

2 Referencial teórico

Esta pesquisa estuda o fenômeno da intensificação do trabalho presente principalmente em algumas organizações contemporâneas que utilizam práticas de alta *performance* com o objetivo de aumentar a produtividade e o envolvimento dos trabalhadores. Assim, na primeira seção deste capítulo, será apresentada a literatura existente sobre o tema. Além de apresentar uma conceituação geral sobre o fenômeno em questão, foram criados itens para explicitar os diversos elementos geradores de intensificação. Esses subitens foram agrupados e categorizados através de fatores comuns encontrados na teoria de diversos autores como sendo responsáveis ou estando relacionados ao aumento da intensificação do trabalho contemporâneo.

Após considerar relevante o assunto dos valores individuais para a análise deste trabalho, criou-se uma segunda seção neste capítulo, onde será apresentado o principal conteúdo existente na literatura sobre o tema valores. Após fazer uma conceituação geral, no primeiro subitem, será explicitada, no segundo subitem da segunda sessão, a teoria proposta por Schwartz (1994). Essa teoria foi utilizada como base para a análise das entrevistas, com o objetivo de averiguar a possibilidade de encontrar um conjunto comum de valores presentes nos indivíduos que trabalham sob condições de intensificação.

2.1. O fenômeno da intensificação do trabalho

Tendo em vista que a linha mestra desta pesquisa se baseia no fenômeno da intensificação do trabalho, procurou-se abordar o conceito encontrado nas principais teorias, algumas transformações ocorridas nas relações de trabalho que parecem estar relacionadas à intensificação, os mecanismos intensificadores e alguns os impactos adversos associados a essa condição de trabalho contemporâneo.

2.1.1.

Intensificação do trabalho: uma breve introdução

O processo de intensificação do trabalho é decorrente de transformações que incorporam mais encargos e mais atividades às rotinas diárias dos profissionais, reduzindo os momentos de não-trabalho durante a jornada. O processo de intensificação do trabalho também demanda o uso de faculdades de natureza mais cognitiva do que física como inteligência, capacidade de concepção e criação, análise lógica e requer componentes afetivos, seja no que diz respeito ao relacionamento com outras pessoas, seja com relação às próprias atividades laborais. (ROSSO, 2008).

Green (2000), um dos principais estudiosos do tema, discute o processo de intensificação do trabalho e ressalta o fato de existir uma percepção de que há um incremento de tensão em muitos locais de trabalho, nas últimas décadas. Para este autor, existem evidências substanciais que mostram uma intensificação do trabalho, ou seja, uma proporção maior de horas de efetivo trabalho produtivo para cada hora da jornada de trabalho. A intensificação do trabalho teria sido um ingrediente para o *boom* de produtividade das últimas décadas, entretanto, o autor questiona os impactos desse modelo de crescimento para o bem-estar dos trabalhadores. É justamente tendo em vista tais implicações que Green (2000) busca um entendimento mais acurado das fontes de intensificação e destaca que este fenômeno nem sempre é percebido de forma negativa pelos trabalhadores.

Green (2001) ressalta também que parece haver uma epidemia que causa uma sensação de que o tempo está correndo no trabalho. As transformações no mundo do trabalho intensificaram a pressão por prazos mais apertados, aumentaram a flexibilidade e a demanda pelo desenvolvimento de mais habilidades por parte dos trabalhadores. Com isso, as horas de socialização no trabalho foram diminuídas e a insegurança quanto à permanência no mesmo, aumentada. É possível que a *performance* econômica possa ser aumentada através da aumento da pressão por maior esforço no trabalho, entretanto, para o autor, não é algo que possa apresentar um crescimento indefinido. Para explicar o termo esforço no trabalho, o autor o distingue o esforço extensivo, que seria o tempo despendido no trabalho, do esforço intensivo, que seria a intensidade que o trabalho tem durante as horas trabalhadas. Conceitualmente, o esforço intensivo é

o grau de energia mental e física colocada no trabalho em busca de maior *performance*. Seria, assim, o inverso da “porosidade” do dia de trabalho, em que haveria um *gap* de tempo entre uma tarefa e outra. Para Green (2001), a mensuração do esforço apenas pode ser feita através do reporte da percepção das pessoas sobre seu próprio esforço. A intensidade do trabalho estaria ligada, segundo Green e McIntosh (2001), a conceitos como *performance*, eficiência e habilidades. A *performance* seria sinônimo do grau de produtividade individual; ela é eficiente se não pode ser melhorada via aumento da intensidade ou das habilidades e, ao contrário, é ineficiente se pode ser melhorada imprimindo-se mais intensidade ou através do aumento as habilidades. Os resultados e a eficiência da organização são influenciados pelas *performances* individuais dos trabalhadores. Esse simples modelo permite maior compreensão de algumas práticas gerenciais, como os processos para aumentar e desenvolver as habilidades ou reduzir o tempo ocioso dos trabalhadores. Esses processos de intensificação podem ser, por exemplo, o trabalho *just in time* e gerenciamento pela qualidade, que aumentam a eficiência da organização através do aumento da intensidade do trabalho e da *performance* individual. Segundo o autor, o trabalho em equipe é uma das maiores inovações das últimas décadas e apresenta múltiplos efeitos como fazer com que as pessoas trabalhem mais e desenvolvam mais habilidades.

