

## 2

### Referencial teórico

Buscando entender as bases do contrato psicológico entre empresas de alta *performance* e indivíduos, foco deste trabalho, este capítulo apresenta a literatura existente sobre contrato psicológico e o sistema de trabalho de alta *performance*. A literatura sobre contrato psicológico é apresentada na primeira seção do capítulo. Nesta seção, nos subitens, são apresentadas as características e tipos de contrato psicológico, além do processo de criação, gestão e seus reflexos do contrato psicológico.

Em seguida, apresenta-se o conteúdo referente ao sistema de alta *performance*. Após uma conceituação geral, nos itens subsequentes explicitam-se as práticas relacionadas à alta *performance*, como este modelo de gestão surgiu e suas consequências. Há um item especialmente dedicado ao processo de intensificação, visto por diversos autores como um provável reflexo da adoção do sistema de alta *performance*.

#### 2.1. Contrato psicológico

Rousseau (1990) afirma que contratos psicológicos são as crenças de um indivíduo a respeito de obrigações recíprocas entre duas partes que se relacionam. Desta forma este contrato só existe a partir da relação de troca entre duas partes. Em seu livro seminal sobre o tema, *Psychological Contracts in organizations* (1995), Rousseau afirma que o pressuposto fundamental da teoria do contrato psicológico é a escolha individual pela qual as partes que participam livremente do intercâmbio concordam em vincular-se a um curso de ação (ROUSSEAU, 1995). O foco primário do contrato psicológico é o relacionamento de trabalho no nível individual entre empregado e empregador (GUEST, 2004).

Entender as bases do contrato psicológico representa uma oportunidade de examinar um aspecto fundamental da vida organizacional, a relação empregado-empregador (COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000). No cenário atual, de

crescente complexidade e instabilidade, este contrato, inherentemente subjetivo, (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994) ganha força nesta relação de troca entre empresas e funcionários.

A noção de que existe um contrato não escrito que rege a relação entre indivíduos e seus empregadores não é nova na academia. Rousseau (1995) afirma que as pessoas pensam contratualmente e este pensamento contratual está baseado no fato de que, sempre esperamos do outro, que sejam cumpridas as promessas feitas. Na esfera organizacional, a relação de intercâmbio entre empresa e funcionário é um aspecto fundamental sendo também permeada por promessas, crenças e expectativas.

As organizações estão em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior, o que se reflete em significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos entre os indivíduos e as organizações (ROUSSEAU, 1990; BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002). Estas relações, segundo Rios (2007), mostram-se cada vez mais permeadas pela interdependência entre as partes, apontando para a necessidade de se compreender de que forma essa relação é estabelecida.

À luz de tendências de reestruturação, flexibilização do trabalho, terceirização de mão de obra e *downsizing*, os contratos psicológicos desempenham um papel cada vez mais importante nas relações de trabalho contemporâneas. As organizações, sob a pressão para fazerem mudanças rápidas e constantes, tiveram que alterar as relações de trabalho e os contratos psicológicos que lhes constituem (ROBINSON, 1996). Conforme apontam Cavanaugh e Noe (1999 *apud* RIOS, 2007), o ambiente organizacional instável gera incertezas que afetam ambas as partes do contrato psicológico. Este novo ambiente se reflete nas expectativas e necessidades de empregado e empregador, que se modificam continuamente. Desta forma, Rios e Gondim (2010) reforçam que é preciso reconhecer a natureza dinâmica destas as expectativas:

Enquanto as expectativas dos empregados atenderiam às suas necessidades e valores pessoais diversos, sendo hierarquizadas por ordem de importância, as expectativas dos gestores da empresa seriam oriundas do ambiente organizacional em que se inserem, estando também sustentadas por valores que se traduzem em políticas e

práticas da vida organizacional e sendo modificadas conforme o ambiente (RIOS e GONDIM, 2010, p.26).

É necessário compreender como os processos de mudança e as práticas de gestão adotadas pela organização interferem nos vínculos estabelecidos entre ela e seus funcionários (RIOS, 2007). O entendimento dos aspectos envolvidos no contrato psicológico fornece uma oportunidade de explorar o processo e o conteúdo da relação de trabalho. (GUEST, 2004).

A necessidade de compreender como funciona este mecanismo de gerar expectativas, fazer promessas e comprometer-se com as mesmas permeou diversos estudos sobre comportamento organizacional (Argyris, Barnard, Levinson, entre outros) e foi a base da teoria do contrato psicológico que conhecemos atualmente.

Argyris (1960, *apud* COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000), um dos primeiros a estudar o tema, usou o termo "contrato de trabalho psicológico" para descrever o relacionamento e um entendimento implícito entre um grupo de funcionários e seu supervisor. Para o autor, o contrato referia-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que estão acima do contrato de emprego formal. Diversos outros autores (LEVINSON *et al.*, 1962; SCHEIN, 1982) abordaram posteriormente o tema Contrato Psicológico. Em comum nos trabalhos destes autores está a noção de que o contrato é estabelecido entre o indivíduo e a organização e é baseado em expectativas mútuas, sendo por isso é subjetivo. Levinson *et al.* (1962 *apud* COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000) definem o conceito como “um conjunto de expectativas mútuas, em que as partes de uma relação podem ter vaga ideia sobre elas, mas que governam este relacionamento” (p. 906). Schein (1982), discorrendo sobre o mesmo tópico, define o contrato como um conjunto de expectativas não escritas entre indivíduos e organizações, sendo a essência da ligação entre ambos, porque a relação de emprego requer uma permuta implícita de crenças e expectativas sobre o que constitui ações legítimas de ambas as partes. Segundo Cullinane e Dundon (2006), apesar das raízes das pesquisas sobre o constructo contato psicológico serem encontradas há mais de 50 anos, foi apenas nos anos 1990 que a teoria do contrato psicológico se consolidou, através do trabalho de Rousseau (1989; 1990; 1995).

Atualmente, o conceito de contrato psicológico utilizado pelos autores que abordam o tema difere da visão de Argyris (1960) em alguns aspectos: a conceituação atual concentra-se em crenças individuais e na interpretação de um contrato baseado nas promessas feitas e não em expectativas (ANBREU e SILVA, 2006). Embora o contrato psicológico tenha sido originalmente definido por Argyris (1960), Levinson (1962) e Schein (1982) caracterizando a natureza subjetiva da relação, o trabalho desenvolvido por Rousseau (1989, 1995) foca a conceituação nas crenças individuais e a interpretação de um contrato baseado em promessas.

No âmbito das relações de trabalho, podemos entender o contrato psicológico, pelas lentes de Rousseau (1995), como o conjunto das crenças que um indivíduo e seu empregador mantêm a respeito dos termos do contrato de troca firmado. Estas crenças são largamente baseadas em promessas implícitas ou explícitas e são o fundamento da relação estabelecida entre as partes. Vale ainda ressaltar que o contrato psicológico é orientado para o futuro (CORRÊA e MAINARDES, 2010). Sem a expectativa de intercâmbio futuro, nenhuma das partes se sente incentivada a contribuir, e a relação poderá não sobreviver.

Um contrato psicológico emerge quando uma parte acredita que foi feita uma promessa de retorno futuro (ex. pagamento por *performance*), baseada em uma contribuição que será dada em troca e, deste modo, uma obrigação é criada para garantir os benefícios futuros para ambas as partes (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994). Robinson e Rousseau (1994) ressaltam que as promessas em si não representam um contrato, é o pagamento pelas promessas feitas em troca de alguma compensação que normalmente constituem o contrato.

As crenças tornam-se contratuais quando o indivíduo acredita que deve certas contribuições ao empregado (trabalhar duro, lealdade, sacrifício) em troca de incentivos do empregador (altos salários, segurança no trabalho etc) (ROUSSEAU, 1990). Por exemplo, o funcionário pode acreditar que a organização acordou certas ações como prover estabilidade de emprego e oportunidades de promoção, em troca de trabalho árduo e lealdade ao empregador (SHORE e TETRICK, 1994).

### **2.1.1.**

#### **Características do contrato psicológico**

O contrato psicológico é diferente das expectativas. Expectativas são crenças mais gerais a respeito das condições de trabalho, incluindo recompensas intrínsecas ou extrínsecas (ROUSSEAU, 1990). Um funcionário que espera um trabalho interessante, apenas por achar o trabalho tedioso, não necessariamente acredita que uma promessa foi quebrada. O contrato psicológico, ao contrário, das expectativas, implica uma crença no que o empregador está obrigado a fornecer, com base em promessas percebidas de intercâmbio recíproco. (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994). Desta forma este contrato só existe a partir da relação de troca entre duas partes. O contrato compreende uma crença de que alguma forma de promessa foi feita e que os termos e condições do contrato foram aceitos por ambas as partes (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994). Além da aceitação de ambos, é importante que cada uma das partes envolvidas na relação de troca acredite que a outra compartilha o seu entendimento sobre os termos do contrato. O contrato existente é expresso então a partir das relações de reciprocidade e mutualidade.

A reciprocidade existe na medida de que há um comprometimento das duas partes em relação ao que foi acordado. Esta característica aparece nas bases da teoria de contrato psicológico, podendo ser percebida nas primeiras definições do construto. Descrevendo o contrato, Argyris (1960, p. 96) afirma que:

desde que o supervisor perceba que o sistema tenderá a produzir otimamente sob uma liderança passiva, e uma vez que os funcionários concordem, um relacionamento entre os funcionários e o supervisor pode hipoteticamente desenvolver-se, o que pode ser chamado de "contrato psicológico de trabalho".

Schein (1965 *apud* COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000) declara que a noção de contrato psicológico implica o indivíduo ter uma variedade de expectativas sobre a organização e a organização tenha também uma variedade de expectativas sobre ele. E, na mesma linha, Robinson e Rousseau (1994), definem contratos como um conjunto de premissas que comprometem as partes envolvidas em ações futuras, dado que os compromissos feitos por uma parte obrigar a outra a promover um retorno apropriado (DABOS e ROUSSEAU, 2004).

