convivência com os filhos:

“Eu não consigo criar uma rotina com meu filho de dormir cedo, porque eu não tenho hora pra chegar em casa e ele sempre me espera. Então eu não posso cobrar que ele vá dormir 20h, eu nunca chego 20h em casa”. (E2)

Para essas pessoas o excesso de horas trabalhadas reflete negativamente na vida pessoal, já que o convívio familiar acaba sendo deixado para segundo plano:

“Quando você pensa num plano de família, isso é uma coisa pesada. É complicado porque a sua vida pessoal e social fica um pouco prejudicada, a maior parte do seu dia você passa dentro do escritório, fechado, lendo”. (E4)

Por esse motivo, alguns entrevistados, apesar de aceitarem o ritmo intenso de trabalho, revelam a intenção de diminuí-lo, em algum momento, para poderem ter uma maior dedicação à vida pessoal, mesmo que seja em detrimento da ascensão profissional:

“Eu quero uma coisa que eu possa conciliar melhor com a minha vida pessoal. (...) Queria pegar um cargo que eu consiga sair 18h, 19h no máximo, por mais que não tenha expectativa nenhuma de crescimento”. (E2)

No caso das mulheres, a conciliação de uma vida familiar que contemple a existência de filhos com o ritmo de trabalho típico das empresas investigadas é considerada quase uma impossibilidade:

“Eu acho que não dá pra ter filho aqui dentro. Acho que hoje em dia a vida profissional da mulher é muito importante e eu quero ter uma vida profissional e ser realizada profissionalmente”. (E6)

“Tenho 31 anos, quero casar, quero ter filhos, quero ter uma família, e não dá pra viver assim”. (E9)

Analisando-se os relatos dos entrevistados verificou-se, também, que a maioria encara o trabalho intenso como um momento particular da vida profissional. Muitos acreditam que, por serem jovens e ainda não terem filhos, a grande quantidade de horas trabalhadas é justificável como uma etapa pela qual precisam passar para alcançarem o crescimento e o reconhecimento profissional. Para eles, essa dedicação intensa tem um prazo de validade, que deve durar até o momento de constituir uma família, pois não enxergam a possibilidade de conciliar a forma atual de trabalho com e as demandas da vida em família:

“Eu sou mulher, então a minha opinião é diferente. Eu acho que é uma fase da vida. (...) Mas acho que chega uma época que vai ter filho, não vai dar. Então eu sei que pra mim esse ritmo intenso tem data de validade.” (E11)

“Acho que pelo menos até os 38, no máximo 40 anos, ainda estarei dentro do mercado corporativo. Quando eu quiser ter filhos, dar uma atenção maior pra minha família, vou ter que botar muito na balança o que eu vou querer primeiro”. (E5)

Esses relatos encontram ressonância nas considerações de Rousseau (1995) quando afirma que a passagem do tempo traz substanciais mudanças psicológicas e sociais para as pessoas. As necessidades dos trabalhadores e das organizações podem mudar com a idade e os novos papéis e responsabilidades da vida adulta. Este discurso aparece em vários trechos dos depoimentos:

“Tanto que uma coisa muito interessante aqui é que as equipes são muito juniores. (...) A galera mais velha acaba tomando outros rumos porque é uma vida que não te permite ter uma vida familiar, ter uma vida social”. (E9)

De forma conclusiva, pode-se afirmar que trabalhar por muitas horas, demanda típica das empresas de alta *performance*, é uma realidade que os entrevistados aceitam enfrentar, apesar dos efeitos negativos que exercem na vida pessoal. São muitos os motivos citados como justificativa para o excesso de horas trabalhadas, que vão desde o prazer em desempenhar suas funções, até a recompensa material, o reconhecimento e o rápido crescimento profissional. Ainda assim, o custo atrelado a esta relação é alto, e envolve a impossibilidade de realizar outras atividades, como exercícios físicos e estudo, uma vida pessoal prejudicada, sobretudo com relação aos parceiros e filhos, e até mesmo problemas de saúde, geralmente associados ao estresse. Nesse sentido, reforça-se a ideia de que o contrato que esses indivíduos desenvolvem com as organizações é tipicamente transacional, estabelecido por curto prazo e em que o envolvimento entre as partes é limitado (ROUSSEAU, 1995).