Ao analisarem o fenômeno da intensificação, Boltanski e Chiapello (2009) ressaltam que os trabalhadores, a cada dia, percebem que os prazos aos quais estão submetidos são cada vez mais apertados. A informatização é acompanhada por um nível mais elevado de pressões psicológicas, com o aumento das exigências de atenção, vigilância, disponibilidade e concentração. Nessa mesma linha, Antunes (2006) parte da premissa de que o trabalho mais estável está sofrendo uma pressão em direção a intensificação sem precedentes, uma vez que é requerida dos trabalhadores a plena disponibilidade e uma submissão aos mais diversificados horários de trabalho.

Segundo Burke e Fiskenaun (2009), existem algumas características do trabalho intensificado que são as principais responsáveis pela maior pressão sobre os trabalhadores como: a) escopo de trabalho imprevisível; b) trabalho sobre prazos apertados; c) escopo de responsabilidade relativo a mais de uma função; d) eventos relacionados ao trabalho fora do horário regular; e) necessidade de estar disponível 24h por dia; f) responsabilidade por lucros e prejuízos; g) grande volume de viagens; h) grande número de reportes a diretoria e; i) presença física no local de trabalho por pelo menos 10h por dia. Estes autores concluíram que, atualmente, os profissionais estão trabalhando mais pesado do que nunca e estão tendo períodos menores de férias, muitas vezes tendo a necessidade de cancelar as férias e trabalham em média muitas horas por dia, em ritmo intenso. Um ponto interessante abordado pelos autores é que esses mesmos trabalhadores reportaram amar os seus trabalhos. Eles alegam que o trabalho é estimulante e desafiador; que trabalham com profissionais de alto nível de competência; recebem altos pagamentos e usufruem de poder, status e reconhecimento.

Ao fazer referência ao fenômeno da intensificação, Rosso (2008) afirma que todo ato de trabalho envolve gasto de energia e, portanto, exige esforço do trabalhador. É esse esforço que está na raiz da noção de intensidade, a qual seria uma condição intrínseca a todo trabalho executado, variando, porém, em relação ao grau. Portanto, para analisar a intensidade, é necessário centrar a atenção sobre quem trabalha e examinar suas próprias percepções sobre o dispêndio qualitativo e quantitativo de energias. Para o autor, chamam-se de intensificação os processos, de qualquer natureza, que objetivam elevar ou melhorar os resultados através de um maior dispêndio das capacidades físicas, cognitivas e emotivas do trabalhador. Rosso (2008) afirma que quanto maior é a intensidade, mais trabalho é produzido no mesmo período de tempo considerado, portanto, existe intensificação quando os resultados são quantitativa ou qualitativamente superiores. “A intensificação supõe um esforço maior, um empenho mais firme, um engajamento superior, um gasto maior de energias pessoais para dar conta da carga adicional ou do aumento da complexidade da tarefa.” (ROSSO, 2008 p.23). Como resultado desse envolvimento mais elevado estariam o desgaste e a fadiga mais acentuados, o que corresponderia a efeitos pessoais nos campos fisiológico, mental, emocional e relacional.

Ao investigar a maior intensidade do trabalho, Rosso (2008) postula que o processo de intensificação é diversificado e não homogêneo. O autor defende a hipótese de que há uma grande diversidade de graus de intensidade em função das distintas formas de organização do trabalho. As maneiras pelas quais o trabalho se torna mais intenso não são idênticas em todos os setores de atividade, pois o grau de intensidade seria variável segundo as pessoas, os tempos e as circunstâncias. Seria, então, necessário pensar na existência de padrões sociais de intensidade que seriam não universais ou não aplicáveis a todos os casos, mas variáveis de acordo com as formas de organizar a produção e os serviços. Tal hipótese conduz à possibilidade de se conjecturar acerca de diversos padrões, mais ou menos intensos de trabalho, sendo o grau de intensidade resultante, em boa parte, das relações estabelecidas entre empregadores e empregados. Rosso (2008), ao defender a hipótese de está em curso um processo de intensificação do trabalho que possui características globais, mas que se enraíza diferentemente, afirma:

“O trabalho mais intenso não é predominante em todos os ramos de atividade. O setor bancário e o financeiro são setores em que o trabalho é predominantemente mais intenso, ocorre uma busca desesperada por ganhos de produtividade via intensificação do trabalho.” (Rosso, 2008, p.150)

White et al. (2003) chamam de práticas de alta *performance* ou de alto comprometimento aquelas usadas para obter um alto esforço discricionário dos empregados. Essas práticas, tipicamente envolvem uma combinação da organização do trabalho e de políticas de recursos humanos que são usadas para prover maior participação na tomada de decisão, oportunidades de aprender novas habilidades e incentivo financeiro para oferecer esforço discricionário a serviço dos objetivos da empresa. Para os autores, geralmente, essas práticas envolvem desenvolvimento de carreira, treinamento e pagamento relacionado com a *performance*.

Para Porter (2001), o engajamento das pessoas no trabalho parece ser cada vez maior na medida em que estão sendo solicitadas a fazerem sempre mais. O autor afirma que as iniciativas de mudanças organizacionais têm sucesso apenas através dos esforços das pessoas. Para ele, a tendência recente é que cada mudança proposta ou implementada pelas empresas incremente as demandas sobre as pessoas, fazendo com que muitas se sintam como “esticadas” até o limite,

uma vez que a solicitação é que façam mais com menos, e depois ainda mais com menos ainda. Diante dessas considerações, no próximo tópico são explorados os antecedentes e as transformações no setor produtivo que contribuem para intensificação do trabalho.

2.1.2.

Transformações no setor produtivo e seus efeitos na intensificação do trabalho.