A reciprocidade se estabelece quando o funcionário cumpre sua obrigação para com a organização e, consequentemente cria uma obrigação de o empregador retribuir esta contribuição (ROBINSON *et al*, 1994; COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000). Esta característica dos contratos é condição essencial para que as partes de fato se comprometam com as obrigações estabelecidas na formação do contrato psicológico.

A característica de mutualidade, por outro lado, descreve o quanto a interpretação das partes acerca dos compromissos estabelecidos e aceitos é convergente. A mutualidade existe quando, tanto empregador quanto empregado, compartilham o mesmo entendimento a respeito das suas obrigações recíprocas. Por exemplo, quando ambos concordam que a empresa está comprometida em prover oportunidades de desenvolvimento de carreira ao funcionário (DABOS e ROUSSEAU, 2004). A confiança acerca deste comprometimento mútuo molda as ações futuras, possibilitando a previsão das ações por ambas as partes, facilitando o planejamento, coordenação e efetiva *performance* (ROUSSAU, 1995). O sentimento de compromisso mútuo no contrato psicológico produz cooperação e confiança sob certas condições de incerteza (ROUSSEAU, 2008). Esta interpretação convergente dos termos do contrato permite ainda que metas interdependentes sejam atingidas (DABOS e ROUSSEAU, 2004) e promove as bases para alinhar o comportamento esperado pelas partes frente aos compromissos estabelecidos.

Apesar de a mutualidade ser uma característica importante para o contrato psicológico, empregados e empregadores podem ter visões diferentes sobre o conteúdo do contrato psicológico e sobre o que cada parte cumpriu em relação às obrigações mútuas (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994, COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000). As divergências de perspectivas podem levar a violação ou quebra do contrato psicológico. Os conflitos se iniciam quando as interpretações sobre o que se espera de ambas as partes não coincidem (RIOS e GONDIM, 2010). Desta forma, para que este contrato se reflita em resultados positivos, é necessário que exista certo nível de reciprocidade e mutualidade.

A literatura sobre contrato psicológico prevê que, neste cenário de obrigações recíprocas e entendimento mútuo, o cumprimento do contrato pelo empregador será retribuída pelo compromisso dos funcionários com a organização(COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000). Este compromisso é

expresso tanto de em termos satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994), comportamento de cidadania organizacional (MORRISON e ROBINSON, 1997) e maior *performance* do empregado (ROBINSON, 1996). Em troca deste compromisso, a organização estabelece suas obrigações, oferecendo ao empregado segurança e estabilidade, treinamento e desenvolvimento e oportunidades de crescimento rápido (ROUSSEAU, 1990). O cumprimento do contrato psicológico estaria então submetido ao “pagamento” tanto por parte do indivíduo quanto da organização, por algo que é valorizado pela outra parte envolvida na relação e as obrigações recíprocas entre as partes estabeleceriam o conteúdo deste contrato.

É importante compreender a natureza destas obrigações mútuas e recíprocas (ou seja, do que é valorizado e prometido por ambas as partes) e que aspectos podem influenciá-las. Neste sentido, destaca-se o trabalho de Herriot *et al* (1997) que buscam entender o conteúdo do contrato psicológico estabelecido entre empresa e funcionário, que resultou na categorização das obrigações percebidas ambas as partes. Esta categorização reflete os temas levantados através do discurso dos indivíduos entrevistados durante sua pesquisa, apresentados a seguir:

**- Obrigações da Organização (percebidas tanto pela própria organização quanto pelos funcionários):**

- Treinamento: promoção adequada de integração e treinamento
- Equidade (*fairness*): garantia de equidade na seleção, avaliação promoção e desligamentos.
- Necessidades: permissão de tempo livre para satisfazer necessidades pessoais
- Consulta (comunicação): envolvimento dos funcionários e comunicação sobre assuntos que os afetam.
- Alçada (*discretion*): interferência mínima sobre a forma como os funcionários desempenham o trabalho
- Humanidade: agir de maneira pessoalmente e socialmente responsável e solidária para com os funcionários.
- Reconhecimento: reconhecimento ou recompensa por uma contribuição especial ou tempo de serviço.
- Ambiente: garantia de um ambiente de trabalho seguro e agradável.

- Justiça: equidade e consistência na aplicação de regras e procedimentos disciplinares.
- Pagamento: alinhamento aos valores de mercado e recompensa consistente em toda a organização.
- Benefícios: Equidade e consistência na administração do sistema de benefícios.
- Segurança: esforço da organização em oferecer a estabilidade de emprego que é possível.

**- Obrigações do funcionário (percebidas tanto pela própria organização quanto pelos próprios funcionários):**

- Horas: trabalhar as horas que são contratadas
- Trabalho: fazer um bom trabalho em termos de quantidade e qualidade
- Honestidade: lidar honestamente com os clientes e com a organização
- Lealdade: permanecer na organização, protegendo sua reputação e colocando os interesses da mesma em primeiro lugar
- Propriedade: tratar as propriedades da organização de maneira cuidadosa
- Auto apresentação: maneira de vestir-se e comportar-se corretamente frente a clientes e colegas
- Flexibilidade: estar disposto a ir além da descrição do seu trabalho, especialmente em emergências.

Uma categorização semelhante também aparece no trabalho de Davidson (2002) que demonstra as obrigações das duas partes envolvidas na relação de troca, a partir das expectativas de empregados e empregadores. A figura 1 mostra, de forma esquemática, a forma como o autor categoriza estas expectativas e obrigações.

<b>Obrigações (ambas as partes)</b>	
Obrigações legais	
Tratamento justo	
Honestidade	
<b>Expectativas dos funcionários</b>	<b>Expectativas dos empregadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa por trabalho/ esforço</li> <li>• Condições de trabalho seguras e confortáveis</li> <li>• Oportunidades para desenvolvimento e progressão de carreira</li> <li>• Adoção de políticas e procedimentos equânimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa por produtividade</li> <li>• Padrões razoáveis de apresentação pessoal e comportamento geral</li> <li>• Trabalho assíduo na busca pelos objetivos organizacionais</li> <li>• Não trair a confiança</li> </ul>

**Figura 1 – O contrato psicológico simplificado**

Fonte: adaptado de Davidson (2002)

Apesar das categorizações descritas, é importante ressaltar que, segundo Shore e Tetrick (1994), termos específicos do contrato podem variar tanto dentro, como entre as organizações, dependendo dos objetivos do indivíduo, e também devido aos objetivos e desafios das organizações em particular.

Por isso, a respeito da natureza das obrigações, Herriot *et al* (1997) reforçam que o mais importante no estudo dos contratos psicológicos não é entender exatamente o que é oferecido por cada uma das partes, mas o quanto justo é aquele acordo de troca sob o ponto de vista dos envolvidos.

### 2.1.2.

#### **Os tipos de contrato: transacional e relacional**

O contrato psicológico é uma construção do indivíduo que, ao interagir com a organização, acredita desenvolver um tipo de compromisso mútuo: o dever da organização e o dever do empregado, os direitos da organização e os direitos do empregado (RIOS e GONDIM, 2010).

Rousseau (1995) define dois tipos distintos de contrato psicológico: o contrato relacional e o transacional. Esta tipologia está ancorada em dois aspectos

básicos que são o tempo de duração esperado do contrato e a sua natureza (econômica ou social).

No contrato relacional, as obrigações entre as partes são menos específicas e a relação é baseada mais fortemente na confiança, lealdade, estabilidade e segurança. O indivíduo, em geral, possui um alto nível de comprometimento afetivo e espera que o relacionamento entre ele e a empresa seja duradouro. Os termos deste contrato envolvem trocas monetárias e não monetárias. Os contratos relacionais puros exemplificam muitas características emblemáticas de relações paternalistas (DABOS e ROUSSEAU, 2004).

Baseadas neste tipo de contrato, Rousseau (1990) afirma que certas empresas contratam pessoas em níveis hierárquicos mais baixos e investem em seu desenvolvimento ao longo do tempo, para atender às necessidades futuras. Incentivos para a adesão nestas empresas caracteristicamente incluem treinamento e oportunidades de desenvolvimento e um plano de carreira de longo prazo dentro da empresa.

Já no contrato transacional, o indivíduo não espera um relacionamento longo com seu empregador e vê o próprio emprego como uma transação onde, por exemplo, longas horas de trabalho e dedicação extra são compensadas por altos pagamentos, treinamento e desenvolvimento (ROUSSEAU, 1990). Neste tipo de relação entre empresa e funcionário, os termos do contrato relativos à *performance* são bem especificados, o nível de comprometimento do indivíduo é baixo e os salários competitivos (ROUSSEAU, 1990).