4.3. O Rápido Crescimento Profissional

Não obstante os custos decorrentes do trabalho em organizações que adotam sistemas de trabalho de alta *performance*, vários entrevistados destacaram o rápido crescimento profissional proporcionado por estas empresas como um importante motivador para a maior dedicação ao trabalho. Boa parte dos participantes acredita que as chances de uma ascensão acelerada na carreira são maiores nestas empresas, onde as horas trabalhadas a mais são vistas de maneira positiva e onde uma forma de recompensar o esforço é promover o funcionário:

“Aqui eu sabia que só dependeria de mim. Se eu corresse atrás, se eu trouxesse os resultados que a empresa quer, eu conseguiria ter mais chances de conseguir virar gerente, ser promovida”. (E8)

“O que eu espero é crescimento rápido, porque com o esforço que a gente faz sempre tem uma expectativa de reconhecimento, não só financeiro, mas profissional”. (E10)

Esse resultado alinha-se com as considerações de Burke e Fiskenaun (2009) de que o trabalho por longas horas está associado tanto a riscos quanto a recompensas e que as recompensas incluem satisfação no trabalho, mobilidade ascendente e rendimentos mais elevados (BUNTING, 2004).

Também em linha com as constatações de Rousseau (1995) de que reciprocidade é o coração do contrato psicológico, os entrevistados esperam da empresa uma forma de recompensa por sua maior dedicação ao trabalho. Para eles, o crescimento profissional é uma maneira de a organização mostrar ao trabalhador que valoriza as longas horas que permanecem nas empresas e, em última análise, o maior dispêndio de energia. Ainda segundo Rousseau (1995), a mutualidade é o ponto principal para a entrega dos produtos esperados, isto é, apenas quando ambas as partes percebem que possuem algo a ganhar com a relação é

que se empenham em trabalhar para assegurar a entrega do trabalho previamente acordado. Esse ponto é claramente percebido no discurso dos entrevistados, que entregam o 'produto' esperado – maior dedicação ao trabalho – em troca da perspectiva de um rápido crescimento profissional.

4.4. A Realização Profissional

Em vários momentos alguns entrevistados destacaram a satisfação pessoal e a realização profissional como aspectos que os motivam a se dedicar mais ao trabalho, o que indica que alguns participantes não se incomodam em trabalhar mais horas quando consideram o trabalho estimulante, quando se sentem felizes desempenhando as atividades realizadas:

“Enquanto o que eu estiver fazendo for estimulante não me incomoda, porque o dia passa rápido e você está lendo uma coisa interessante”. (E4)

Essa percepção está em linha com as considerações de Porter (2004) ao afirmar que o trabalho que é excessivo para alguns, por interferir em seu bem estar, pode não ser excessivo para outros. Para essas pessoas, o fato de gostarem de suas atividades e acreditarem que o ritmo intenso faz parte da realidade atual justifica essa dedicação, ainda que outras áreas de suas vidas possam ficar prejudicadas:

“Eu acho que toda e qualquer profissão que a pessoa gosta do que faz, sente que está fazendo um bom trabalho e quer ser bem sucedido, acho que é muito difícil você não se envolver com um horário maior”. (E7)

Os relatos analisados também confirmam as considerações de Burke e Fiskensbaum (2009) de que os trabalhadores extremos têm as suas próprias razões para justificar o esforço. Muitos adoram o desafio intelectual e a emoção de conseguir alcançar alguma coisa grande. Assim, os depoentes consideram o seu trabalho estimulante e recompensador, destacando o quanto gostam do que fazem:

“Eu gosto muito do que eu faço e o que eu faço demanda, então, eu não gosto do ritmo, eu gosto do trabalho e por conta do trabalho, se eu precisar ter esse ritmo, não me incomoda”. (E6)

