



**Teresa Rachel de Jesus Malva**

**Contrato psicológico em empresas de alta performance:  
carreira e aprendizado ou intensificação do trabalho?**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro  
Abril de 2012



**Teresa Rachel de Jesus Malva**

**Contrato psicológico em empresas de alta performance:  
carreira e aprendizado ou intensificação do trabalho?**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Luiz Alex Silva Saraiva**

CEPEAD - Universidade Federal de Minas Gerais

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 16 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

**Teresa Rachel de Jesus Malva**

Graduou-se em Administração de Empresas pela UERJ em 2006 e em 2008 concluiu MBA em Marketing Empresarial. Desenvolveu sua carreira nas áreas de Comunicação Corporativa e Recursos Humanos. Trabalha atualmente na área de Recursos Humanos com uma abordagem generalista.

Ficha Catalográfica

Malva, Teresa Rachel de Jesus

Contrato psicológico em empresas de alta performance: carreira e aprendizado ou intensificação do trabalho? / Teresa Rachel de Jesus Malva ; orientador: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2012.

90 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Contrato psicológico. 3. Intensificação do trabalho. 4. Alta performance. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Minha gratidão a todos que acreditaram na minha capacidade, dando força nos momentos difíceis, relevando minhas ausências e torcendo pelo meu sucesso.

Agradeço aos meus professores do curso de Mestrado e, em especial, à minha orientadora Ana Heloísa, que me conduziu durante este trabalho com paciência, atenção e profissionalismo.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Agradeço aos profissionais que contribuíram para esta pesquisa, dedicando seu tempo e colocando à minha disposição as informações necessárias para meu trabalho.

Finalmente, expresso todo meu agradecimento a meus pais, que sempre me apoiaram e me incentivaram na busca pelo conhecimento.

## Resumo

Malva, Teresa Rachel de Jesus; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **Contrato psicológico em empresas de alta performance: carreira e aprendizado ou intensificação do trabalho?** Rio de Janeiro, 2012. 90p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Para atender a necessidade de se tornarem mais competitivas, as organizações passaram a adotar sistemas de trabalho de alta performance, com vistas a aumentar o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo. Neste modelo, a gestão e a organização do trabalho são centradas em trabalhadores altamente qualificados, engajados e com autonomia, e os resultados são atingidos através do desenvolvimento de uma força de trabalho mais motivada e comprometida. Todavia, esse sistema produz, também, um processo de intensificação do trabalho, que pode trazer impactos negativos sobre a força de trabalho. Apesar dessa possibilidade, nota-se que as empresas ditas de alta performance tendem a ser bastante atraentes para os profissionais, que muitas vezes disputam suas vagas em processos seletivos concorridos. Essa constatação motivou a realização do presente trabalho, que teve como objetivo analisar as bases do contrato psicológico acordado entre indivíduos e empresas reconhecidas pelo mercado por adotarem as práticas de trabalho de alta performance, pela perspectiva de profissionais da área de recursos humanos destas empresas. Os resultados permitiram identificar os acordos criados entre profissionais e organizações de alta performance, sugerindo que estas empresas oferecem oportunidades de crescimento na carreira e a possibilidade de um aprendizado intenso associado à autonomia e responsabilidade. Em troca, esperam que seus funcionários sejam flexíveis, multifuncionais, tenham uma dedicação incondicional aos resultados da empresa e sejam capazes de trabalhar num cenário de intensificação do trabalho, onde a qualidade de vida é algo que deve ser deixada em segundo plano.

## Palavras-chave

Contrato Psicológico; Intensificação do trabalho; Alta *performance*

## Abstract

Malva, Teresa Rachel de Jesus; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **Contrato psicológico em empresas de alta performance: carreira e aprendizado ou intensificação do trabalho?** Rio de Janeiro, 2012. 90p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

To meet the need of becoming more competitive, organizations have adopted systems of high-performance work, aimed at increasing employee involvement in the production process. In this model, management and work organization are focused on highly skilled, engaged and autonomous employees, and the results are achieved through the development of a more motivated and committed workforce. However, this system produces a process of intensification of work also, which may bring negative impacts on the workforce. Despite this possibility, we note that the so-called high-performance companies tend to be quite attractive to professionals, who often compete for jobs in their crowded selection processes. This finding motivated the present study, which aimed to analyze the foundations of the psychological contract agreed between individuals and companies recognized by the market by adopting the high-performance work practices, from the perspective of human resources professionals from these companies. The results have allowed identifying the established agreements between professionals and high performance organizations, suggesting that these companies offer opportunities for career growth and the possibility of an intense learning associated with autonomy and responsibility. In return, they expect their employees to be flexible, multifunctional, have an unconditional dedication to the company's results and be able to work against a intensifying work backdrop, where life balance is something that should be left in the background.

## Keywords

Psychological contract; Work intensification; High performance

## Sumário

1 Introdução	10
1.1. Problema de Pesquisa	10
1.2. Objetivos	14
1.3. Questões de pesquisa	14
1.4. Relevância do estudo	14
1.5. Delimitações do Estudo	15
1.6. Estrutura da dissertação	16
2 Referencial teórico	17
2.1. Contrato psicológico	17
2.1.1. Características do contrato psicológico	21
2.1.2. Os tipos de contrato: transacional e relacional	25
2.1.3. Reflexos do contrato psicológico	27
2.1.4. Processo de criação do contrato psicológico	28
2.1.5. Gerenciando o contrato psicológico	30
2.1.6. Violação do contrato psicológico	34
2.2. Sistema de trabalho de alta <i>performance</i>	37
2.2.1. O surgimento do sistema de trabalho de alta <i>performance</i>	38
2.2.2. As práticas relacionadas à alta <i>performance</i>	39
2.2.3. Consequências do sistema de trabalho de alta <i>performance</i>	43
3 Metodologia	53
3.1. Tipo de pesquisa	53
3.2. Papel do pesquisador	54
3.3. Seleção dos sujeitos	55
3.4. Procedimento de coleta e registro de dados	56
3.5. Limitações do estudo	58
4 Análise dos resultados	59
4.1. Introdução	59

4.2. O que a empresa oferece ao funcionário	60
4.2.1. Autonomia e responsabilidade	61
4.2.2. Aprendizado rápido	62
4.2.3. Crescimento rápido	64
4.2.4. Meritocracia e reconhecimento	67
4.3. Entendendo a contrapartida: o que a empresa espera dos funcionários	69
4.3.1. Comprometimento com a organização	69
4.3.2. Perfil multifuncional e flexível	71
4.3.3. Foco na entrega de resultados	72
4.3.4. Disponibilidade para uma rotina de trabalho intensa	74
5 Conclusão	78
6 Bibliografia	85



## Lista de figuras

Figura 1 – O contrato psicológico simplificado	25
Figura 2 – Uma estrutura para aplicação do contrato psicológico em relações de trabalho	28
Figura 3 - Fontes de influência do contrato psicológico	29
Figura 4 - Práticas de trabalho de alta <i>performance</i> e seu impacto	45

## Lista de quadros

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	5
Quadro 2 – Aspectos do contrato psicológico	60