



O QUE FAZER COM A EPIDEMIA DE ANSIEDADE NO TRABALHO

Como em um quebra-cabeça, sistemas de recursos humanos de alto desempenho juntam harmonicamente diferentes práticas para alcançar ao mesmo tempo o bem-estar de colaboradores e a competitividade organizacional.

Joana Story – Professora e pesquisadora em estudos organizacionais da FGV EAESP.

E-mail: joana.story@fgv.br

Thais Cristina Alves – Mestranda em Administração de Empresas na linha de estudos organizacionais na FGV EAESP.

E-mail: thais.cristina.alves@gmail.com

Resumo¹

Objetivos: Trazer atenção para o papel dos sistemas de recursos humanos (RH) de alto desempenho para amenizar as incertezas no ambiente de trabalho e apresentar pontos para a sua implementação.

Estado da arte: São crescentes os níveis de estresse e a incerteza entre trabalhadores, levando organizações a pensarem em soluções para reduzir o problema. Os sistemas de RH de alto desempenho podem contribuir para isso, ao garantir clareza nos papéis dos colaboradores, diminuindo ambiguidades. Além do potencial de redução de incertezas, estudos indicam que os benefícios desses sistemas se estendem à competitividade organizacional.

Originalidade: O artigo propõe uma perspectiva sistêmica com potencial de prevenção e mitigação das incertezas no trabalho, considerando ainda o dilema competitividade organizacional *versus* bem-estar dos colaboradores.

Impactos:

As reflexões e recomendações dos artigos podem ser usadas por gestores para desenvolver práticas interligadas de RH de alto desempenho e ter impactos positivos ao mesmo tempo no bem-estar dos colaboradores e na competitividade das organizações.

Palavras-chave: sistemas de RH de alto desempenho, incerteza, estresse, ansiedade, bem-estar, recursos humanos.

O Brasil está entre os principais países da América Latina e do Caribe a relatar estresse e ansiedade entre os trabalhadores². Esse quadro tornou-se ainda mais grave com a Covid-19. Para 53% dos brasileiros, o início da pandemia foi marcado por uma piora na saúde mental e emocional, conforme pesquisa realizada pelo Ipsos para o Fórum Econômico Mundial³. No contexto global, esse percentual foi de 43% para a força de trabalho, de acordo com levantamento da Gallup⁴.

Quando os trabalhadores não conseguem compreender ou antecipar como suas organizações vão reagir a potenciais ameaças, seus níveis de estresse e ansiedade aumentam. Essas ameaças podem ser percebidas por fatores externos, como aumento do desemprego, crise sanitária, crise econômica, ou por fatores internos, como insegurança ao lidar com clientes, competição interna, pressão para a produtividade. Em qualquer momento em que colaboradores percebem que há ambiguidade sobre as práticas e os procedimentos, pode surgir um ambiente de insegurança que gera instabilidade organizacional.

Uma pesquisa conduzida pela McKinsey revelou que a falta de comunicação das organizações sobre o trabalho pós-pandemia trouxe preocupações e ansiedade para 47% dos funcionários⁵. Essa ansiedade pode aumentar em quase três vezes as chances de *burnout* entre os indivíduos. Considerada um fenômeno ocupacional, de acordo com a Organização Mundial da Saúde, a síndrome de *burnout* surge de um estresse crônico no ambiente de trabalho, manifestando-se pelo sentimento de esgotamento, pelo distanciamento mental em relação ao trabalho e pelo senso de ineficácia profissional⁶. De acordo com levantamento da Gallup, 63% dos indivíduos que experienciam *burnout* com frequência têm mais chances de faltar no serviço por conta da saúde. Além disso, a busca ativa por outro trabalho ocorre 2,6 vezes mais entre esses funcionários⁷. A exaustão causa ainda nos indivíduos a diminuição da capacidade de regulação de suas escolhas⁸, o que pode fazer com que engajem em comportamentos contraproducentes.