Ao mesmo tempo, para alguns entrevistados a possibilidade de trocar experiências com pessoas igualmente comprometidas e envolvidas com o trabalho, exercer atividades estimulantes e obter satisfação pessoal representam pontos cruciais na sua escolha profissional de trabalhar em empresas de alta performance:

“Eu queria estar num lugar que todo mundo acorda e fala: hoje vai ser um dia bom pra caramba, vamos produzir pra caramba. Acho que eu estava precisando ir pra um lugar em que as pessoas estivessem apaixonadas pelo que eu também estava”. (E11)

Nesse sentido, pode-se considerar que o contrato estabelecido entre esses profissionais e as empresas tem aspectos tipicamente normativos, já que envolvem um grupo de trabalhadores com uma mesma visão e um mesmo objetivo, estando igualmente comprometidos com a empresa e com o trabalho desempenhado (ROUSSEAU, 1995).

4.5. O Prestígio Profissional

Ao justificarem sua maior dedicação ao trabalho, alguns entrevistados ressaltaram a imagem positiva no mercado ou a posição de liderança da empresa em que atuam como fatores que os motivaram a ingressar nas mesmas, apesar de saberem que estas exigiam excesso de dedicação ao trabalho:

“É uma empresa muito bem vista no mercado, que cresceu muito rápido, é um exemplo de sucesso. E acho que todo mundo quer trabalhar num lugar que está indo pra um caminho crescente, que você pode crescer junto”. (E6)

“A empresa Y como líder me chamou muita atenção, porque como eu já tinha trabalhado em duas líderes, sabia que ser líder é muito diferente; o mercado te enxerga de outra maneira”. (E8)

Como desdobramento, os entrevistados acreditam que, ao se inserirem nessas empresas, adquirem maior prestígio profissional e entendem que a dedicação extrema requerida pelas mesmas compensa, pois a passagem por estas aumenta sua empregabilidade. Nesse sentido, ser ou ter sido funcionário de determinadas empresas é uma espécie de selo de qualidade que passam a estampar em seus currículos profissionais. Entretanto, os entrevistados entendem essa dedicação como uma fase, como uma etapa na construção de uma carreira bem sucedida, conforme já abordado anteriormente, o que reforça a percepção da dimensão transacional do contrato estabelecido (ROUSSEAU, 1995).

4.6. O Reconhecimento Baseado no Mérito

Pode-se identificar, nas falas dos entrevistados, a valorização do reconhecimento profissional e da remuneração baseadas no mérito. Ambos apareceram nos relatos como aspectos presentes nas empresas de alta *performance* e que justificariam a sua dedicação extrema ao trabalho:

“Acho que o que eles pregam aqui é meritocracia, então se eu fizer o meu trabalho bem feito e mostrar dedicação, que eu seja recompensada, tanto em termos financeiros, quanto em termos de crescimento”. (E10)

“Obviamente quando você tem um sistema de metas a tendência é que as pessoas queiram trabalhar mais para atingir as metas. (...) A meritocracia é uma coisa importante”. (E10)

Pode-se dizer que a lógica de gestão baseada em metas e resultados é pautada na ideia de que o progresso e o fracasso dos trabalhadores são diretamente proporcionais aos seus talentos, habilidades e esforços, independentemente de outras variáveis do contexto. Assim, o indivíduo é visto como o único responsável pelos seus méritos e pelo seu destino profissional. No entanto, apesar desses aspectos críticos, os participantes parecem encarar de forma positiva o fato de serem recompensados por um trabalho bem feito e por uma maior dedicação à empresa. As horas trabalhadas a mais e o maior dispêndio de energia seriam reconhecidas tanto simbolicamente quanto por meio de recompensa financeira, indicando também, a possibilidade de serem promovidos:

“Eu acho que a meritocracia aqui acontece, então eu fico feliz porque pessoas que trabalham bastante e tem foco no negócio acabam sendo remuneradas conforme o feito”. (E11)

Nesse sentido, reafirma-se que os contratos estabelecidos entre estes indivíduos e as organizações nas quais estão inseridos é tipicamente transacional, pois a base de troca é objetiva, ou seja, existe a disposição da organização de oferecer uma compensação adequada, por meio de promoções, condições de trabalho e remuneração variável, no curto prazo, em troca do cumprimento por parte do empregado de suas obrigações contratuais de trabalho (ROUSSEAU, 1995).