Robinson e Rousseau (1994) apresentam evidências de que os contratos psicológicos incluem tanto obrigações relacionais quanto transacionais. Estas naturezas contratuais representam dois extremos de um mesmo *continuum* (ROUSSEAU, 1989) e o que se vê atualmente é que as relações de emprego têm manifestado um padrão híbrido ou balanceado entre contratos relacionais e transacionais. Estes contratos conservam os traços relacionais de alto envolvimento e relações duradouras e, ao mesmo tempo, permitem e estimulam uma grande flexibilidade por parte do funcionário. Dabos e Rousseau(2004) reforçam que este é um traço característico de trabalhos de alto envolvimento e organizações de conhecimento, que operam em mercados altamente competitivos. Este contrato balanceado ocorre também quando a organização deseja fortalecer o relacionamento com o funcionário (aumentando o nível de comprometimento),

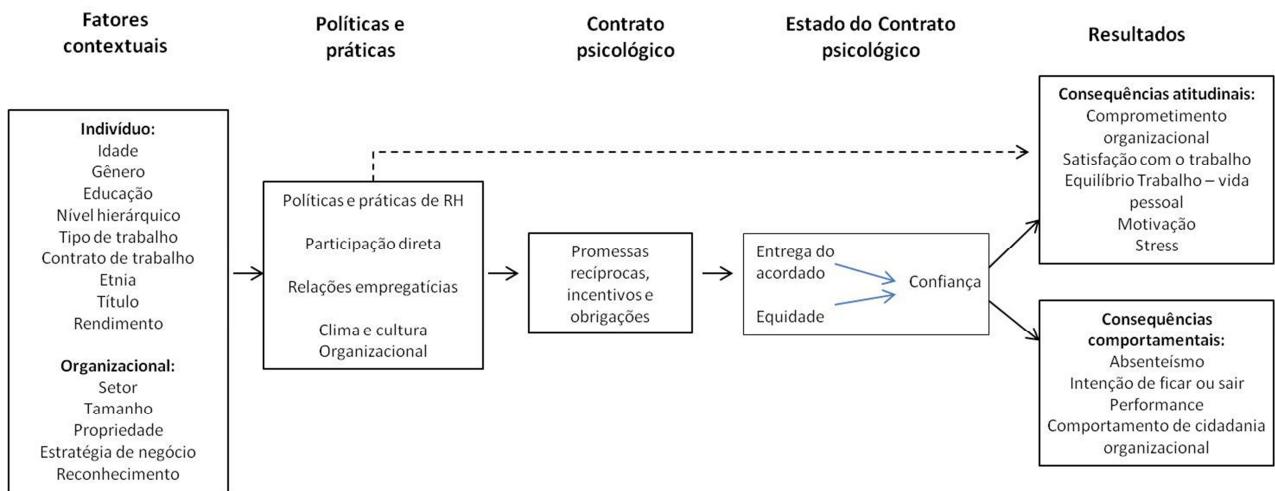
mas especifica a *performance* necessária como condição desta relação se manter (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994). As bases deste tipo de contrato, em que longas jornadas de trabalho são realizadas em troca de elevados salários e desenvolvimento, parecem refletir a disposição atual do mercado quanto à flexibilidade do trabalho e a reestruturação econômica das relações de trabalho (CULLINANE e DUNDON, 2006).

### 2.1.3.

#### **Reflexos do contrato psicológico**

O estabelecimento de um contrato psicológico entre empregado e empregador reflete diretamente no curso futuro de ações que ambos tomarão e é mais provável que uma relação de trabalho seja longa e atinja seus objetivos quando as partes retribuem seus compromissos e obrigações (ROUSSEAU, 1990). Quanto maior a convergência na interpretação dos termos deste contrato e a crença de ambas as partes de que existem compromissos mútuos assumidos espontaneamente, mais chances há de que este contrato reflita em resultados positivos tanto para a organização quanto para o indivíduo, tornando-os mais produtivos e suas interações mais solidárias e construtivas (ROUSSEAU, 1995, DABOS e ROUSSEAU, 2004).

Muito do valor da criação de um contrato psicológico repousa ainda sobre a sua capacidade de reduzir inseguranças e antecipar interações futuras, ajudando tanto indivíduos como a organização a atender suas necessidades (ROUSSEAU, 1995, SHORE e TETRICK, 1994). O contrato psicológico proporciona ao indivíduo ordem e continuidade frente a uma relação de trabalho complexa, garantindo previsibilidade e controle do rumo das ações (SHORE e TETRICK, 1994). A figura 2 demonstra o entendimento de Guest (2004) sobre como o contrato psicológico atua na relação de troca e seus antecedentes e consequentes, explicitando ainda os principais reflexos do cumprimento deste contrato:



**Figura 2 – Uma estrutura para aplicação do contrato psicológico em relações de trabalho**

Fonte: adaptado de Guest (2004)

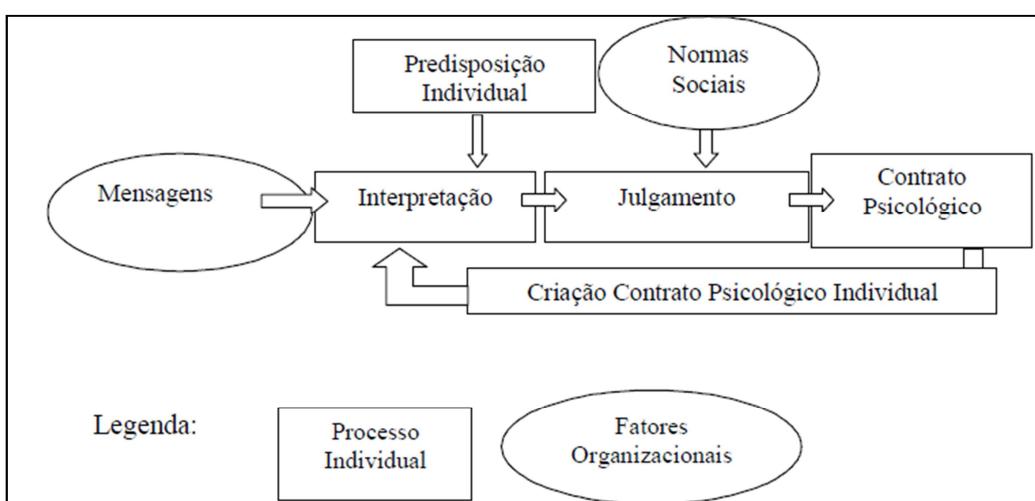
#### 2.1.4. Processo de criação do contrato psicológico

Contratos psicológicos servem para direcionar o comportamento do funcionário sem necessariamente requerer uma supervisão mais direta. O fato de o indivíduo monitorar seu próprio comportamento, baseado na crença de que isso vai conduzi-lo a certas recompensas no curto ou longo prazo, responde às necessidades das organizações que procuram profissionais auto-gerenciáveis (SHORE e TETRICK, 1994).

Ambos, indivíduo e a organização, possuem expectativas a respeito do potencial da relação de trabalho. No entanto, além dessas expectativas influenciarem o desenvolvimento do contrato, estes são influenciados por um conjunto de fatores contextuais e tendo diversas consequências (GUEST, 2004). A natureza dinâmica das interações entre as partes, os objetivos da organização e condições ambientais e também o foco do indivíduo nos resultados a serem atingidos, tornam os resultados desta troca únicos (SHORE e TETRICK, 1994).

O contrato psicológico é um fenômeno inherentemente subjetivo (ROUSSEAU, 1990, 1995), em parte por causa da cognição individual e limites

de percepção, mas também por que há múltiplas fontes de informação que podem influenciar o desenvolvimento e modificações deste contrato (LEVINSON, 1962 *apud* SHORE e TETRICK, 1994). Segundo Rousseau (1995) a formação do contrato psicológico é influenciada pelas mensagens enviadas pela organização, por normas sociais e pela própria pré-disposição do indivíduo. A figura 3 mostra com estas diferentes fontes influenciam o contrato. Dentre as fontes de informação estão as mensagens enviadas publicamente pela organização a respeito de suas políticas e as informações passadas aos indivíduos por outros funcionários da organização.



**Figura 3 - Fontes de influência do contrato psicológico**

Fonte: adaptado de Rousseau, 1995

Segundo Rousseau (1995), na maioria das empresas, a fonte mais freqüente de informações relacionadas à empresa são os outros funcionários. Eles comunicam as normas e padrões, fornecem impressões acerca do ambiente de trabalho e geralmente ajudam uns aos outros sobre o que acontece no trabalho. A empresa também pode enviar mensagens diretamente, por meio da comunicação oral ou por escrito com o indivíduo, a partir do momento de sua admissão ou indiretamente, por meio das políticas e práticas organizacionais, da imagem organizacional - que gera impressões e crenças a respeito da empresa antes de qualquer contato direto do empregado com a mesma, dos comportamentos

passados da empresa e ainda através da interação entre funcionários e a organização e suas tradições e costumes (ANBREU e SILVA, 2006).

Em sua pesquisa junto a funcionários recém contratados de uma empresa estatal, Cortes e Silva (2006) concluem que na fase inicial de construção do contrato psicológico indivíduos são afetados por *fatores ambientais* como, por exemplo, a dificuldade em se reposicionar no mercado de trabalho ou a pressão dos familiares para que participem do processo seletivo. Além disso, cada indivíduo é influenciado também por seus objetivos de carreira. A imagem da empresa é um fator que pesa igualmente na decisão dos indivíduos.

Além das mensagens que a empresa transmite implícita ou explicitamente, os sinais sociais (*signalcues*) transmitidos por outros funcionários da empresa representam um papel importante na formação deste contrato social, transmitindo informações sobre a criação deste contrato e moldando a forma como os indivíduos interpretam as ações da organização. No modelo de construção do contrato, desenvolvido por Rousseau (1995) estes sinais social estão presentes tanto na mensagem transmitida pela organização quanto em seu contexto.

### **2.1.5. Gerenciando o contrato psicológico**

Partindo da premissa de que o contrato psicológico é baseado na crença de que existem obrigações mútuas entre empregador e empregados e que estas obrigações precisam ser compreendidas do mesmo modo, Anbreu e Silva (2006) afirmam que a comunicação assume importância como componente estruturante deste contrato.

Neste processo, o conteúdo da comunicação são as obrigações contratuais, que são expressas através de promessas realizadas explicitamente ou através de uma série de mensagens implícitas que organização e indivíduo externalizam através de seu discurso. O emissor neste processo, ou seja, aquele que comunica estas promessas, pode ser a própria organização ou ainda seus representantes, como profissionais de recursos humanos que atuam no recrutamento, gestores, ou outros funcionários. Durante esta comunicação pode haver ruídos, como por exemplo, uma das partes apresentar a prática descolada do seu discurso. Neste sentido, Herriot et al (1997) afirmam que diferentes representantes da organização,

podem, de fato, enviar mensagens diferentes a respeito das expectativas e obrigações da organização.