Uma das estratégias usadas pelas organizações para tentar combater aumentos de ansiedade e estresse na sua força de trabalho é recrutar pessoas com habilidades de autogerenciamento. Segundo o Fórum Econômico Mundial, entre as habilidades mais buscadas pelas organizações estão resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade⁹. No entanto, com isso, as organizações colocam toda a responsabilidade no colaborador, não assumindo que o ambiente de trabalho e a má gestão são as causas ou os agravantes de ansiedade e estresse. Com a má gestão, podem surgir ambientes extremamente políticos como uma resposta dos colaboradores ao tentar controlar as incertezas.

INCERTEZAS NO TRABALHO E O AMBIENTE POLÍTICO

O mau gerenciamento das pessoas prejudica o sentimento de segurança dos colaboradores, ao gerar ambiguidade sobre como devem atuar no trabalho para serem recompensados ou manterem seu emprego. Assim, em vez de focarem na melhoria do desempenho ou da colaboração, os colaboradores vão buscar utilizar estratégias políticas, principalmente as de poder e influência, para proteger-se de tais inseguranças.

Comportamentos políticos são geralmente considerados egoístas e interesseiros. Os colaboradores preocupam-se mais com eles do que com sua equipe ou organização. Isso pode ser reforçado pela forma como as práticas de remuneração e promoção são realizadas. Se se dá ênfase em recompensar práticas individuais, sem vincular a performance com o alcance dos objetivos organizacionais, as pessoas podem priorizar seus interesses próprios em vez dos da organização, iniciando e perpetuando comportamentos políticos.

Além disso, não podemos esquecer que não é apenas quem influencia as regras do jogo que age politicamente. Aqueles que são influenciados podem também contribuir para esse contexto. Com receio de entrar em conflitos, funcionários podem intencionalmente não interferir nesse ambiente e, ao apenas seguir o fluxo, agir igualmente de forma política.

Para ilustrar ambientes e comportamentos políticos, imagine as seguintes situações:

- Ao trabalhar com gestores em um projeto, você tem ideias que divergem daquelas já estabelecidas. Então, em vez de compartilhar o que está pensando, prefere dizer aquilo que a liderança quer ouvir, porque é mais seguro e você acredita que isso vai ajudá-lo a se manter na organização ou até mesmo crescer nela;
- Mudando os papéis, considere que agora você coordena uma equipe. Em vez de dar abertura para que as outras pessoas possam propor planos e ações, prefere centralizar as decisões e limitar o acesso a informações por receio de perder sua posição de poder;
- Suponha que você seja responsável pelas práticas de remuneração e promoção. Você ignora os procedimentos e, em vez de recompensar as pessoas que tiveram melhor desempenho, premia aquelas com quem têm maior proximidade;
- Seu colega de trabalho é responsável por um projeto e, para que seja aprovado, começa a pedir favores para pessoas que estão em posições estratégicas da organização. Isso leva a mudanças em práticas organizacionais que, em vez de beneficiarem a maioria, favorecem poucos, incluindo o seu colega.

Esses contextos políticos causam um ciclo vicioso. Colaboradores agem de forma política para tentar controlar algo sobre o que não têm controle. Isso aumenta suas demandas, pois agora eles não têm de lidar somente com o seu trabalho, mas também pensar em como balancear demandas políticas, o que aumenta ainda mais a ansiedade e o sentimento de incerteza. Isso é tão agravante que, de acordo com Ericka Lawrence e Michele Kacmar, em um estudo publicado na revista *Business Ethics Quarterly*¹⁰, colaboradores em contextos de alto estresse escolhem não regular seus comportamentos, ou são incapazes disso. Assim, podem engajar-se em comportamentos antiéticos e outros nocivos para organizações.