Todavia, também foi mencionado por um entrevistado o fato de que a remuneração variável, associada ao desempenho, típica das organizações de alta *performance*, pode ser questionável, já que empresas que não se enquadram neste perfil muitas vezes oferecem um salário fixo mais atrativo. Desta forma, muitas vezes funcionários de empresas de alta *performance* trabalham mais horas e mais intensamente e recebem menos do que aqueles que não estão inseridos nesta realidade:

“Você tem um fixo baixo e uma possibilidade de um bônus mais elevado. (...) Isso é um pouco frustrante quando você olha pro mercado e vê que tem muita gente que bate

ponto no relógio, levanta e sai às 18h e ganha mais do que você, sem tanto risco”. (E10)

Esse tipo de situação poderia levar a sensação de violação do contrato psicológico, já que, de acordo com Robinson e Morrison (2000), quando as organizações não cumprem as suas promessas, é comum que os funcionários reduzam suas contribuições e tenham atitudes negativas com as mesmas:

“Se a coisa que estou procurando não acontecer, vou correr atrás de outra coisa, não dá pra ficar nesse ritmo sem que a empresa me dê o que eu estou buscando”. (E2)

Em linha com as constatações de Robinson *et al.* (1994), os contratos psicológicos tornam-se mais transacionais após uma violação; os funcionários se retiram da relação e vão prestar mais atenção a recursos financeiros e outros aspectos econômicos. Isso pode ser observado na realidade vivenciada pelos entrevistados, pois, uma vez que um funcionário não recebe o retorno financeiro esperado por trabalhar longas horas, ele prefere romper o contrato e procurar novas oportunidades:

“A pessoa sai por não estar sendo reconhecida financeiramente. Quando a pessoa vê que está há 1, 2, 3 anos e aquele ritmo não diminui e o salário não aumenta, ele vai embora”. (E10)

Cabe destacar, portanto, que por sua natureza transacional, os contratos que os entrevistados estabeleceram com suas empresas estão sob o risco constante de serem rompidos, caso as expectativas referentes ao crescimento, à realização profissional e ao reconhecimento baseado no mérito não sejam atendidas.

5. Considerações Finais

Os resultados obtidos, por meio das entrevistas, tornaram possível a identificação dos termos dos contratos psicológicos dos profissionais atuantes em empresas ditas de alta *performance*, objetivo inicial deste trabalho, tanto no que se refere aos desdobramentos positivos, quanto aos negativos dos acordos firmados entre esses trabalhadores e suas respectivas empresas.

Com relação aos desdobramentos negativos do trabalho em organizações de alta *performance* pode-se dizer que, embora muitos participantes gostem das atividades realizadas nessas organizações, a maioria não gosta de trabalhar por longas horas e, se pudesse optar, escolheria trabalhar menos horas por dia. Observou-se que, embora esses indivíduos aleguem ter prazer na realização de suas atividades, a extensão da jornada de trabalho, para muito além das oito horas diárias, é vista de forma negativa, por prejudicar sua vida pessoal. Constatou-se que não apenas presidentes e diretores ficam na empresa além do expediente normal, mas também gerentes e aspirantes a cargos mais elevados tendem a alongar suas jornadas, buscando reproduzir as atitudes de seus chefes. Parece, portanto, estar surgindo uma cultura nessas empresas em que trabalhar, no mínimo doze horas por dia, tornou-se um padrão a ser seguido pelos funcionários que desejam não só ascender em suas carreiras, mas até mesmo permanecer nas organizações.

