

1 Introdução

1.1. Problema de Pesquisa

A atual organização do trabalho reflete as recentes transformações do contexto econômico global e do modelo produtivo adotado pelas empresas. Nos últimos anos, a intensificação de transformações científicas e tecnológicas, em especial o uso intensivo de microcomputadores e o desenvolvimento acelerado do setor de telecomunicações, desenhou um cenário de elevada competitividade em que as empresas estruturam-se de forma a conduzir um processo de produção que propicie o aumento da produtividade e melhores resultados financeiros. Esse processo global de reestruturação produtiva, cujos impactos se fazem sentir nas organizações, nas ocupações, nos sindicatos e na própria força de trabalho, buscava superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002). O novo panorama impacta diretamente na forma como os indivíduos estabelecem suas relações de trabalho com a organização e, de acordo com Bastos e Borges-Andrade (2002), neste cenário, o êxito depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas justas entre as partes.

Com as mudanças do modelo produtivo, trabalhos anteriormente considerados manuais e mecânicos ganham uma grande parcela de ação intelectual do trabalhador que, além disso, passa a envolver-se emocionalmente com o trabalho. Outro aspecto importante é a adoção, por parte das empresas, de estruturas mais enxutas e muito mais flexíveis em suas formas contratuais. (CASTELHANO, 2005). Esta flexibilidade, segundo Estanque (2005), reflete a passagem de uma economia centrada na indústria para uma economia centrada nos serviços, onde a indústria e os serviços convergem cada vez mais em direção a

um sistema produtivo complexo, intensivo em tecnologias e recursos humanos e orientado para a flexibilidade e qualidade.

Pouco a pouco as organizações passam a ver seus funcionários como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), o que abriu uma nova perspectiva para a adoção de relações de trabalho que valorizam a participação do indivíduo no processo produtivo. Ao entender que é possível atingir melhores resultados através de seus profissionais, as organizações começam a utilizar a força de trabalho de forma mais flexível e intensiva. Preocupadas com redução de custos, aumento de lucratividade e melhoria de posicionamento no mercado, as empresas adotam novas estratégias de gestão que afetam a forma como o trabalho é organizado e controlado e incluem políticas de recursos humanos que incentivam o alto envolvimento do funcionário (GREEN, 2004). É nesse contexto que ganha proeminência o sistema de trabalho de alta *performance*, que reflete a necessidade das organizações de fortalecer o envolvimento do trabalhador no processo produtivo, capacitando-o para a tomada de decisão, com o objetivo de responder mais rapidamente às demandas do mercado (MACKY e BOXALL, 2008). Na prática, isso demanda que os gestores permitam que os funcionários tenham certo grau de autonomia e controle sobre suas tarefas, participem em algum grau do processo de tomada de decisão, sejam capazes de resolver problemas e estejam mais comprometidos com os resultados desejados pela organização (RAMSAY *et al.*, 2000; APPEALBAUM *et al.*, 2000; HUSELID, 1995).

Neste novo contexto, as empresas buscam profissionais mais qualificados e, desta forma, investem tanto em processos de recrutamento mais estruturados quanto em capacitar e desenvolver novas competências dentro da equipe, que passa a trabalhar de forma flexível e polivalente. Para estimular a participação e envolvimento dos funcionários, as organizações investem também no fortalecimento do trabalho em equipe e reforçam a sua comunicação com os trabalhadores, assim como passam a adotar canais para ouvir os mesmos. Estas práticas de recursos humanos, somadas a uma preocupação com o sistema de remuneração baseado em resultados (que incluem salários diferenciados e participação nos resultados da empresa) representam a base do sistema de trabalho de alta performance (MACKY e BOXALL, 2008). Appealbaum *et al.* (2000) afirmam que uma organização que adota um conjunto de práticas que oferece aos

trabalhadores os incentivos, as habilidade e, sobretudo, oportunidades de participar na tomada de decisão, tem um sistema de trabalho de alta *performance*.