Entender como se dá a formação do contrato psicológico, atentando para a importância do processo comunicacional entre indivíduo e organização, é essencial para o gerenciamento deste contrato.

Segundo Rousseau (1990), o contrato psicológico entre indivíduo e a organização começa a ser moldado antes mesmo de o indivíduo ser efetivamente funcionário da empresa. Durante o processo de recrutamento os indivíduos buscam informações que servirão de base para o refinamento do contrato psicológico quando o indivíduo de fato integrar a organização. Estas informações podem estar baseadas em ações anteriores da organização (SHORE e TETRICK, 1994) e incluir, por exemplo, o tratamento dado aos funcionários, suas políticas de recursos humanos etc. As ações organizacionais não somente informam aos novos funcionários a respeito das promessas que o empregador fará, mas também deixam claras as promessas que os indivíduos devem fazer em troca dos benefícios acordados (DE VOS *et al.*, 2003).

Apesar de as informações obtidas por ambas as partes antes do estabelecimento do contrato de trabalho efetivo servirem como base para a construção do contrato psicológico, as raízes desse contrato estão no processo de recrutamento (ROUSSEAU, 1990) onde os compromissos recíprocos são estabelecidos. A autora reforça que as crenças relativas às obrigações de empregado e empregador após a contratação parecem estar relacionadas às motivações que o novo contratado tem a respeito de sua carreira e às intenções deste indivíduo de permanecer com a organização. Logo, o que foi estabelecido durante o processo de recrutamento certamente servirá de base para o relacionamento futuro. Por exemplo, um recrutador que enfatiza oportunidades de promoção para um candidato, pode definir o cenário de um contrato psicológico mesmo que o novo funcionário saiba que a decisão da promoção não será tomada por aquele agente (SHORE e TETRICK, 1994).

Expor aos indivíduos as demandas do trabalho antes de contratá-los cria um senso mais realista das condições de trabalho e, desta forma, oferece especificações mais claras dos termos do contrato (ROUSSEAU, 1995). As percepções dos novos contratados sobre as promessas feitas a seu empregador são afetados pela forma como eles percebem as suas próprias contribuições para a

organização bem como os incentivos fornecidos em troca (SHORE e COYLE-SHAPIRO, 2003).

Durante o recrutamento, algumas empresas podem promover uma relação baseada na lealdade do empregado e de longo prazo, enquanto outras podem enfatizar a relação entre recompensas extrínsecas e o esforço e desempenho do empregado. Estes padrões distintos refletem contratos mais relacionais ou transacionais que, em geral, são favorecidos pela empresa de acordo com a forma que esta deseja recompensar seus funcionários (ROUSSEAU, 1990) e reproduzem as diferentes estratégias de gestão de recursos humanos adotadas na organização, como, por exemplo, seu sistema de bonificação (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994).

Um contrato psicológico mais favorável ao empregado conduz a uma percepção mais favorável da organização e a um maior compromisso na relação. Do mesmo modo, uma percepção mais ou menos positiva em relação ao contrato psicológico influencia o nível de compromisso com a organização e o nível de *performance* dos empregados. (CORREIA e MAINARDES, 2010).

Desta forma, no momento do recrutamento, espera-se que a comunicação clara e precisa a respeito das obrigações mútuas possa minimizar incongruências futuras (MORRISON e ROBINSON, 1997). Discussões dos prováveis deveres, possibilidades de carreira e estilo de gestão produzem um retrato acurado para o novo contratado sobre sua função e o papel que representa. Ao apresentar esta perspectiva ao candidato, o entrevistador descobre se ele possui as habilidades necessárias e também transmite o que o trabalho é de fato (ROUSSEAU, 1995). Por outro lado, esta transparência possibilita que o candidato possa aderir voluntariamente ao contrato, por conhecer e aceitar seus termos.

Apesar de as bases para o desenvolvimento do contrato psicológico serem encontradas no processo conduzido pela organização para recrutar um indivíduo, o contrato é dinâmico e pode ser modificado continuamente (Rousseau 1990; 1995; ANBREU e SILVA, 2006), sendo possível de ser ainda renegociado ao longo da relação entre empregado e empregador (GUEST, 2004).

O contrato psicológico altera-se em função do tempo, à medida que as necessidades das organizações e dos indivíduos mudam. Correia e Mainardes (2010) afirmam que, ao longo do tempo, o indivíduo vai alargando a sua área de aceitação e influência e a relação de trabalho com a empresa torna-se mais

estreita. Estes autores ressaltam, ainda, que mesmo após o contrato ser aceito pelo empregado e estando ele disposto a cumprir os seus termos, o indivíduo avalia em cada momento se o contrato psicológico lhe é mais ou menos favorável, por comparação entre as suas obrigações e a dos empregadores, em função das suas necessidades e expectativas. A organização, segundo De Vos *et al*(2003), pode gerenciar a percepção dos funcionários sobre suas próprias promessas diretamente, fornecendo a eles informação concreta e feedback sobre a contribuição que estão dando no ambiente de trabalho.

Após o recrutamento, o período de entrada e socialização de um indivíduo na organização é caracterizado por um processo através do qual o novo funcionário entende, interpreta e responde àquele novo ambiente (Louis, 1980 *apud* DE VOS *et al*, 2003). Durante este período, o indivíduo consolida ou modifica sua percepção sobre as obrigações e recompensas acordadas com a organização. Este processo impacta diretamente na formação do contrato psicológico entre empresa e o novo empregado. O contrato psicológico de um funcionário recém-admitido é composto pelas crenças a respeito dos incentivos prometidos por seu empregador e da sua própria promessa de contribuição (DE VOS *et al*, 2003).

Sabe-se que, tanto as intenções da empresa são transmitidas e modificam-se ao longo do tempo, quanto às expectativas dos funcionários. Estas modificações ocorrem como resultado de mudanças pessoais e organizacionais. Em fases distintas da carreira profissional, as expectativas e valores do indivíduo se mostram diferenciados, do mesmo modo que mudanças na direção, estrutura e processos organizacionais desencadeiam novas expectativas e valores (ANBREU e SILVA, 2006). Em resumo, não só as pessoas avançam nas suas carreiras e vão alterando suas expectativas acerca do que esperar do trabalho e da organização, como também as organizações sofrem mudanças, quer por constrições externas (econômicas, políticas, ideológicas e mercadológicas), quer por vontade de seus dirigentes, o que desencadeia uma série de consequências para a configuração dos contratos psicológicos. (RIOS e GONDIM, 2010). Importa ressaltar que os funcionários resignificam ativamente seu contrato psicológico com base em suas experiências dentro da organização (DE VOS *et al.*, 2003).

Robinson (1996) ressalta que a renegociação das obrigações mútuas aumenta o risco de percepções de violação do contrato psicológico. Cada

mudança é uma oportunidade para que alguns termos do novo acordo não sejam perfeitamente compreendidos ou sejam interpretados de forma diferenciada. Por outro lado, quando as pessoas sentem que lhes são impostas novas exigências, mas ao mesmo tempo sentem que a organização lhes proporciona algo que satisfaz suas necessidades, poderá acontecer uma revisão positiva do contrato psicológico (CORREIA e MAINARDES, 2010). Desta forma, depois que o indivíduo é contratado e o contrato psicológico estabelecido, a comunicação mantém sua importância para minimizar possíveis incongruências (MORRISON e ROBINSON, 1997) e reforçar a construção contínua do contrato. De Vos *etal.* (2003) chama a atenção para este fato, alertando que as organizações devem estar atentas aos novos funcionários em suas primeiras interações com a organização, para que suas percepções acerca das promessas estabelecidas não sejam modificadas. O discurso dos gestores é uma importante ferramenta para esclarecer estas expectativas e reduzir ambigüidades, mas para isso deve ser consistente com as políticas e objetivos da organização (DAVIDSON, 2002).

### **2.1.6. Violação do contrato psicológico**

O conceito de violação do contrato psicológico é definido por Robinson (1996, p.575) como “uma experiência subjetiva que se refere à percepção individual de que uma outra parte falhou em cumprir adequadamente as obrigações prometidas”. Esta violação do contrato resulta em sentimentos de raiva e traição, geralmente experimentados quando o empregado acredita que a organização falhou em cumprir uma ou mais obrigações (MORRISON e ROBINSON, 1997).

A violação pode ocorrer também quando uma das partes sente que está sendo exigido mais do que o que foi acordado. Anbreu e Silva (2006) argumentam que, na perspectiva do indivíduo, quando se requer dele mais do que ele suponha ser o seu papel, o sentimento decorrente pode ser de “exploração”. Na perspectiva da organização, o mesmo comportamento pode ser interpretado como falta de cooperação ou de envolvimento do indivíduo. O fato do indivíduo não alcançar o desempenho esperado pela organização e acordado anteriormente, também pode ser entendido como uma quebra do contrato psicológico estabelecido.

Em seu estudo com alunos de MBA nos Estados Unidos, Robinson e Rousseau (1994) concluem que o contrato psicológico é frequentemente violado. Essa constatação foi alvo de diversos estudos posteriores de Morrison e Robinson (1997) e Robinson (1996) que afirmam que a violação ou quebra do contrato psicológico são mais rotineiras do que se imagina. O profissional de recursos humanos deve trabalhar com a alta administração o conteúdo deste contrato e depois mostrá-lo aos trabalhadores (LACOMBE e TONELLI, 2001), minimizando a possibilidade de que o sentimento de violação ou quebra de contrato se estabeleça por parte do empregado.

Robinson *et al* (1994) acreditam que as violações podem desgastar uma relação de trabalho, impactando negativamente na confiança e satisfação no trabalho. Quando o funcionário percebe que o contrato psicológico estabelecido com a organização foi violado por ela, por meio do descumprimento de seus termos, ele experimenta a sensação de que a confiança na organização foi quebrada (ROUSSEAU, 1995) resultando num declínio de sua satisfação com o trabalho realizado e com a organização em si(ROBINSON e ROUSSEAU, 1994), podendo levar à decisão de sair da empresa (CÔRTES e SILVA, 2006).