Talvez como resistência a este processo, um ponto levantado por boa parte dos entrevistados foi o fato de encararem a extensão da jornada de trabalho como um momento da vida profissional. Para essas pessoas, o fato de trabalharem por longas horas é visto como uma fase da carreira em que precisam se dedicar mais para obterem crescimento e sucesso profissional. Dessa forma, acreditam que, com o passar dos anos e com a formação de uma família, irão diminuir o ritmo e vivenciar uma realidade de trabalho menos intensa, permanecendo menos horas nas organizações e dedicando-se mais à vida pessoal do que a profissional.

Com base nos relatos dos entrevistados foi possível identificar também os desdobramentos considerados positivos que fazem com que esses trabalhadores permaneçam nessas organizações, ainda que não gostem do ritmo intenso de trabalho. Os entrevistados apontam como ganhos nessa relação contratual: (a) a satisfação pessoal e a realização profissional, encaradas como motivações intrínsecas de grande importância para essas pessoas, cuja dedicação ao trabalho é mais intensa do que a usual; (b) o desafio intelectual e a oportunidade de trabalhar com pessoas altamente qualificadas; (c) a imagem positiva da empresa no mercado, muitas vezes atrelada a uma posição de liderança, o que confere prestígio a seus integrantes; (d) a meritocracia, o reconhecimento da dedicação intensa por meio de promoções e remuneração variável. Esses foram os principais pontos apontados pelos entrevistados como motivadores para a dedicação ao trabalho em empresas de alta *performance*, portanto sinalizam os termos mais valorizados por estes, no contrato psicológico firmado com essas organizações.

Por fim, caberia ressaltar que, trabalhar em empresas de alta *performance*, embora aparentemente seja uma opção feita pelos entrevistados, abre caminho para uma discussão acerca dos aspectos negativos apontados nesse tipo de relação contratual. A extensão da jornada, vista como negativa, porém transitória, de acordo com os relatos de vários participantes, parece ser um aspecto constitutivo das relações de trabalho em empresas de alta *performance*, posto que, espera-se dos profissionais que assumem cargos gerenciais que aumentem, ainda mais, sua dedicação à empresa, justamente pela posição que ocupam o que, em última análise, significa uma maior responsabilidade, mais horas trabalhadas e um dispêndio maior de energia. Portanto, fica difícil imaginar de que maneira os entrevistados, e os trabalhadores em geral, poderão desacelerar o ritmo de trabalho, uma vez que o caminho que buscam trilhar os conduz a assumirem cargos cada vez mais graduados, nas empresas em que trabalham.

No caso das mulheres entrevistadas essa questão faz-se ainda mais relevante, já que a conciliação da vida familiar com o ritmo de trabalho típico das empresas de alta *performance* é considerada, pelas entrevistadas, quase uma impossibilidade. Para elas, encarar a extensão da jornada de trabalho como uma fase da vida profissional é uma questão crucial, já que não enxergam a possibilidade de conciliar a maternidade com os trabalhos tipicamente vivenciados em empresas de alta *performance*.

Como considerações finais, tendo em vista os custos associados a esse tipo de trabalho e ao fato deste vir se tornando uma tendência no Brasil, cabe fazer algumas indagações acerca dessa dinâmica de trabalho. Até que ponto aspectos negativos como o aumento da jornada e o sacrifício da vida pessoal devem ser aceitos pelos trabalhadores? Será que não existe uma maneira de minimizar os efeitos prejudiciais causados pelo excesso de horas trabalhadas? Pode-se indagar, ainda, se não seria necessária uma mudança por parte das empresas ditas de alta *performance* na sua maneira de se relacionar com seus funcionários, o que poderia implicar, em última análise, na alteração da cultura organizacional. Permanecer por mais tempo nas organizações não melhora necessariamente o desempenho dos funcionários. Ao contrário, esse fato pode gerar condições de trabalho insatisfatórias, uma vez que os trabalhadores sentem outras áreas de suas vidas prejudicadas, provocando-lhes frustração e desmotivação. Nesse sentido, estas empresas podem correr o risco de comprometer justamente aquilo que mais valorizam: o desempenho superior de seus funcionários.