Diferentes autores sugerem que a adoção de práticas de trabalho de alta *performance* beneficiam tanto a organização quanto o próprio indivíduo (HUSELID, 1995; APPELBAUM *et al.*, 2000; HARTOG e VERBURG, 2004; HUGHES, 2008). As organizações se beneficiam por terem em sua equipe trabalhadores mais motivados, comprometidos, responsáveis e leais, que são proativos e que se envolvem mais com a qualidade de seu trabalho e dos outros (APPELBAUM *et al.* 2000), sendo menos propensos a deixar a empresa e menos inclinados a se ausentar do trabalho (HUSELID, 1995; HUGHES, 2008). O funcionário, por sua vez, tendo maior autonomia e controle do seu próprio trabalho, veria mais sentido em seu próprio trabalho, sentindo-se valorizado, desafiado, estimulado e recompensando pelas oportunidades de participação na tomada de decisão (APPELBAUM *et al.*, 2000).

Vale ressaltar, porém que, apesar destes benefícios, as práticas de alta *performance* tendem a gerar uma gradual intensificação do trabalho e aumento no nível de stress dos trabalhadores (SPARHAM e SUNG, 2007, MACKY e BOXALL, 2007 *apud* HUGHES, 2008; RAMSAY *et al.*, 2000) tanto por adoção da multi tarefa e do aumento dos níveis de responsabilidade, quanto pela inevitável redução de equipes que a introdução de sistemas de alto desempenho envolve (IVERSON e ZATZICK, 2007 *apud* HUGHES, 2008). Na busca pela competitividade, muitas organizações impõem ritmos de trabalho por vezes considerados excessivos frente aos padrões habituais, aumentam o nível de exigência da contribuição individual do profissional e pedem uma dedicação incondicional do mesmo aos resultados esperados pela empresa (DAL ROSSO, 2008).

O processo de intensificação do trabalho caracteriza-se, principalmente, por jornadas de trabalho maiores, pela multi-funcionalidade da força de trabalho e pela exigência de mais trabalhos e resultados superiores no mesmo espaço de tempo (GREEN, 2000), ou seja, este é um fenômeno que tem a ver com a forma como é realizado o ato de trabalhar e tem sua atenção concentrada sobre a pessoa do trabalhador (DAL ROSSO, 2008), examinando o dispêndio de energia para a realização de determinado trabalho, seja este físico ou intelectual. É interessante ressaltar que o processo de intensificação do trabalho cresce em paralelo à

preocupação de toda a sociedade com questões relativas à qualidade de vida e balanço entre trabalho e lazer. Da mesma forma, é crescente o número de estudos sobre o tema que enxerga a questão por uma perspectiva crítica (RAMSAY *et al.*, 2000; SPARHAM e SUNG, 2007; MACKY e BOXAL, 2008; entre outros). Se por um lado, o aumento da intensidade do trabalho está vinculado a maiores resultados em termos de produtividade para as empresas, e algumas vezes, a maiores salários para os trabalhadores (GREEN, 2000), por outro lado este cenário resulta em exaustão física e mental dos mesmos (GREEN e MCINTOSH, 2001). Todavia, atualmente, mesmo com o aumento da preocupação dos trabalhadores com questões sobre qualidade de vida e bem-estar no trabalho, muitas empresas adotam práticas identificadas como de alta *performance*, que tendem a se refletir em intensificação do trabalho. São empresas reconhecidas no mercado por suas práticas de gestão e pelos resultados decorrentes do modelo adotado, que se autodenominam culturas de alta *performance*. O contraste entre as demandas por maior qualidade de vida no trabalho, de um lado, e a valorização da alta *performance*, por outro, enseja alguns questionamentos. O que leva os trabalhadores a escolherem empresas de alta *performance* para trabalhar? O que leva estas empresas a serem, ao mesmo tempo, temidas e adoradas? Que promessas são feitas por estas empresas para atrair e reter seus funcionários?

Esta última, é a pergunta de pesquisa que este trabalho procurou responder, isto é, buscou-se, por meio de pesquisa qualitativa, entender quais são as bases dos contratos psicológicos estabelecidos entre o empregados e as empresas de alta *performance*. Para entender os termos e condições deste contrato, buscou-se ouvir os profissionais da área de recursos humanos de empresas reconhecidas no mercado como de alta *performance*. A observação das bases do contrato psicológico permitiu verificar os acordos implícitos criados na relação entre empregados e empresas de alta *performance* e avaliar o que leva os indivíduos a buscarem fazer parte destas empresas, entendendo se esta escolha é, de fato, permeada pelo conhecimento e aceitação de todas as suas conseqüências.