Algumas consequências desta violação para o empregador podem ser a perda de produtividade no trabalho, passando por um decréscimo no comportamento pró-ativo do funcionário (ROBINSON, 1996). Este comportamento está em linha com a norma de reciprocidade, característica fundamental para o estabelecimento do contrato psicológico, que afirma que o cumprimento das obrigações por uma das partes está condicionado ao cumprimento das obrigações da outra parte envolvida na relação de troca. Sendo assim, indivíduos que percebem que a organização descumpriu suas promessas, tendem a reduzir seus esforços para alcançar os objetivos e baixar o nível de comprometimento para com a organização (HERRIOT *et al*, 1997). Desta forma é importante entender como ocorre a violação do contrato, pois esta experiência pode ter implicações sérias para o indivíduo e para a organização (MORRISON e ROBINSON, 1997), refletindo diretamente no resultado desejado pela empresa.

No estudo conduzido por Rousseau e seus colegas junto a alunos de MBA, uma conclusão importante aparece: a violação do contrato geralmente ocorre quando as promessas foram feitas por recrutadores ou gestores, que em seguida deixam a empresa, e não compartilharam com outras pessoas os compromissos

firmados (ROUSSEAU, 2008). Desta forma, entender as bases do contrato psicológico definidas por ambas as partes no momento do recrutamento é importante para alinhar as expectativas em relação às promessas feitas.

É de suma importância, tanto para gestores da organização quanto para profissionais de recursos humanos, compreender como este processo dinâmico de mudança contínua reflete nos vínculos estabelecidos entre funcionário e ambiente de trabalho (RIOS, 2007) e atuar para minimizar os impactos nos resultados esperados, evitando assim a percepção de violação ou até quebra de contrato. De Vos *et al*(2003) ressalta ainda que é importante que a organização esteja atenta ao impacto das políticas de recursos humanos nas expectativas do funcionário e em suas intenções de contribuição, de forma a identificar possíveis mudanças na percepção dos funcionários em relação às promessas da empresa e as suas próprias.

É a partir da visão que a organização tem do tipo de contrato que ela quer estabelecer com o indivíduo que se estabelecem as práticas de Recursos Humanos adotadas pela organização. Esta visão compreende elementos como os seguintes, de acordo com Lacombe e Tonelli (2001): a relação que a organização quer estabelecer com o empregado, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo e, por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois.

## **2.2.**

### **Sistema de trabalho de alta *performance***

O conceito de alta *performance*, ao longo das últimas duas décadas, vem alcançando proeminência, tanto como uma preocupação acadêmica quanto como um prática das organizações (APPEALBAUM *et al.*, 2000; BECKER, 2008; HUSELID, 1995; MACKY e BOXALL, 2008; RAMSAY *et al.*, 2000; WHITE *et al.*, 2003; HUGHES, 2008), tendo como reflexo uma série de mudanças importantes dentro do ambiente de trabalho contemporâneo.

De forma simplificada, Hughes (2008) afirma que o paradigma de alto desempenho refere-se a uma abordagem gerencial que se concentra em utilizar certos modelos de produção e práticas de gestão de trabalho para conduzir a resultados de desempenho melhores. A estratégia para aumentar o desempenho baseia-se no incentivo a um grande envolvimento do funcionário com seu trabalho (GREEN, 2004, HUGHES, 2008; MACKY e BOXALL, 2008) e a concessão de certo nível de autonomia às equipes (RAMSAY *et al.*, 2000), que se refletem diretamente no nível de participação do funcionário (APPEALBAUM *et al.*, 2000; HARTOG e VERBURG, 2004; HUGHES, 2008; HUSELID, 1995). Para que esta participação efetivamente ocorra é necessário, segundo Macky e Boxall (2008), a capacitação dos trabalhadores para tomarem mais e melhores decisões, a promoção do aumento do nível de informação e do conhecimento dos funcionários para que estes possam, efetivamente, participar do processo de tomada de decisão, além de ser necessário recompensá-los por esta iniciativa. Nas palavras de Appelbaum *et al.* (2000), os sistemas de trabalho de alta *performance* podem então ser definidos como acordos de trabalho que dão aos trabalhadores a oportunidade de participar das decisões importantes, além de explicitarem as habilidades para fazer esta participação significativa e os incentivos para encorajar a aquisição de competências e participação local de trabalho. Para atingir estes objetivos, este sistema é composto por determinadas práticas que o caracterizam (HUSELID, 1995).

### 2.2.1.

#### O surgimento do sistema de trabalho de alta *performance*

O advento dos chamados sistemas de trabalho de alta *performance* (HPWS – *high performance work system*) coincide, de acordo com a maioria dos estudos sobre o tema, com o período em que as práticas do modelo Toyota de organização do trabalho se popularizaram entre as organizações da Europa e dos Estados Unidos (APPEALBAUM *et al.*, 2000; BUTLER *et al.*, 2004; HUGHES, 2008; MACKY e BOXALL, 2008). Por um lado, novas tecnologias estavam revolucionando o controle dos fluxos. Por outro lado, desenvolvimentos sutis nas estratégias de gestão afetaram a forma como o trabalho era organizado e controlado (GREEN, 2004). Segundo Hughes (2008), a emergência do paradigma de alto desempenho pode assim ser entendida como o produto de uma conjuntura histórica particular, representando o culminar de uma série de experiências sucessivas com novas abordagens de produção, trabalho e gestão, uma nova organização do trabalho, e, finalmente, a necessidade de respostas para as limitações de produção em massa fordista.

Este processo se intensifica em meados da década de 1980, quando as empresas, na busca por aumentar sua produtividade e competir em um mercado cada vez mais instável e complexo, tentam desenvolver novas formas de organizar o trabalho para atingir os resultados desejados. Sobre esta constatação, Macky e Boxall (2008) afirmam que uma análise apurada dos primeiros estudos sobre Sistemas de Trabalho de Alta *Performance* revela um lógica teórica decorrente das mudanças desejadas para a estrutura do trabalho em indústrias onde os sistemas de produção históricos estão sob ameaças competitivas graves. Neste sentido, Appealbaum *et al.* (2000) afirmam que algumas empresas adotaram o sistema de alta *performance* como um componente fundamental na resposta aos novos desafios de mercado, esperando que, a partir destas práticas, fosse estabelecido um novo padrão de desempenho para que a empresa permanecesse competitiva globalmente.

O modelo de produção conhecido com Toyotismo tem, entre os seus elementos fundamentais, a economia de escopo, as equipes de trabalho (também chamadas de grupos de trabalho ou células de produção) e o *just in time* (JIT).

Este é um terreno fértil para a adoção de outras práticas de gestão. Segundo Appealbaum *et al.* (2000) o foco principal do sistema de trabalho de alta *performance* adotado era que o trabalho fosse organizado de forma a permitir que os trabalhadores da linha de frente de fato participassem na tomada de decisões que alteram as rotinas organizacionais. Este objetivo pode ser atingido utilizando-se times de produção no chão de fábrica ou através da participação dos funcionários em times de solução de problemas ou de melhoria de qualidade e controle estatístico de processo. Percebe-se que, no contexto de competitividade global, as organizações adotaram mudanças na organização do trabalho voltadas para um maior envolvimento do trabalhador, vistas como necessárias para competir mais eficazmente em termos de criatividade, qualidade e flexibilidade (MACKY e BOXALL, 2008). A participação em decisões importantes, as habilidades de força de trabalho e o sistema de incentivos são os elementos fundamentais que diferem o Sistema de Trabalho de Alta *Performance* da forma tradicional de organização do trabalho (APPEALBAUM *et al.*, 2000). Em relação à organização do trabalho, a mudança da forma tradicional para a nova abordagem da alta *performance* inclui, de forma central, a adoção do trabalho em equipe e, mais especificamente, o uso de times auto gerenciáveis. Por trás desta prática está a idéia de que os trabalhadores se organizam em times como uma forma de romper com a demarcação tradicional de papéis e responsabilidades e promover o conhecimento tático e compartilhamento de habilidades, através das divisões funcionais (BÉLANGER *et al.* 2002, *apud* HUGHES, 2008). Neste sentido Appealbaum *et al.* (2000) afirma que uma empresa que adotou um conjunto de práticas que oferecem ao funcionário incentivos, desenvolvimento de habilidades e, sobretudo, oportunidades de participar nas decisões e melhorar a *performance* de seu local de trabalho possui um sistemas de trabalho de alta *performance*.

### **2.2.2. As práticas relacionadas à alta *performance***

No que diz respeito às práticas, a revisão da literatura sobre o tema demonstra uma discordância considerável sobre quais práticas específicas devem ou não ser incorporadas no que se convencionou chamar de sistema de trabalho de alta *performance* (HUGHES, 2008; RAMSAY *et al.*, 2000). Em consequência,

diversos trabalhos descrevem os sistemas de alta *performance* não por suas práticas, mas através do enfoques por trás delas, a partir de uma perspectiva multidimensional: Hughes (2008) destaca a contribuição de Butler *et al.* (2004) que acreditam que o sistema de trabalho de alta *performance* pode ser entendido como uma composição de três esferas de influência, cada uma relativa a diferentes aspectos do processo produtivo, sendo elas: gestão de produção, organização do trabalho e relação com funcionário. Huselid (1995), ao desenvolver uma métrica para avaliar o sistema de trabalho de alta *performance*, divide as práticas em duas dimensões: habilidades do funcionário e estrutura organizacional (aumentar o conhecimento dos funcionários, habilidades e capacidades e, posteriormente, fornecer um mecanismo através do qual os funcionários podem usar esses atributos no desempenho das suas funções) e motivação do funcionário (foco mais estreito no conjunto de práticas de trabalho de alto desempenho concebidas para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados do empregado). Já Appelbaum *et al.* (2000) identificam três dimensões relativas ao indivíduo, que compõe os sistemas de trabalho de alta *performance*: qualificação, participação e incentivos. Destaca-se, ainda, o trabalho de Ramsay *et al.* (2000) que, ao analisar a produção acadêmica sobre sistema de alta *performance*, destaca duas abordagens: primeiro, foco na “gestão do alto comprometimento” englobando ações da organização para redução do *turnover*, absenteísmo e custos, através de uma redução no nível de controle e monitoramento dos empregados. Segundo, a “gestão do alto envolvimento”, concentrando-se no aumento das oportunidades do funcionário de ser proativo, através do empoderamento para tomada de decisões.