Referências

ALVES, G. Trabalho e Reestruturação Produtiva no Brasil Neoliberal: Precarização do Trabalho e Redundância Salarial. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v.12, n.2, p.188-197, 2009.

Neves, D. R.; Lemos, A. H. C.; Costa, A. S. M.

ANTUNES, R. A Crise, o Desemprego e Alguns Desafios Atuais. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n.104, p 637-649, out/dez, 2010.

ARGYRIS, C. **Understanding Organizational Behavior**. Homewood, Illinois: The Dossey Press, Inc., 1960.

APPELBAUM (2002) in MURRAY, G. *et al.* **Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace**. New York: Continuum, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAUER, T. High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe. **IZA Discussion Paper** No. 1265. Ago 2004.

BUNTING, A. Secondary Schools Designed for a Purpose: But Which One? **Teacher**, n. 154, p.10–13. 2004.

BURKE, R; FISKENBAUN, L. Work Hours, Work Intensity, and Work Addition. Risks and Rewards. In: CARTWRIGHT, S., COOPER, C. **The Oxford Handbook of Organizational Well-Being**. Oxford University Press, p.267-299. 2009.

BUTLER, P. *et al.* High Performance Management: A Literature Review. **Learning as Work Research Paper**, n. 1. University of Leicester, 2004.

CONWAY, N.; BRINER, R. B. **Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research**. New York: Oxford, 2006.

GODARD, J. A Critical Assessment of the High Performance Paradigm. **British Journal of Industrial Relations**, v. 42, n. 2, p. 349–378. 2004.

GODOI, C.K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista Qualitativa: Instrumento de Pesquisa e Evento Dialógico. IN: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREEN, F. It's been a Hard Days's Night: The Concentration and Intensification of Work in Late Twentieth-Century Britain. **British Journal of Industrial Relations**, v. 39, n. 1, p. 53-80. 2001.

HERRIOT, P.; PEMBERTON, C. Contracting Careers. **Human Relations**, v. 49, p. 757-790. 1996.

HUGHES, J. The High-Performance Paradigm: A Review and Evaluation. **Learning as Work Research Paper**, n. 16, Cardiff University. 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.

JOHANN, S. **Gestão da Cultura Corporativa**. Editora Saraiva. São Paulo, 2004.

Contrato Psicológico em Empresas de Alta *Performance*: A Dor e a Delícia de ser um Trabalhador...

LEVINSON, H. *et al.* **Men, Management, and Mental Health**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1962.

MACKY, K; BOXALL, B. The Relationship between High Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 4, p. 537–567. 2007.

MCFARLANE, S. L.; TETRICK, L. E. The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, In: Cooper, C. L. and Rousseau, D. M., **Trends in Organizational Behavior**, Vol. 1, pp. 91-109, John Wiley e Sons, Londres. 1994.

NAI-WEN, C.; YEH-YUN LIN, C. Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms. **British Journal of Industrial Relations**, v. 49, n. 3, p. 486-514. 2011.

PATEL, P. C.; CONKLIN, B. **Perceived Labor Productivity in Small Firms – The Effects of High Performance Work Systems and Group Culture Through Employee Retention**. Baylor University. Entrepreneurship: Theory & Practice. 2012.

PORTER, G. Work, Work Ethic, Work Excess. **Journal of Organizational Change Management**. V. 17, n. 5. 2004.

RESTUBOG, S. L. D., *et al.* Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behavior: Insights from the Group Value Model. **Journal of Management Studies**, v. 45, p. 1.377-1.400. 2008.

ROBINSON, S. L. *et al.* Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 137-152. 1994.

ROBINSON, S. L.; MORRISON, E. W. The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, p. 525-546. 2000.

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

ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

ROUSSEAU, D. M. Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 511-541, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational Psychology**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1965.

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, 2003.

WOOD, S.; MENEZES, L. High Involvement Management, High Performance Work Systems and Well-Being. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 7, p. 1.586–1.610, 2011.