1.2. Objetivos

A presente dissertação teve o objetivo de descrever e analisar as bases dos contratos psicológicos acordados 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.

1.3. Questões de pesquisa

A questão central que norteou a pesquisa foi:

Quais são as bases do contrato psicológico firmado entre indivíduos e empresas que adotam as práticas de trabalho de alta *performance*, pela perspectiva de profissionais da área de recursos humanos destas empresas?

As questões subsequentes, oriundas da questão central, foram:

1. Que aspectos e práticas da empresa o profissional da área de recursos humanos enfatiza para os candidatos durante um recrutamento?
2. Ser uma empresa considerada de alta *performance* é um fator de atratividade de candidatos?
3. Os prós e os contras da adoção de um sistema de alta *performance* são apresentados aos candidatos durante o processo de recrutamento?

1.4. Relevância do estudo

Analisar como funciona o sistema de trabalho de alta *performance*, que práticas compõe esse sistema e seus impactos nos resultados da organização e na vida do indivíduo é essencial em um momento onde as empresas estão cada vez mais preocupadas com redução de custo, aumento de lucratividade e melhoria de posicionamento no mercado, buscando atingir seus resultados através de profissionais cada vez eficientes e qualificados.

No cenário atual, em que novas tecnologias vêm revolucionando o controle dos fluxos de trabalho e mudanças sutis nas estratégias de gestão afetam a forma como o trabalho é organizado e controlado, incluindo políticas de recursos humanos que incentivam o alto envolvimento do funcionário (GREEN, 2004), surgem as empresas que se denominam culturas de alta *performance*. É fundamental apurar o olhar para entender os mecanismos pelos quais estas novas práticas de trabalho efetivamente transformam-se em melhores resultados, pois como afirma Dal Rosso (2008), o trabalho contemporâneo é herdeiro de jornadas diárias reduzidas em número de horas trabalhadas (se comparadas às jornadas praticadas nas épocas anteriores), mas também de um grau de intensidade muito maior do trabalho do que nas épocas anteriores.

Ao buscar entender como as organizações atualmente definem a relação de trabalho com seus funcionários e que conseqüências estas relações produzem, investigando os fatores que são a base do contrato psicológico entre empresas de alta *performance* e indivíduos, torna-se possível estabelecer novos rumos para as práticas de gestão, beneficiando tanto empresas como empregados.

Desta forma acredita-se que o presente estudo seja relevante no meio acadêmico brasileiro, com publicações ainda escassas sobre o tema intensificação e alta *performance*. Procurou-se contribuir com este trabalho também, tantocom o esclarecimento de profissionais que buscam ingressar em empresas que se nomeiam como culturas de alta *performance*, como para ampliar o conhecimento de gestores e profissionais de recursos humanos destas empresas que atuam na atração, recrutamento e retenção destes candidatos.

1.5. Delimitações do Estudo

Este estudo avaliou as bases do contrato psicológico entre indivíduos e empresas reconhecidas no mercado por sua cultura de alta *performance*, através da percepção de profissionais da área de recursos humanos. Não foi seu objetivo, porém, generalizar as constatações e conclusões a que se chegou, fruto da investigação realizada.

Não é objeto deste trabalho, da mesma forma, detalhar ou se aprofundar nas práticas de recursos humanos citadas nos sistema de trabalho de alta

performance, bem como no diagnóstico detalhado dos tipos de contrato psicológico existentes.

1.6. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira:

No capítulo inicial foram descritos a motivação do estudo, o problema de pesquisa, seu objetivo, as questões de pesquisa, delimitação e relevância do estudo.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico utilizado e que embasa a análise, incluindo a literatura sobre contrato psicológico, o sistema de trabalho de alta *performance* e o fenômeno da intensificação do trabalho.

No capítulo 3, é descrita a metodologia de pesquisa que foi utilizada neste trabalho, detalhando-se o tipo de pesquisa realizada, as particularidades do método, a seleção dos sujeitos, os procedimentos de coleta e registro de dados e as limitações do método utilizado.

No capítulo 4 é realizada a análise e a discussão dos resultados da pesquisa à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2.

O capítulo 5 apresenta as conclusões deste trabalho.

Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas em todo o trabalho.