Mesmo havendo esta falta de homogeneidade no que se acredita serem as práticas que compõe o sistema de trabalho de alta *performance*, encontramos no trabalho de Huselid (1995) algumas práticas básicas que foram posteriormente citadas por outros autores (APPEALBAUM *et al.*, 2000; HARTOG e VERBURG, 2004; RAMSAY, 2000; WHITE, 2003). As práticas citadas por Huselid (1995) envolvem procedimento de recrutamento e seleção extensivos, sistema de mensuração de desempenho e remuneração por desempenho, envolvimento e treinamento extensivo de funcionários. Estas práticas traduzem, de modo eficiente, a essência da alta *performance* que é o aumento da participação e envolvimento dos funcionários com seu próprio trabalho, visando atingir maiores desempenhos. Nos diversos trabalhos seguintes sobre este tema, o contingente de

práticas mencionadas como parte do sistema de alta *performance* incluídas cresceu, mas o que se percebe é que estas pesquisas sempre refletem o que se pode chamar de coração do sistema de trabalho de alto desempenho. Por exemplo, no trabalho de Hartog e Verburg (2004) encontra-se, além das práticas descritas por Huselid (1995), o uso de redesenho do trabalho e análise de tarefas, o compartilhamento de informações e autonomia (operacionalização da participação), foco no trabalho em equipe, ênfase em manter as habilidades dos trabalhadores atualizadas, oportunidades de promoção interna e desenvolvimento de liderança, bem como ter uma filosofia abrangente (declaração da missão e estratégia de recursos humanos).

Em comum, os diversos autores enfatizam que as práticas de recursos humanos influenciam as habilidades dos funcionários. Conforme afirma Huselid (1995), a efetividade, mesmo de funcionários altamente competentes, estará limitada se os mesmos não estiverem motivados a praticar estas habilidades e se a organização não lhes der as oportunidades da prática. As práticas de recursos humanos podem influenciar esta motivação fazendo com que os funcionários trabalhem mais e melhor. A seguir são apresentadas as principais práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas organizações (e seus respectivos mecanismos de atuação) que, de acordo com os principais autores sobre o tema, fazem parte de um sistema de trabalho de alta *performance*, por direcionarem e motivarem o comportamento do funcionário:

**Processo de recrutamento estruturado:** A existência de um processo estruturado ajuda a garantir a adequação empregado-trabalho (HUSELID, 1995). O processo seletivo propicia que a organização tenha pessoas altamente qualificadas e competentes para o trabalho (HARTOG e VERBURG, 2004). Candidatos qualificados, aliados a um processo de seleção confiável, influenciam de forma substancial a qualidade dos funcionários, as habilidades que os mesmos possuem (HUSELID, 1995) e ajudam a criar a expectativa do alto desempenho, através da transmissão de uma mensagem subjetiva (HARTOG e VERBURG, 2004).

**Estímulo ao trabalho em equipe:** Indivíduos são organizados em time como uma forma de quebrar a hierarquia tradicional, aumentando a responsabilidade de todos e promovendo o conhecimento tácito e o compartilhamento de habilidades através das divisões funcionais (Bélanger *et al.*

2002 *apud* HUGHES, 2008). O trabalho em equipe promove o aprendizado e remove as barreiras para a colaboração entre os membros do time. Macky e Boxall (2008) reforçam, ainda, que em equipes de alta *performance* os próprios membros estimulam o desempenho uns dos outros, principalmente se o pagamento é baseado nos resultados alcançados pelo grupo. O trabalho em equipe propicia o treinamento informal de seus membros, pois a equipe combina as habilidades de um grupo de trabalhadores (APPEALBAUM *et al.*, 2000).

**Treinamento formal e informal:** influenciam o desenvolvimento das competências dos funcionários e aumentam sua capacidade de contribuição (RAMSAY *et al.*, 2000). Por exemplo, treinamento de habilidades básicas, treinamento *on the job, coaching, mentoring* e desenvolvimento gerencial ajudam a melhorar o conhecimento, habilidades e aptidões dos funcionários novos e antigos (HUSELID, 1995).

**Avaliação de desempenho:** direciona e motiva o comportamento dos funcionários, através do acompanhamento do desempenho individual ou do time e da articulação desta avaliação com sistema de remuneração variável, sistema de promoção interna, meritocracia e outras formas de alinhar o interesse dos funcionários e da organização (HUSELID, 1995).

**Metodologias de organização do trabalho envolvendo times multifuncionais, jobrotation, círculos de qualidade:** estas estruturas organizacionais estimulam e encorajam a participação dos funcionários e permitem a eles melhorar a forma de realizar seu próprio trabalho, através do uso de suas habilidades para desenhar novas maneiras de desempenharem seu papel (Bailey, 1993, *apud* HUSELID, 1995). Estas metodologias permitem que os funcionários tenham participação direta no processo de produção.

**Compartilhamento de informação:** ao compartilhar informações com os funcionários, a empresa influencia suas habilidades e sua motivação, pois permite a ela o controle da forma como seu trabalho é desempenhado pela prática do *feedback* (HUSELID, 1995) e ainda estimula que o funcionário envolva-se proativamente na tomada de decisões e busca de soluções de problemas (HARTOG e VERBURG, 2004). A comunicação em duas vias e a existência de procedimentos para recebimento formal de queixas também reforçam o estímulo a participação dos funcionários na tomada de decisão.

**Desenho de tarefa e descrição de cargos menos rígidas:** O redesenho das tarefas permite que os trabalhadores participem mais da tomada de decisão, por reduzirem os níveis hierárquicos e aumentarem a autonomia (APPEALBAUM *et al.*, 2000). Para tanto, as empresas investem numa definição de papéis e responsabilidades menos rígida e em treinamento e desenvolvimento focados em desenvolver multi especialistas (HUGHES, 2008). O aumento das habilidades dos funcionários permite que os mesmos atuem em diversas tarefas (GREEN, 2004).

**Remuneração variável atrelada à *performance*:** É o sistema de incentivo que motiva o funcionário a fazer um esforço extra para participar nas decisões e desenvolver-se mais (APPEALBAUM *et al.*, 2000). A remuneração, atrelada ao desempenho e a participação nos lucros, são reforços positivos sobre a forma como o funcionário deve comportar-se e ajudam a aumentar a probabilidade de que os esforços de participação dos trabalhadores serão eficazes (HUSELID, 1995).

Como se pode perceber, as práticas de trabalho de alta *performance* enfatizam flexibilidade, autonomia e abertura e reforçam o foco no alcance das metas da organização (HARTOG e VERBURG, 2004). Segundo a estruturação lógica apresentada por Huselid (1995) as práticas são estruturadas de forma a primeiro desenvolver as competências essenciais dos funcionários (através de seleção, treinamento, e o desenho do trabalho, trabalho em equipe) para posteriormente reforçá-las (remuneração variável diferenciada, participação nos resultados, compartilhamento de informação). De acordo com Hughes (2008), pesquisadores descobriram que o uso de acordos de trabalho flexíveis, comunicação eficaz, maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões e recompensas mais altas, em geral, melhoraram níveis de motivação dos indivíduos através do aumento do comprometimento organizacional.

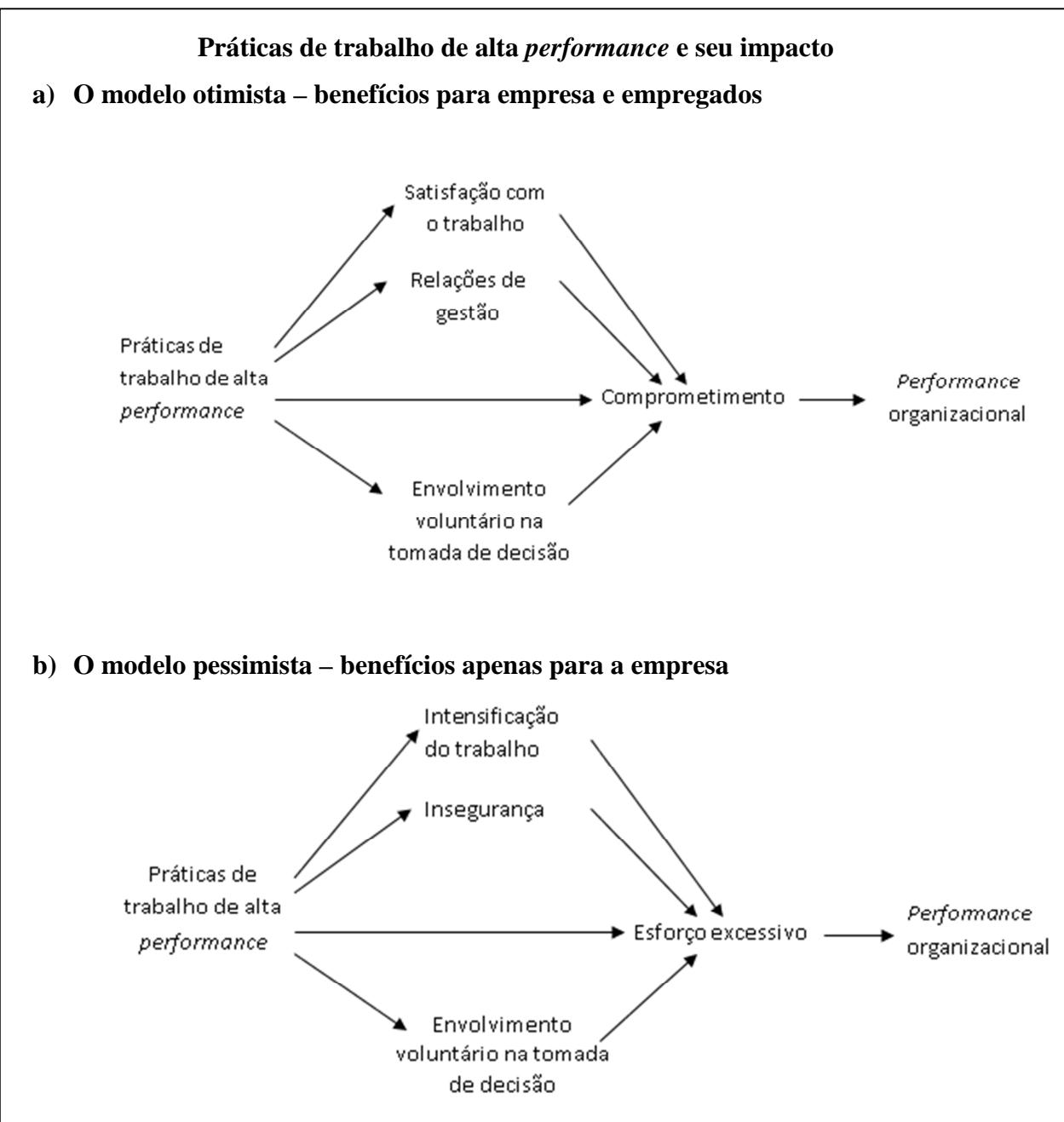
### 2.2.3.