Os comportamentos antiéticos podem ser também pró-organizacionais. Nesses casos, embora tenham o intuito de beneficiar a organização, infringem normas socialmente aceitas, podendo trazer ganhos imediatos, mas perdas enormes a longo prazo, mesmo reputacionais. Como outros comportamentos nocivos, cabe citar situações em que os colaboradores passam a agir de formas menos eficazes (por exemplo, diminuindo de maneira intencional o ritmo do trabalho para focar em puxar saco do chefe).

Todavia, existe uma luz no fim do túnel. Pesquisa da McKinsey revelou que, quando as organizações combatem as incertezas em relação ao futuro – e detalham procedimentos e abordagens em relação ao trabalho –, se percebem melhorias no bem-estar e na produtividade¹¹. A teoria de redução de incertezas, dos professores Charles Berger e Richard Calabrese¹², publicada em 1975 e estudada até hoje, pode ajudar a explicar os mecanismos que contribuem para amenizar o estresse e a ansiedade gerados por um contexto ambíguo e incerto.

A teoria informa-nos que, quando pessoas percebem alto nível de incertezas sobre uma situação, elas tentam adquirir mais informações para entender e prever aquilo que entendem como incerto. Se as organizações fornecessem essas informações, em vez de responder de forma política, colaboradores teriam um *blue print* de como agir e do que é ou não aceitável. Um caminho é clarificar conduta de comportamento de funcionários pela cultura organizacional, valores e rotinas. O uso de sistemas de RH de alto desempenho pode ajudar nesse sentido.

AS PEÇAS DOS SISTEMAS DE RH DE ALTO DESEMPENHO

Os sistemas de RH de alto desempenho são um conjunto de práticas de alto envolvimento e comprometimento e têm como objetivo obter vantagem competitiva na organização por intermédio da melhoria do desempenho dos funcionários. Os professores Riki Takeuchi, David Lepak, Heli Wang e Kazuo Takeuchi descreveram, em 2007, que esse conjunto de práticas de RH (Figura 1) afeta o desempenho ao influenciar as habilidades dos colaboradores, aumentar a vontade de trabalhar e facilitar o empoderamento¹³. Outros estudos também já demonstraram que essas práticas melhoram a produtividade organizacional¹⁴; o desempenho, a satisfação e os comportamentos de cidadania¹⁵; e a criatividade e a inovação¹⁶. Para além de todos esses benefícios, é importante lembrar que esses sistemas podem ser peças fundamentais na redução de incertezas no trabalho.

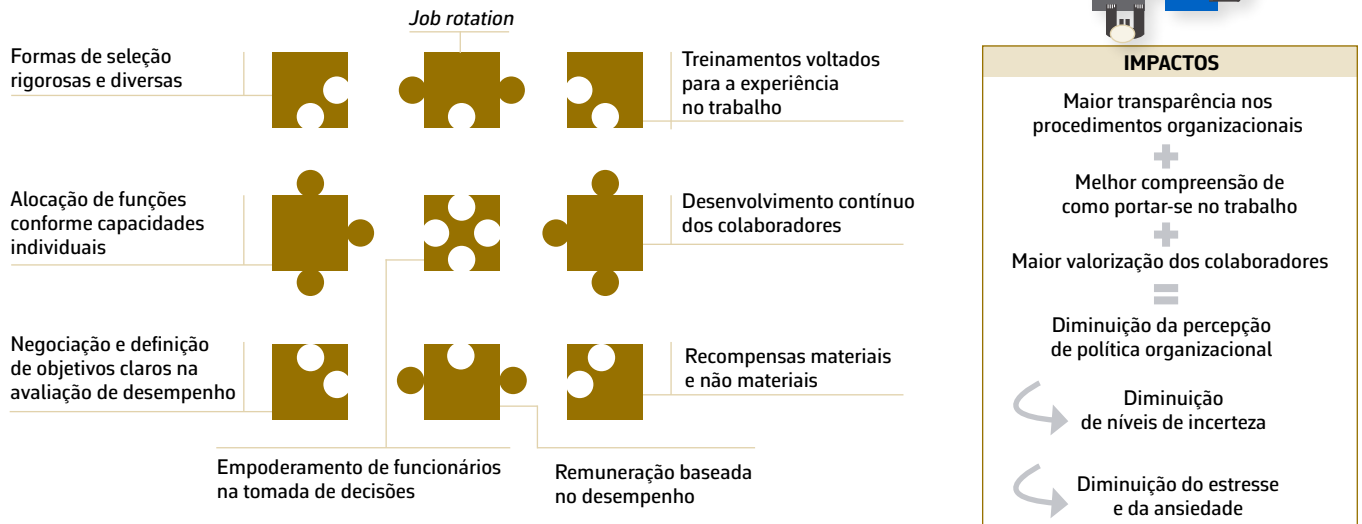
Diante de tantas vantagens, a dúvida que pode surgir é: como sistemas de RH de alto desempenho possibilitam tudo isso? Um caminho para responder a essa questão é pensar nesses sistemas como se fossem quebra-cabeças em que peças só funcionam se perfeitamente encaixadas em um conjunto. No contexto do RH, as práticas do sistema representam as peças e, apesar de cada uma ser importante, isoladamente não oferecem tantos benefícios para a organização nem para seus colaboradores quanto se integradas. A característica-chave dos sistemas de RH de alto desempenho é oferecer a interconectividade entre as práticas e o alinhamento e os objetivos organizacionais.