A transformação do ambiente de trabalho é um movimento que vem apresentando um rápido progresso desde sua emergência, no início dos anos 1980 (FAIRRIIS, 2001). Algumas mudanças ocorridas nas últimas décadas são atribuídas ao incremento da sofisticação das demandas do mercado, o que teria estimulado novas formas de relacionamento entre os atores do mundo do trabalho (GEORGE, 1997). Rosso (2008) descreve o cenário contemporâneo como sendo marcado por intensa disputa entre as empresas em busca de fatias de mercado. Para o autor, a busca por maiores vantagens competitivas faz com que as organizações solicitem recursos humanos altamente qualificados para integrarem sua força produtiva. Assim, o aumento das expectativas sobre os trabalhadores implica novas demandas sobre seus corpos e espíritos.

As transformações tecnológicas e organizacionais que ocorrem no contexto da globalização da economia, ao modificarem o mundo do trabalho, impõem novas exigências às pessoas que nele atuam. Tais transformações impactam os contextos de vida e trabalho e trazem reflexos para as identidades e subjetividades sociais e individuais. Torna-se relevante identificar o fortalecimento dos esforços que as organizações vêm empenhando, numa batalha para atingir metas de excelência e as poderosas pressões que, conseqüentemente, são exercidas sobre as equipes e os indivíduos que trabalham nessa busca por maior perfeição (ARAÚJO; ALBERTO; NEVES e ATHAYDE, 2004).

De acordo com Antunes (2006), foi no início da década de 80 que começaram a se delinear as evidências para detectar as profundas transformações nas relações de trabalho. Durante esse período ocorreram os primeiros impulsos do processo de reestruturação produtiva no Brasil, levando as empresas a adotarem novos padrões organizacionais e tecnológicos e novas formas de organização social do trabalho. As condições socioeconômicas trouxeram aspectos de incerteza e pressões sociais,

fazendo com que as empresas e os trabalhadores precisassem encontrar respostas para esses desafios.

De forma complementar à de Antunes (2006), Rosso (2008) relata que, em virtude das novas demandas econômicas, percebe-se uma tendência à maior exploração de componentes intelectuais e emocionais das pessoas, em detrimento aos seus componentes de força física. As necessidades atuais trazem ao trabalho contemporâneo muitas exigências de velocidade, agilidade, ritmo, polivalência, versatilidade, flexibilidade, acúmulo de tarefas e buscas incessantes por mais resultados. Para que possa atuar com tais faculdades é requerido do trabalhador um envolvimento intrínseco com o seu trabalho e, para que isso seja possível, o trabalho precisa ser representativo na escala de valores que este assume para os indivíduos.

Ainda de acordo com Rosso (2008), as mudanças técnicas e organizacionais recentes estão relacionadas ao fenômeno da intensificação do trabalho. Para o autor, a modernização da tecnologia da informação, aliada ao desenvolvimento da comunicação interna nas empresas, aumentou a habilidade de monitoramento dos processos de trabalho. Dessa forma, a insegurança dos trabalhadores foi aumentada uma vez que os mesmos começaram a ver riscos decorrentes de um não atingimento das expectativas dirigidas a eles. A partir disso, os indivíduos aumentam seus esforços com vistas a melhorar suas produtividades tanto qualitativamente quanto quantitativamente.

Com essas considerações, é possível inferir que a intensificação do trabalho é produtora de crescimento econômico. A qualificação dos profissionais e a produtividade individual exercem papel fundamental no enfrentamento dos desafios impostos às organizações pela reestruturação produtiva. O indivíduo mais qualificado e envolvido com o seu trabalho é entendido como sendo o tipo de profissional necessário e desejado pelas organizações no cenário contemporâneo.

Green (2000) encontrou, em sua pesquisa, evidências de uma relação que associa a intensidade do trabalho às políticas de recursos humanos. Mudanças estruturais trouxeram maior facilidade para os trabalhadores mensurarem, motivarem e disciplinarem o próprio esforço. Segundo o autor, as técnicas de mudança, ora visam incrementar o esforço, ora visam aprimorar a qualificação e a competência dos trabalhadores. Muitas vezes, o que se busca é a identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa e isso é um imperativo que se traduz

na aceitação dos mesmos das necessidades de devotarem suficientes esforços para trabalhar com mais afinco e atender prazos menores com vistas ao atendimento rápido das demandas dos consumidores, o que reflete um elemento importante no potencial de competitividade das empresas.

Ao dar prosseguimento ao assunto, Rosso (2008) aponta diferentes formas que são usadas pelas organizações para instrumentar a intensificação: alongamento das jornadas; acúmulo de atividades; polivalência e versatilidade; ritmo e velocidade e gestão por resultados. A diferenciação dos meios e instrumentos de intensificação acrescenta um elemento a mais para auxiliar a captura da difusão do processo. A diferença dos mecanismos e/ou meios tem por objetivo entender os instrumentos de intensificação em si e suas formas de aplicação nas organizações.

No Brasil, segundo Antunes (2006), todo o movimento de mudança nas práticas gerenciais se ampliou a partir da década de 90. Novas políticas gerenciais foram instituídas nas organizações, sobretudo por meio de programas de remuneração variável e concessões de prêmios de produtividade para os trabalhadores que superavam as metas de produções estabelecidas. Além disso, foi desenvolvido um eficiente e sofisticado sistema de comunicação empresa-trabalhador nos ambientes de trabalho, bem como a ampliação do trabalho em equipe o que acarretou um aumento significativo da produtividade. Nas palavras de Antunes (2006):

“Essas mutações, portanto, inseridas na lógica da racionalidade instrumental do mundo empresarial estão intimamente relacionadas ao processo de reestruturação produtiva do capital no qual, as grandes empresas por meio da flexibilização dos regimes de trabalho, da subcontratação e da terceirização, procuram aumentar sua competitividade” (Antunes, 2006, p.39).