#### **Consequências do sistema de trabalho de alta *performance***

A literatura sugere, de acordo com a revisão realizada por Huselid (1995), que o comportamento do funcionário dentro da organização tem implicações importantes para o desempenho da empresa e as práticas de recursos humanos podem afetar a *performance* individual através da influência sobre as habilidades

do funcionário e de sua motivação e através da criação de uma estrutura organizacional que permita aos funcionários melhorar seu trabalho e seu desempenho.

Pesquisando acerca dos resultados alcançados através da adoção de sistemas de trabalho de alta *performance*, Appelbaum *et al.* (2000) propõem duas questões: primeiramente, qual é o efeito deste sistema para o desempenho da empresa e, segundo, qual é o efeito que estas práticas tem nas atitudes e experiências do indivíduo. Apesar da correlação entre o estabelecimento de um sistema de trabalho de alta *performance* e os resultados para a organização, existe ainda alguma divergência nos estudos sobre os benefícios das práticas deste sistema, se estes benefícios atingem ambos, empresa e funcionário, e ainda, se há alguma consequência negativa para um dos lados. A figura 4, reflete os dois modelos em debate na literatura, um com uma visão mais otimista e outro com uma visão pessimista sobre como as práticas de alta *performance* transformam-se em resultados para a organização.



**Figura 4 - Práticas de trabalho de alta *performance* e seu impacto**

Fonte: adaptado de Butler *et al.* (2004, p.18)

Em uma visão otimista, autores como Huselid (1995), Appelbaum *et al.* (2000), Hartog, (2004) e Hughes (2008) afirmam que essa nova organização do trabalho, que enfatiza o desenvolvimento de altos níveis de comprometimento e envolvimento do funcionário, representa ganhos tanto para o empregado quanto para a empresa. Ao se analisar as bases do sistema de alta *performance*, que

englobam o foco no aumento das habilidades, da motivação e da autonomia dos funcionários (APPELBAUM *et al.*, 2000), entende-se o mecanismo pelo qual estas práticas beneficiam as empresas, tendo o comprometimento dos funcionários com a organização como mediador para os resultados alcançados. Funcionários que se identificam e se comprometem com os objetivos da organização tendem a aceitar a necessidade de dedicar esforços para cumprir os prazos mais curtos impostos para a consecução destes objetivos (GREEN, 2000). Estas práticas, que tipicamente envolvem uma combinação de organização do trabalho e políticas de gestão de recursos humanos são desenhadas para promover a participação na tomada de decisão, a oportunidade de aprender novas habilidades e o incentivo financeiro para estimular os esforços adicionais do funcionário a serviço das metas organizacionais (WHITE *et al.*, 2003). Como resultados para a empresa estes ganhos representam melhoria da qualidade, aumento da produtividade e retorno financeiro (HUSELID, 1995; APPELBAUM *et al.*, 2000, entre outros), além da redução nos níveis de *turnover* e absenteísmo e uma disposição do indivíduo para ir além do contrato de trabalho (HARTOG e VERBURG, 2004). Huselid (1995) afirma, ainda, que em função do sistema imposto, funcionários com baixa *performance* são incentivados a deixar a empresa de maneira voluntária.

Para o trabalhador, os benefícios de trabalhar em empresas que adotam sistema de alta *performance* se refletem em salários maiores e satisfação com o trabalho (HUSELID 1995; APPELBAUM *et al.* 2000). Da mesma forma, Huselid (1995) afirma que as práticas adotadas no sistema de alta *performance* podem melhorar os conhecimentos, habilidades e capacidades dos colaboradores atuais e potenciais de uma empresa, aumentar a sua motivação, reduzir os desligamentos e aumentar a retenção de funcionários de qualidade. Segundo Appealbaum *et al.* (2000) indivíduos trabalhando nestas condições experimentam grande autonomia sobre suas tarefas de trabalhos e a forma de realizá-las e têm altos níveis de comunicação sobre os assuntos do trabalho com outros funcionários, gestores e especialistas. Além disso, as mudanças na organização do trabalho levaram a melhorias na formação das competências, melhor treinamento e seleção para construir as competências necessárias e uma combinação adequada de incentivos, para assegurar que os trabalhadores queiram participar nos novos processos de trabalho e adquirir novas competências (MACKY e BOXALL, 2008). De forma

resumida, pode-se dizer que os funcionários têm suas necessidades atendidas pelas oportunidades e benefícios que as práticas de alta *performance* proporcionam e respondem tendo comportamento proativo, mostrando lealdade e entusiasmo por seus empregadores (RAMSAY *et al.*, 2000).

Macky e Boxall (2008), todavia, reforçam que, enquanto há uma suposição quase natural de que as práticas voltadas para incentivar o envolvimento dos funcionários são uma abordagem vantajosa tanto para organização quanto para seus empregados, há algumas questões que devem ser levadas em consideração. Mesmo apresentando esta gama de benefícios para empresa e funcionário é razoável acreditar que possa haver alguma consequência negativa na adoção de sistemas de trabalho de alta *performance* (WHITE *et al.*, 2003). Apesar da possibilidade dos trabalhadores acharem o trabalho, em condições de alta *performance*, mais desafiador e mais satisfatório do que o sistema de trabalho tradicional, Appealbaum *et al* (2000) sugerem que eles também podem achá-lo mais estressante, pois ao mesmo tempo em que um sistema mais participativo permite aos trabalhadores dividir os ganhos que existam, há uma incerteza quanto ao alcance destes resultados e o pagamento de salários mais altos. O autor destaca, ainda, que os sistemas de alta *performance*, por reduzirem o nível de controle sobre o funcionário e aumentar sua autonomia, podem acarretar em aumento da pressão por parte do próprio time de trabalho.

Na busca por funcionários mais envolvidos e realizando um maior esforço no alcance das metas organizacionais, White *et al.* (2003) destaca também que o sistema de alta *performance* pode causar um impacto negativo na vida pessoal destes trabalhadores, pela exigência de mais dedicação que se traduz, muitas vezes em mais horas trabalhadas. Os trabalhadores submetidos a estes sistemas sofrem níveis mais altos de *stress* como consequência do aumento de responsabilidades, decorrente da maior autonomia, incremento da participação dos trabalhadores na tomada de decisão e intensificação do trabalho (RAMSAY *et al.*, 2000). O mecanismo pelo qual os ganhos de desempenho da organização são resultado dos altos níveis de motivação do funcionário ou de uma intensificação do trabalho, de acordo com Hughes (2008), tornou-se uma questão central para a pesquisa na área. Esse último aspecto, em particular, será discutido com mais profundidade no tópico seguinte.

### 2.2.3.1.

#### O sistema de alta performance e o fenômeno de intensificação do trabalho

Intensificar é exigir mais trabalhos e resultados superiores no mesmo espaço de tempo (DAL ROSSO, 2008). A intensificação também está relacionada ao aumento no número de horas trabalhadas (GREEN, 2004a), ou seja, o aumento no nível de trabalho pode se manifestar através de mais horas de trabalho, de mais esforço concentrado em determinado período de tempo, ou por uma combinação de ambos (GREEN e MCINTOSH, 2001).

O processo de intensificação do trabalho é um fenômeno relacionado à forma como é realizado o ato de trabalhar e tem sua atenção, deste modo, concentrada sobre a pessoa do trabalhador, examinando o dispêndio de energia para a realização de determinado trabalho, seja este físico ou intelectual (GREEN, 2001; DAL ROSSO, 2008). O conceito de intensidade é, muitas vezes, confundido com desempenho, eficiência e até habilidade (GREEN, 2001). O autor esclarece que desempenho ou *performance* estão relacionado à produtividade individual e são afetados tanto pelas habilidades do trabalhador quanto pela intensidade do trabalho. Sobre esta diferença, Green afirma:

O desempenho é eficiente se não puder ser melhorado aumentando-se habilidade, intensidade, ou ambos. Da mesma forma, considera-se o desempenho como ineficiente se este desempenho puder ser aumentado sem aumentar-se o esforço ou as habilidades do trabalhador (por exemplo, melhora-se o desempenho apenas mudando a ordem de execução de determinadas tarefas). Por outro lado, um aumento no desempenho decorrente de um aumento na intensidade do trabalho, não necessariamente representa aumento de eficiência, ao contrário, é simplesmente uma forma de aumentar o resultado obtido, pelo aumento no trabalho realizado (GREEN, 2001, p.56).