Imagine que uma organização realizou um processo de seleção rigoroso e contratou novos talentos. De nada adianta selecionar pessoas qualificadas se não há clareza em relação a quais funções elas vão exercer ou, ainda, a como o perfil delas pode contribuir para a organização. Além disso, se percebem que o ambiente de trabalho não oferece possibilidades de desenvolvimento nem de recompensas de forma transparente, o engajamento pode ser prejudicado e a percepção será de um local político e incerto. Um questionamento capaz de ser feito pelos colaboradores é: como a organização pode esperar alto desempenho se, na prática, dificulta isso ao oferecer um trabalho e um ambiente difíceis de compreender?

A utilização de sistemas de alto desempenho pode amenizar esses problemas, ao oferecer informações sobre como se comportar e quais práticas são aceitáveis. É uma forma de reduzir o sentimento de incerteza, demonstrar investimento de longo prazo no colaborador e sinalizar que o ambiente de trabalho é seguro para se questionar e buscar informações antes de agir. Esses sistemas também permitem informar e aplicar práticas de remuneração e recompensa baseadas no desempenho, e não por influências. Além disso, incentivam colaboradores a participarem das tomadas de decisões, o que diminui os riscos de o processo decisório ser utilizado como recurso político.

Figura 1.

Um panorama das práticas dos sistemas de recursos humanos de alto desempenho e seus impactos para a redução de incertezas



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, COM BASE NAS PRÁTICAS UTILIZADAS POR TAKEUCHI ET AL. (2007)

Para visualizar como os sistemas de RH de alto desempenho funcionam, considere o seguinte exemplo de aplicação para melhorar a inovação organizacional:

- **Seleção:** as práticas de seleção devem buscar pessoas que tenham perfil inovador. Para poder identificar quem se adapta, a utilização de diferentes técnicas de seleção, como testes comportamentais, cases relacionados à inovação e a condução de entrevistas, pode facilitar nesse processo;
- **Treinamento e desenvolvimento:** após a seleção, é preciso pensar em quais tipos de treinamento podem ser realizados para aprimorar as capacidades de inovar dos indivíduos em suas atividades. Também se faz necessário promover de forma contínua treinamentos, de modo que a inovação esteja constantemente presente no trabalho;
- **Alinhamento e empoderamento:** não basta que as pessoas promovam inovação apenas nas suas funções, também é preciso que haja alinhamento com os objetivos da organização. Por isso, a inclusão de colaboradores na tomada de decisões e na definição de metas possibilita pensar em como cada função pode trabalhar a inovação para a melhoria do desempenho organizacional. Essa contribuição nas decisões mostra também que a organização reconhece o valor e a importância das pessoas;
- **Job rotation:** oferecer a possibilidade de colaboradores passarem por *job rotation* permite ampliar o entendimento de como a organização funciona e trazer maior dinamicidade para o trabalho. Isso auxilia na tomada de decisões, ao facilitar a identificação de como o trabalho de um se conecta com os de outros e como pode contribuir para fortalecer a inovação para o alcance dos objetivos organizacionais;
- **Incentivos e remuneração:** é importante que as recompensas, além de levarem em consideração as experiências e habilidades dos colaboradores, sejam baseadas no desempenho que tiveram. Faz-se fundamental também oferecer remunerações e benefícios que sejam competitivos com o que o mercado oferece para esse perfil de colaboradores;
- **Feedback:** a gestão deve dar feedback aos funcionários com informações para o seu desenvolvimento e para que contribuam para a inovação na empresa. Em vez de focar apenas em objetivos mensuráveis, é importante avaliar as habilidades e comportamentos que favoreceram – ou não – o alcance desses objetivos.

As práticas dos sistemas de RH de alto desempenho foram exemplificadas pensando em influenciar positivamente o envolvimento dos colaboradores para a inovação. É importante lembrar que podem ser usadas em outros pilares organizacionais, como sustentabilidade, diversidade e inclusão, competitividade. Isso dependerá da estratégia organizacional.

Quadro 1.**Como saber se a organização possui um sistema de RH de alto desempenho**

REFLITA SOBRE AS SEGUINTE SITUÇÕES E PERGUNTAS:
Você está fazendo a seleção de candidatos para entrar na organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Quais estratégias utiliza? • Você faz uso de diferentes ferramentas para avaliar as habilidades dos candidatos? • Quem está na organização é priorizado quando vagas para novas funções são abertas?
As pessoas foram selecionadas e chegou o momento de atribuir funções a elas.
<ul style="list-style-type: none"> • As atividades a serem desenvolvidas são elencadas para cada funcionário de acordo com as suas competências e capacidades?
Ao entrarem na organização, os novos funcionários devem receber treinamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • São oferecidas oportunidades contínuas de treinamento e desenvolvimento diversas e direcionadas às atividades do trabalho?
Você é responsável pela sua área e precisa tomar decisões.
<ul style="list-style-type: none"> • Você incluí os funcionários nesse momento, buscando saber o que eles têm a dizer?
Está na hora da avaliação de desempenho.
<ul style="list-style-type: none"> • É feito um alinhamento entre colaboradores e gestores em relação às metas e à avaliação? • Ainda, essas avaliações possibilitam que colaboradores recebam <i>feedback</i> sobre como podem se desenvolver?
Diferentes práticas e procedimentos organizacionais estão em andamento.
<ul style="list-style-type: none"> • A informação sobre como estão sendo conduzidos alcança todos os colaboradores? • Os funcionários estão cientes de como ocorrem os procedimentos para remuneração, recompensa e promoção?
AGORA, AVALIE:
<ul style="list-style-type: none"> • Todas essas práticas estão consistentes com os objetivos organizacionais? • Elas estão consistentes umas com as outras? • Estão sendo utilizadas de forma balanceada?
Caso você tenha respondido não a pelo menos uma pergunta, provavelmente sua organização não está utilizando sistemas de RH de alto desempenho.

PONTOS DE ATENÇÃO

Os sistemas de alto desempenho podem beneficiar tanto a organização quanto colaboradores, no entanto é preciso tomar cuidado para que as práticas de fato contribuam para a diminuição do estresse e da ansiedade no trabalho. Há estudos que apontam para impactos negativos quando esses sistemas são mal executados¹⁷.