Ainda de acordo com o autor, existe uma experiência de incerteza comum no trabalho contemporâneo que foi estabelecida por etapas de mudanças cruciais. Intervenções legislativas vêm provocando, pouco a pouco, o fracasso da edificação de todas as garantias conquistadas pelo trabalhador e vêm introduzindo, de fato, a possibilidade de se fazer uso da força de trabalho em um regime flexível. Seria justamente com o novo discurso de flexibilização, imposto pelas regras de eficiência das empresas, que se questiona a condição de intensificação do trabalho.

As estratégias de gerenciamento, que têm sido desenvolvidas nas últimas décadas, afetam o modo como o trabalho é organizado. Inovações na tecnologia da informação também revolucionaram o controle dos processos de trabalho. Ainda em relação ao desenvolvimento da tecnologia da informação é possível dizer que esta aumentou a existência de trabalho fora dos horários convencionais, pois possibilita que os trabalhadores levem o trabalho consigo, quando deixam seus locais físicos. Além disso, também funcionou para preencher lacunas de tempo vagas existentes durante a jornada. Mudanças na política de recursos humanos e nas demandas de competências e qualificações da força de trabalho reforçaram o impacto da mudança. O modelo competitivo do mercado induz as empresas a demandarem mais esforço dos trabalhadores. Dessa forma, todos esses fatores funcionam como impulsionadores do processo de intensificação do trabalho.

Ao se buscarem métodos eficazes de gerenciamento da qualidade, as empresas vêm tentando responsabilizar todos os seus membros em busca de aperfeiçoamentos constantes. Dessa forma, começa a haver uma demanda por funcionários profundamente envolvidos e qualificados, o que requer custos maiores para empresa e fazem com que estas passem a utilizar um menor número de funcionários. A pressão externa do mercado traz a preocupação para as empresas nos quesitos redução de custos e aumento dos níveis de qualidade de seus produtos e serviços, com vistas a alcançar vantagens competitivas. Essa pressão foi, conseqüentemente, enviada para a força de trabalho, que se torna mais pressionada, tendo que despender maior esforço em seus trabalhos. Além disso, os níveis crescentes de insegurança causam receios de perder o emprego o que também faz com os esforços de trabalho sejam intensificados (GREEN, 2000; GREEN e MCINTOSH).

Porter (2001) explora algumas razões que fazem com que as pessoas se sintam compelidas até o limite, em relação ao trabalho. A primeira razão apontada pelo autor seria o crescimento do consumismo: as pessoas estariam trabalhando mais com o objetivo de aumentar o seu padrão de vida ou o seu status na sociedade. Green (2001) também comenta que o trabalho pesado está relacionado com a necessidade de se ganhar mais dinheiro para gastar, em virtude do aumento dos desejos materiais que são estimulados pelo consumismo. Entretanto, segundo Porter (2001), o que vem acontecendo é que esses indivíduos, ao trabalharem

muito, não estariam mais tendo tempo para aproveitar o que poderiam obter com maiores ganhos monetários.

A segunda razão apontada, por Porter (2001), seria que as pessoas trabalham mais para não serem “deixadas para trás”. E, nesse sentido, os indivíduos, sem nenhuma garantia para o futuro, trabalham para conseguir o máximo que puderem a fim de diminuir as incertezas para o futuro. A terceira razão colocada pelo autor é que as pessoas trabalham mais como uma forma de auto-afirmação. Os indivíduos se comparam com os outros e a partir daí criam uma base para o auto-julgamento. O trabalho é uma parte importante da personalidade e da identidade e o sucesso no trabalho é, assim, fundamental para o atendimento das necessidades sociais das pessoas. A admiração da sociedade pela realização faz com que aumente a auto-crítica dos trabalhadores quando os resultados são menores do que o esperado. Essas pressões podem ser internalizadas pelas pessoas e, por isso, elas se sentem compelidas a trabalhar cada vez mais em busca do atendimento dessas expectativas.

De acordo com Porter (2001), muitas vezes as pessoas estão insatisfeitas com as demandas do trabalho, mas se sentem impotentes para recusar as situações que as geram. Assim, se iniciaria um círculo vicioso em que as pessoas trabalham mais pesado, dependem energia extra e sacrificam seu tempo pessoal, gerando maior produtividade para as empresas que, por sua vez recompensam as pessoas que se dedicam mais. Se as empresas são hesitantes em suportar um balanço de interesses entre produtividade e qualidade de vida para os trabalhadores e estes por sua vez, têm medo do risco de perderem o emprego, não insistindo na necessidade de trabalhos mais balanceados, não haverá espaço para nenhuma mudança, na opinião do autor.

Ainda segundo Porter (2001), a idéia de trabalho excessivo está contida em certa “ética do trabalho forte” definida nos seguintes termos: sempre no trabalho, o trabalho é inquestionavelmente a prioridade número um e, quanto mais trabalho, melhor. Essa ética levaria as pessoas a trabalharem mais pesado a cada dia e bloquearia oportunidades de tempo livre e lazer para as mesmas.