O fenômeno da intensificação não é novo, podemos identificá-lo na análise de Karl Marx em *O Capital*, de 1864. Ele permeia as escolas clássicas da administração, sendo identificado de diferentes formas, e ganha nova força com o advento do Toyotismo. Este último modelo de gestão, através do incentivo ao gerenciamento mais flexível da força de trabalho, estímulo à participação dos funcionários nos chamados Círculos de Qualidade e grupos de solução de problemas, além do sistema produtivo adotado, ocasionou um certo grau de intensificação aos trabalhadores submetidos a este modelo.

O processo de intensificação é percebido por diversos autores como um dos reflexos da adoção de sistemas de alta *performance* (RAMSAY *et al.*, 2000; WHITE *et al*, 2003; SPARHAM e SUNG, 2007). Em sua revisão sobre o sistema de alta *performance*, Butleret *al.* (2004) ressaltam que, para diversos teóricos da tese de intensificação do trabalho, as práticas de alta *performance* são conceituadas “*simplesmente como uma manobra da gestão, destinadas a recolher um maior esforço dos funcionários*”(p.17). É importante ressaltar que Dal Rosso (2008: 27) destaca que intensidade e produtividade são categorias distintas,

reservando a categoria de produtividade para a obtenção de resultados superiores em qualidade e quantidade, decorrentes de investimentos em tecnologias materiais inovativas e organizativas que não requeiram maior consumo das energias pessoais.

As jornadas de trabalho maiores, a multi-funcionalidade da força de trabalho e a exigência de mais trabalhos e resultados superiores no mesmo espaço de tempo caracterizam o processo de intensificação do trabalho (GREEN, 2000; DAL ROSSO, 2008), ou seja, este é um processo resultante de pressões da gestão e incentivos oferecidos pela empresa para o atingimento de melhores resultados. (GREEN e MCINTOSH, 2001). Além disso, as mudanças tecnológicas e organizacionais dos últimos anos impactaram diretamente a forma como as relações de trabalho se estabelecem (GREEN, 2000).

Os estudiosos do tema da intensificação do trabalho ressaltam que, no atual cenário competitivo, é necessário que as empresas se preocupem cada vez mais com a redução de custos, o aumento de lucratividade e a melhoria de posicionamento no mercado. Para fazer frente a estes desafios e atingir os resultados esperados, as organizações se empenham na busca de profissionais mais eficientes e utilizam a força de trabalho de forma flexível e intensiva. 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 que se reflete em um processo de intensificação do trabalho.

Green (2000) ressalta que, nas últimas décadas, foram desenvolvidas novas técnicas de recursos humanos com o objetivo de gerar uma maior identificação dos funcionários com os objetivos da organização. Dentre estas técnicas o autor ressalta o *empowerment*, o *mentoring*, o estímulo ao envolvimento do funcionário

e as atividades que geram comprometimento. As práticas de trabalho que constroem o envolvimento do funcionário estimulam um comportamento extremamente discricionário, fazendo com que os funcionários trabalhem mais (MACKY e BOXALL, 2008). Este excesso de participação e envolvimento, estimulados pelas políticas de recursos humanos, facilita a intensificação do trabalho (GREEN, 2001; 2004).

O resultado, segundo Green e McIntosh (2001), pode ser um aumento do volume de trabalho realizado com poucos períodos de descanso ou de tempo desperdiçado, característico do processo de intensificação. Por ser menos recortado por paradas, interrupções, tempos de descanso e intervalos de qualquer ordem – genericamente chamados de “tempos mortos” – o trabalho torna-se mais intenso mais energias são consumidas do trabalhador e mais resultados são produzidos (GREEN, 2001; DAL ROSSO, 2008). O preenchimento destes tempos mortos está diretamente ligado à flexibilidade ou multifuncionalidade do trabalhador, uma das características do sistema de alta *performance*. Green (2000) argumenta que, ao desenvolver as habilidades de um profissional para que ele desempenhe diversas tarefas, torna-se possível movimentá-lo através das posições da organização, reduzindo ineficiências. Quebrando a rígida divisão horizontal do trabalho, trabalhadores polivalentes podem desempenhar uma ampla variedade de tarefas e podem ainda ser realocados rapidamente para que a organização se adapte às mudanças no curto e médio prazo (Atkinson, 1984, *apud* ALLAN, 1999). Expandindo as fronteiras das tarefas, os trabalhadores tornam-se mais habilidosos e ágeis na adaptação às demandas da organização (ALLAN *et al.*, 1999; GREEN, 2000).

Outra prática relacionada ao sistema de trabalho de alta *performance* e preditora da tendência de intensificação é o trabalho em equipe (ALLAN *et al.*, 1999; GREEN, 2000), prática estimulada pelo sistema de trabalho de alta *performance*. As normas definindo os níveis apropriados de esforço requerido da equipe time aumentam em consequência da própria *performance* do time e de remuneração baseada no desempenho (MACKY e BOXALL, 2008), assim como da pressão dos pares para atingir os resultados (APPEALBAUM *et al.*, 2000). Green (2000) ressalta que, dentro do time, o aumento da produtividade de um trabalhador pode influenciar o aumento da produtividade dos demais, simplesmente através da comunicação rápida. Para o autor, um exemplo clássico é

o da utilização das mensagens eletrônicas (e-mails) que permitem as respostas em tempo real, estimulando assim a intensificação do trabalho.

Adicionalmente, a tecnologia da informação ajuda a preencher estas lacunas, reduzindo a porosidade da jornada de trabalho normal (GREEN, 2000). As facilidades de computadores portáteis e do acesso à Internet abriram as portas para a intensificação do trabalho e permitem que o indivíduo leve seu trabalho para onde ele for (GREEN, 2004a). Hewlett e Luce (2006) destacam a tecnologia como facilitadora do processo de intensificação, induzindo uma mudança nas expectativas e no comportamento do funcionário: “por todo lado, indivíduos que não se separam de seus celulares, não importando o dia, a hora e a ocasião” (p. 54). As facilidades dos computadores e telefones portáteis e da conexão de internet sem fio abriram as portas para um trabalho mais intensivo fora do ambiente de trabalho em si (GREEN, 2004a). Dal Rosso (2008) afirma que o trabalho apoiado por estas novas tecnologias tende a romper com o padrão dos tempos de trabalho nitidamente separados dos tempos de não-trabalho. As fronteiras passam a ficar mais difusas e o tempo de trabalho invade os tempos de não-trabalho, afetando a vida individual e coletiva. Dal Rosso afirma ainda que:

um conjunto cada vez maior de trabalhadores está vinculado a sistemas de comunicação que os deixam a disposição da empresa a qualquer momento do dia ou da noite (...), enquanto o trabalhador está em pleno período de descanso (DAL ROSSO, 2008, p. 40).

O sistema de trabalho de alta *performance* conduz então, direta ou indiretamente, para a intensificação do trabalho (RAMSAY *et al.*, 2000). A partir de um maior envolvimento de funcionários na tomada de decisões, da polivalência dos funcionários, da adoção de sistemas de trabalho em equipes auto gerenciáveis e da vinculação de pagamentos e recompensas ao aumento de *performance* (ALLAN *et al.*, 1999; MACKY e BOXALL, 2008), funcionários são incentivados a produzir mais.

De acordo com o modelo de Esforço – Descanso de Meijman e Mulder (1998), utilizado no trabalho de Hulst *et al.* (2006), as possíveis consequências negativas de longas horas de trabalho para a saúde e bem-estar dependem da possibilidade de pausas para descanso durante o dia de trabalho ou após o trabalho. Em um cenário de intensificação, Hulst *et al.* (2006) afirmam que trabalhar além da jornada normal diária implica na duração do esforço investido ser prolongada e, consequentemente, o tempo de descanso entre duas jornadas de

trabalho ser reduzido e a qualidade deste descanso pobre, reflexo da quebra da barreira do tempo de trabalho e não-trabalho (DAL ROSSO, 2008). Da mesma maneira, em situações de alta demanda de trabalho, as pausas durante a jornada de trabalho são limitadas (HULST *et al.*, 2006). Um dos resultados desta intensificação são funcionários que experimentam níveis de stress físico e mental maiores que outros trabalhadores (ALLAN *et al.*, 1999; GREEN, 2000; GREEN e MCINTOSH, 2001; RAMSAY *et al.*, 2000). Acredita-se que esse *stress* tenha origem tanto nas próprias práticas de trabalho como também como resultado do incremento de responsabilidade associado com aumento da autonomia, das horas trabalhadas, da insegurança e da própria intensificação do trabalho.

Segundo Macky e Boxall (2008) a carga de trabalho percebida pelo funcionário e a percepção da pressão realizada pelos gestores para que o funcionário leve trabalho para casa ou faça horas-extras parecem ser mais importantes do que as reais horas trabalhadas para o stress. Este aumento do *stress* leva à fadiga e ao desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, podendo resultar ainda em insatisfação (MACKY e BOXALL, 2008). De acordo com Green (2004a), o aumento no nível de intensidade no trabalho é percebido como um fator de redução de qualidade de vidas em diversos estudos sobre bem-estar no trabalho.

Por outro lado, Allan *et al.* (1999) reconhece que a maior responsabilidade e autonomia, decorrente da possibilidade de desempenhar diversas atividades, apesar de levar ao processo de intensificação, pode refletir-se, também, em trabalhadores mais motivados e satisfeitos com o trabalho (ALLAN *et al.*, 1999). Green (2000) afirma que grande parte do movimento de intensificação é acompanhada por salários maiores em termos comparativos e, desta forma, este ciclo de produtividade elevada – maiores recompensas segundo Green e McIntosh (2001), atraem novos trabalhadores ainda mais alinhados a estas práticas de intensificação.