Situações em que ocorrem inconsistências entre as práticas e os objetivos da organização, ou em que algumas delas são supervalorizadas em detrimento de outras, podem desencadear comportamentos nocivos na organização. Sabe-se que há a preocupação de um lado com a competitividade da organização e, de outro, com o bem-estar. Pensar em ambas as frentes não é problema; o que compromete a eficácia dos sistemas de RH é quando uma delas assume a centralidade. Para evitar que isso aconteça, a seguir elencamos recomendações para a implementação desses sistemas de alto desempenho, tomando como base a coerência entre as práticas e a relação entre demandas e recursos que colaboradores têm disponíveis no trabalho¹⁸:

- Mapear as práticas atuais e os objetivos organizacionais. O primeiro passo para implementar os sistemas de alto desempenho é ter

em mente quais práticas têm sido aplicadas e contrastá-las com os objetivos da organização (com base na estratégia). Esse mapeamento permitirá identificar se há consistência entre as práticas e os objetivos e, em caso negativo, vai ajudar a pensar em como mudar o cenário;

- Analisar a forma como as práticas são elaboradas e aplicadas. Cabe avaliar se o planejamento de cada prática é feito de forma separada ou conjunta e, ainda, se há divergência entre o planejamento e a execução. Essa avaliação ajuda a identificar se certas práticas são superestimadas em detrimento de outras e auxilia na busca por um balanceamento na aplicação delas;
- Avaliar o quanto o trabalho demanda dos indivíduos e o quanto de suporte é oferecido a eles. Para propor mudanças, cabe lembrar a ideia de que os sistemas de RH de alto desempenho têm como objetivo facilitar o alcance dos objetivos organizacionais por meio dos colaboradores. Para evitar que as pessoas tenham impressão negativa desses sistemas, é fundamental identificar de que forma elas estão sendo afetadas por essas práticas. Isso envolve analisar o quão equilibradas as frentes de demanda e de suporte estão. Por exemplo, se um colaborador lida com um trabalho de alta pressão, mas não recebe apoio da organização, maiores são os riscos de estresse. Em contrapartida, se há pressão, mas também suporte, esses riscos são reduzidos.

Quando são tomados esses cuidados, os sistemas de RH de alto desempenho podem trazer vantagens para amenizar as incertezas no trabalho e, por consequência, o estresse e a ansiedade decorrentes delas. Pensar cuidadosamente em como conduzir as práticas de RH é essencial, mantendo sempre no

radar as necessidades que os colaboradores têm, sem deixar de lado também as demandas organizacionais. Embora não seja tarefa fácil, é um caminho para quem deseja superar a ideia de que competitividade e bem-estar são incompatíveis.

NOTAS

1. Apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) por meio dos processos nº 2019/21517-8 e nº 2021/00909-5. As opiniões, hipóteses e conclusões ou recomendações expressas neste material são de responsabilidade do(s) autor(es) e não necessariamente refletem a visão da FAPESP.
2. Gallup. (2021). *State of the global workplace: 2021 report*. Gallup.
3. Ipsos. (2021). *One year of Covid-19*. Ipsos for The World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/en/expectations-about-when-life-will-return-pre-covid-normal-vary-widely-across-world>
4. Gallup (2021).
5. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company.
6. Organização Mundial da Saúde. (2019). *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems* (11th ed.). Organização Mundial da Saúde.
7. Gallup. (2020). Gallup's perspective on employee burnout: causes and cures. Gallup.
8. Lawrence, E. R. & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 39-70. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.58>
9. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Genebra: World Economic Forum.
10. Lawrence e Kacmar (2017).
11. Alexander et al. (2021).
12. Berger, C. R. & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99-112. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>
13. Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
14. Takeuchi et al. (2007).
15. Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1109. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0024710>
16. Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R. & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665-680. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0035679>
17. Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>;
- Xu, T. & Lv, Z. (2018). HPWS and unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 265-278. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0457>
18. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>