Para Clarkberg e Moen (2001), o trabalho de longas horas geralmente não reflete a preferência dos trabalhadores, mas o resultado de demandas impostas pelo ambiente. A pressão por longas e intensas jornadas vem acompanhada de uma visão de que esta reflete comprometimento, produtividade e potencial para crescimento, e, assim, são incentivadas como sendo promotoras de maior segurança e promoções. O resultado deste processo, segundo os autores, pode ser uma situação na qual os trabalhadores, principalmente aqueles no estágio de crescimento de carreira, recebem incentivo para trabalhar com muito entusiasmo, mesmo quando estes prefeririam trabalhar com menos intensidade. Assim, esses autores concluem, sem surpresa, que o trabalho pesado está fortemente associado à vontade de trabalhar menos.

Para Burke e Fiskenaun (2009), o montante de trabalho aumentou na última década e as razões para isso incluem a reestruturação produtiva, o downsizing e a maior insegurança no cenário econômico, o que facilitaria a escolha das pessoas por trabalharem muito. Para estes autores, muitas vezes, o trabalho pesado e de longas horas é um pré-requisito para que o trabalhador possa alcançar níveis de liderança e existem razões positivas, na perspectiva do trabalhador, para o trabalho de longas horas, tais como: ganhar mais dinheiro, ter auto-realização, ter sensação de comprometimento com os colegas e clientes e mesmo a possibilidade de o trabalho ser prazeroso. Entretanto, também existem as razões negativas: evitar sanções e evitar a insegurança no emprego. Algumas pessoas sentem prazer no trabalho e gostam de sentir que obtêm sucesso e aproveitam os benefícios associados ao trabalho pesado. Outras, reagem a críticas com hostilidade e ressentimentos e experimentam frustração em falhar, além de apresentarem alta competitividade com os colegas de trabalhos. Burke e Fiskenaun (2009) comentam que algumas pessoas relatam que o montante de trabalho que produzem é função do que os outros colegas fazem, ou seja, os indivíduos podem trabalhar muito para ter competitividade pessoal. Assim, os autores concluem que o fato de se trabalhar pesado pode ser relacionado a características pessoais. Além disso, para esses autores, as pessoas com alto nível de educação tendem a trabalhar mais e o início de carreira é mais demandante. Como as firmas desejam pessoas que trabalhem muito, tentam atrair pessoal altamente motivado e comprometido e os remuneram bem, mas também demandam muito dessas pessoas.

2.1.3. Mecanismos de intensificação do trabalho.

Alguns mecanismos diferentes são usados pela empresa em busca do aumento da produtividade dos trabalhadores e que podem funcionar como formas de impulsionar a intensificação do trabalho. Nesta sessão, serão apontados os instrumentos que foram considerados os principais que são: alongamento e intensificação da jornada; polivalência e acúmulo de atividades; flexibilidade; gestão por resultados; gestão participativa; trabalho em equipe; tecnologia da informação e sistemas de renumeração variável.

2.1.3.1. Alongamento e intensificação da jornada.

Para Porter (2001) existe uma percepção de que as pessoas estão passando mais tempo do que nunca engajadas no trabalho. Também, segundo Hewlett e Luce (2006), está claro que muitos profissionais considerados de sucesso estão trabalhando mais do que nunca. Segundo esses autores, o trabalho de 40 horas semanais já pode ser considerado uma coisa do passado e praticamente um trabalho de tempo parcial. Existem muitos executivos trabalhando entre 60 e 70 horas por semana e essas horas ainda são vividas por esses trabalhadores como sendo de extrema pressão. Os motivos pelos quais esses indivíduos relatam estarem se submetendo a essas jornadas são a expectativas de altas recompensas como: poder, status e reconhecimento no trabalho. Os autores concluem, ainda, que parece existir em muitas organizações uma cultura de trabalho extremo e de longas horas.

Para Rosso (2008), uma das maneiras de se intensificar o trabalho é o alongamento das jornadas. Quando os trabalhadores são conduzidos a trabalhar por mais tempo, acumulam-se tarefas sobre seus ombros, exigindo-se mais esforço. Acúmulo de tarefas e outros mecanismos tais como o domínio de tecnologias recentes, que aumentam os ritmos ou exigem atividades suplementares, implicam em intensificação do trabalho. Assim, um fator que explicaria o alongamento das horas de trabalho se referiria a um transbordamento, representando o efeito da expansão de novos princípios de organização do trabalho.

Em relação ao aumento do número de horas da jornada de trabalho, Burke e Fiskenaun (2009), concluíram, em seus estudos, que as demandas do ambiente de trabalho estão fazendo com que as pessoas trabalhem mais horas do que nas décadas anteriores. Eles examinaram os motivos pelos quais os trabalhadores trabalham 60 ou mais horas por semana e encontraram que esse fato é função de alguns fatores como: uma espécie de contágio social, expectativas de recompensas associadas e demandas explícitas dos superiores. Entretanto, estes autores propõem que não está claro que apenas trabalhar mais horas significa um trabalho mais inteligente ou mais pesado. Burke e Fiskenaun (2009) também questionam se as jornadas mais longas representam uma prosperidade real para as organizações no sentido de se traduzirem em maiores níveis de eficiência, produtividade e valor agregado. Dessa forma, conclui-se que o aumento do número de horas é associado a outras variáveis como o aumento da pressão por velocidade, ocasionando assim uma verdadeira intensificação.

Também no ponto de vista de Boltanski e Chiapello (2009), os trabalhadores vêm sendo submetidos a maiores exigências no trabalho que vêm através do aumento da carga mental; da coação por ritmo mais acelerado; horários superiores a 11 horas; aumento das atividades para além dos horários de trabalho e, com isso, também o aumento dos riscos para a saúde ligados ao cansaço e ansiedade.

Ritmo e velocidade também são, para Rosso (2008), características tradicionalmente acentuadas nos estudos sobre intensificação e resultam de mecanismos indiscriminadamente empregados por administradores de negócios modernos. As exigências de velocidade e ritmo estão generalizadas pelo mundo do trabalho e são seculares os esforços de administradores e de pesquisadores das ciências de administração de introduzi-los como parte inseparável do trabalho cotidiano. Pode-se dizer que elevar ritmo e velocidade são práticas tanto antigas quanto modernas. Seria ilusão pensar que os meios tradicionais de exploração do trabalho foram eliminados dos negócios contemporâneos. Ao contrário, para Rosso (2008), os mecanismos seculares do fordismo e da revolução industrial acumulam-se e somam-se aos instrumentos mais modernos, fazendo com que os trabalhadores sejam acudados até os limites do suportável para dar conta das demandas dos clientes e das exigências de seus empregadores. Há uma prática histórica de imprimir mais velocidade ao trabalho ou cadenciar mais o seu ritmo.

2.1.3.2. Polivalência e acúmulo de atividades

A polivalência é uma característica que também está presente nas demandas contemporâneas feitas aos trabalhadores. Além disso, segundo Rosso (2008) parece haver um acúmulo em uma mesma pessoa, de atividades que antes eram exercidas por mais indivíduos. O processo interno de redistribuição de tarefas em que cargas de trabalho que eram realizadas anteriormente por mais pessoas recaem sobre os ombros de uma mesma pessoa, é um indicador inequívoco de intensificação das condições de serviço por requerer que o trabalhador desempenhe mais tarefas nos mesmos horários de trabalho. Tal mecanismo pode ser implementado em diversas circunstâncias, seja quando o montante global das tarefas aumenta sem o aumento do número de empregados, seja quando o número de empregados foi reduzido por políticas de contenção de gastos, seja ainda quando ocorre saída de pessoal sem que seja feita sua reposição. Nitidamente aconteceu um processo de aumento de carga de trabalho. Uma redistribuição com concentração é a intensificação por acumulação de tarefas (ROSSO, 2008).

Com a introdução da polivalência, o trabalhador passa a cuidar de vários processos, em cada um, executando distintas operações. O envolvimento do operário com o trabalho passa a ser polivalente no sentido de atuar em diversas frentes ao mesmo tempo. Com isso, há uma ocupação superior da jornada, o que conduz a uma certeza de plena ocupação em trabalho produtivo. Polivalência, portanto, não significa apenas aquilo que na aparentemente seria a capacidade de realizar diversos trabalhos. Além disso, tal conceito representaria a capacidade de realizar diversos serviços ao mesmo tempo, o que significa essencialmente realizar mais trabalho dentro da mesma duração da jornada. É, pois produzir mais trabalho e mais valor no mesmo período de tempo. Portanto, uma das formas de aumentar ainda mais a eficiência do trabalho consiste em propagar o discurso e a prática da polivalência, versatilidade e flexibilidade (ROSSO, 2008).

Na mesma linha de investigação, Green (2000) propõe possíveis explicações para o fenômeno da intensificação do trabalho e chama de multi-qualificação uma das inovações das empresas, desencadeada, a seu ver, por mudanças nas políticas de comunicação interna das empresas e pelo declínio do movimento sindical, entre outros fatores como as técnicas de mudança de gerenciamento e tecnológicas. Com o objetivo de desenvolver as múltiplas habilidades requeridas da força de trabalho para desempenhar num intervalo maior de cargos são utilizadas ferramentas como treinamentos generalistas e programas de rotações de cargo. De fato, as organizações vêm buscando capacitar a mobilidade para permitir que seus funcionários assumam as atividades que forem mais necessárias em cada momento. A multi-qualificação e o maior conhecimento acerca das operações globais da empresa estão associados a uma força de trabalho com mais educação. O maior nível de motivação e a presença de atitudes favoráveis para com a empresa estão também associados à maior qualificação. A noção de qualificação pode ser interpretada como conceito que engloba atributos pessoais e atitudes como entusiasmo.

Já para Boltanski e Chiapello (2009), as empresas que adotam inovações organizacionais oferecem mais autonomia, tirando a exigência de os trabalhadores terem de recorrer primeiro aos superiores em caso de incidentes, tendo assim mais responsabilidade em suas tarefas e assumindo um escopo maior de trabalho. A polivalência também é introduzida pelas empresas através da prática da rotação dos postos de trabalho e os trabalhadores declaram, ao mesmo tempo, que estão mais frequentemente submetidos a prazos apertados e com maior carga mental.

2.1.3.3. Flexibilidade

A flexibilidade pode ser entendida como uma forma que as empresas encontram de se adaptarem às evoluções do aparato produtivo. Ela é associada a um movimento que ruma em direção à maior autonomia dos trabalhadores e, para Boltanski e Chiapello (2009), representa um sinônimo para a rápida adaptação ao terreno das circunstâncias locais. Assim, a flexibilidade é considerada um dos eixos principais da nova estratégia das empresas e está relacionada à intensificação do trabalho, pois transfere para os colaboradores da organização o peso das incertezas do mercado.

De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), esse conceito de flexibilidade se decompõe em flexibilidade interna baseada na transformação profunda da organização do trabalho e das técnicas utilizadas (polivalência, autocontrole, autonomia) e flexibilidade externa, que supõe uma chamada organização do trabalho em rede, na qual empresas enxutas encontram os recursos de que carecem por meio de abundante subcontratação de uma mão-de-obra maleável em termos de emprego, de horários ou de jornada do trabalho. As empresas que buscam incorporar a flexibilidade em seu cotidiano de trabalho organizam a sua força de trabalho em equipes autônomas, sem unidade de lugar nem tempo, ou seja, em parte a distância, com parceiros internos ou externos, com membros em tempo integral e outros em tempo parcial.

A flexibilidade está atrelada à oferta de certa liberação em um universo onde tudo é possível e, nesse contexto, as novas palavras de ordem seriam a criatividade e a reatividade para se lidar com as inúmeras situações inesperadas que podem surgir. Aliada ao tema da liberdade, o modelo flexível de gerir pessoas propõem aos trabalhadores a possibilidade de desenvolvimento pessoal e autonomia que seriam baseados no aumento do autoconhecimento e na realização pessoal. Dessa forma, os trabalhadores mais valorizados dentro de uma lógica de gestão de pessoas baseada na flexibilidade seriam aqueles que se mostram abertos a mudarem suas rotinas e projetos e que conseguem se adaptar permanentemente a novas circunstâncias. Entretanto, diante de um cenário onde tudo pode ser móvel, fluido e os elos já formados não são garantia de nada, pode ser instaurado certo “medo do amanhã” no cotidiano dos profissionais, que devem renunciar ao apego e ao enraizamento para se tornarem disponíveis a se lançarem em novos desafios, que podem, contudo, fracassar.

Diante de uma exigência de leveza que pressupõe um trabalhador aberto a mudanças constantes e às diferenças, o emprego estável é substituído por trabalhos intermitentes e atividades que podem ser remuneradas também de diferentes maneiras ao contrário dos salários fixos e garantidos. Portanto, para que um profissional possa se ajustar nessas novas formas de estabelecimento de conexões é importante que ele se mostre suficientemente maleável para passar de um universo a outro totalmente diferente. Essa lógica de mudanças constantes pode ser, segundo Boltanski e Chiapello (2009), transportada para os atributos do trabalhador, uma vez que suas qualidades também se tornam despossuídas de

caráter permanente, pois devem ser transformadas conforme a situação demande. Assim é requerida dos profissionais uma nova competência: a de que sejam capazes de reconhecer, na circunstância ao qual estão enfrentando, quais são as propriedades que devem ser atividades para que possam responder a determinadas exigências. Dessa forma, não é suficiente que os indivíduos possuam um rol de competências determinado, mas que sejam capazes de distinguir, dentre os atributos de que possuem, quais devem ser utilizados em cada momento. Esse fato pode representar um peso extra para os trabalhadores, que são demandados a estar continuamente desenvolvendo e aprimorando diferentes habilidades.

Acerca deste tema de flexibilidade, Antunes (2006) propõe uma interpretação relativamente crítica no ponto de vista do que efetivamente representa para o trabalhador. O autor entende que, esse discurso pode significar, na verdade, a liberdade da empresa para despedir parte de seus empregados, sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuem; a liberdade da empresa para reduzir ou aumentar o horário de trabalho, repentinamente sem aviso prévio, quando a produção necessite; a faculdade da empresa de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho, seja para solucionar negociações salariais, seja para poder participar de uma concorrência internacional; a possibilidade de a empresa subdividir a jornada de trabalho em dia e semana de sua conveniência, mudando os horários e as características (trabalho por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível, etc.); a liberdade para destinar parte de sua atividade a empresas externas; a possibilidade de contratar trabalhadores em regime de trabalho temporário, de fazer contratos por tempo parcial, de um técnico assumir um trabalho por tempo determinado, subcontratado, entre outras figuras emergentes do trabalho atípico, diminuindo o pessoal efetivo a índices inferiores do total da empresa. Todas essas prerrogativas para a empresa seriam então formas de diminuir as garantias do trabalhador que, se vendo diante de trabalhos de tempo e lugares indeterminados, mais demandas e menos estabilidade (presentes nos contratos ou nas tutelas formais), pode se sentir mais pressionado e inseguro. Dessa forma, o discurso de gestão flexível pode mascarar uma realidade de intensificação de trabalho.

2.1.3.4. Gestão por resultados

Brown e Benson (2005) abordam algumas políticas e práticas de recursos humanos que estão sendo empregadas para promover o aumento da produtividade e eficiência dos trabalhadores e focam, em seus estudos, na gestão por resultados. Segundo esses autores, existem evidências de que os trabalhadores estão se sentindo desconfortáveis com o aumento da pressão no trabalho e fazem, assim, referência ao fenômeno da intensificação do trabalho. A principal fonte de pressão é para Brown e Benson (2005) oriunda das avaliações de *performance*, uma vez que geram, para os trabalhadores, uma sensação de sobrecarga devido ao aumento de reportes e avaliações exigidos. Para Brown e Benson (2005) a gestão por resultados opera em um sistema que maximiza os benefícios e minimiza os custos para a organização. Eles descrevem o processo em três fases: a) o estabelecimento de objetivos, que funciona para guiar os trabalhadores na aplicação de seus esforços em benefício da organização; b) o estágio de *feedback*, que é usado para assegurar, durante a execução das atividades, que os objetivos estão sendo atingidos e, caso não estejam, para fazer os ajustes necessários; e c) o estágio final que é a avaliação propriamente dita, que envolve um julgamento dos supervisores sobre o atingimento, ou não, dos resultados e das metas estabelecidos no primeiro estágio.

Esse ciclo tem impactos em diversos outros processos de recursos humanos e em decisões administrativas sobre o futuro dos funcionários como possibilidades de promoção, crescimento e remuneração. A expectativa por ser bem avaliado funciona como um incentivo para o trabalho pesado uma vez que a quantidade de trabalho produzido e o número de horas gasto no trabalho pode pesar na decisão dos avaliadores e ter, assim, impactos para os trabalhadores. O medo das conseqüências negativas de ser mal avaliado pelos supervisores, no que diz respeito à *performance* apresentada, é o que causaria, para os autores, o sentimento de sobrecarga mental e física (BROWN e BENSON, 2005).

A conclusão de Brown e Benson (2005) é que a gestão por resultados e os sistemas de avaliação a ela associados estão relacionados à percepção de sobrecarga por parte dos trabalhadores. Esse fato provê evidências que esse mecanismo de gerenciamento pode criar impactos adversos para os trabalhadores e, ao mesmo tempo, a sensação para as empresas de que os trabalhadores estão tendo suas performances melhoradas em função da avaliação contínua dos resultados apresentados, uma vez que através deste método é possível distinguir os trabalhadores que estão direcionando muito esforço ao trabalho daqueles aqueles que não estão.

Rosso (2008) também aponta a gestão por resultados como sendo um instrumento de intensificação. A cobrança de resultados tem sido uma filosofia corrente na administração das empresas. “Mais resultados” é uma expressão geral que indica tanto produtos físicos quanto outros tipos de serviços imateriais e pode ser entendida como forma de intensificação num sentido que impõe uma pressão interior e/ou exterior sobre o trabalhador. Aparece, assim, igualmente como meio ou forma de intensificação e não apenas como fim ou objetivo almejado.

Na mesma linha, Boltanski e Chiapello (2009) trazem, em seu trabalho, afirmações sobre o fato de que o aumento da intensidade do trabalho também é obtido, internamente, graças aos novos métodos de administração que mensuram as horas efetivamente trabalhadas em projetos identificáveis, o que se pode considerar sendo como resultados efetivamente alcançados. Para Boltanski e Chiapello (2009), os métodos de controle da produtividade individual permitem que o oferecimento de prêmios e oportunidades de promoção estejam associados aos resultados que cada um conseguiu alcançar. Os impactos para a empresa seriam a redução ao mínimo do intervalo entre tempo de espera, as pausas e as folgas na jornada ou na semana de trabalho. Essa forma de organização do trabalho possibilita uma situação em que a força de trabalho nunca fica improdutiva.

Green (2000) também considera que a gestão por resultados é uma forma de oferecer retornos e transações benéficas aos trabalhadores em troca de seus maiores esforços despendidos e, assim, também considera esse modelo de gerenciamento como sendo um dos mecanismos de intensificação do trabalho.

2.1.3.5. Gestão participativa

Atualmente, parece existir uma tendência de que as empresas tenham como um de seus valores principais o alto envolvimento de cada colaborador. Segundo Porter (2001), está em curso a constituição de uma cultura que, diferentemente do passado, valoriza o envolvimento intrínseco do profissional com o seu trabalho

White, et al. (2003), também sugerem que os modelos de gerenciamento de recursos humanos estão se voltando para o objetivo de obter um alto envolvimento discricionário dos funcionários. Esse objetivo é buscado através de uma ideologia que passa para os indivíduos a expectativa de que estes devem, acima de tudo, demonstrar um alto comprometimento e uma alta performance em seu trabalho, ainda que esse esforço possa causar impactos negativos em suas vidas pessoais. Para atingir esse objetivo, a organização do trabalho ocorre, na visão dos autores, através do empowerment, de programas de motivação, de pagamento por mérito, do trabalho em equipe, de círculos de qualidade e de desenvolvimento de habilidades e carreiras. Todas essas políticas de recursos humanos estariam voltadas para prover uma maior participação dos trabalhadores na tomada de decisão a fim de obter um esforço discricionários à serviço dos objetivos da empresa.

Seguindo essas considerações, Green (2000) também enfatiza técnicas modernas de gestão de recursos humanos como o empowerment, promoção de encontros de mentoria que, para ele, funcionam para incentivar o envolvimento dos funcionários e seu comprometimento e identificação com os objetivos da organização. A identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa é um imperativo que se traduz na aceitação dos mesmos das necessidades de devotarem suficiente esforço para trabalhar com mais afinco e atender prazos menores, com vistas ao atendimento rápido das demandas dos consumidores, o que reflete um elemento importante no potencial de competitividade das empresas.

Antunes (2006) também procura delimitar práticas de gestão que começaram a ser usadas nas últimas décadas e que podem colaborar para o processo de intensificação do trabalho. Para ele, o início da implantação de métodos de gestão denominados participativos marca um momento em que as organizações procuram aumentar o envolvimento e a adesão dos trabalhadores aos planos das organizações. Nesse mesmo período, para Antunes (2006), iniciou-se a utilização da informatização produtiva e disseminou-se o trabalho baseado em equipes, alicerçado nos programas de qualidade total. Começou a se falar na estruturação de processos de reengenharia industrial e organizacional, inspirados no toyotismo e nas formas flexíveis de gestão para preparar as empresas para essa nova fase, marcada por forte competitividade internacional. Neste contexto, a reestruturação produtiva se caracterizou pela retração dos custos mediante a redução da força de trabalho e aumento da demanda sobre os remanescentes, exigindo-se dos que permaneceram maior envolvimento com os seus trabalhos.

A busca por elevação da produtividade ocorreu por meio da reorganização da produção, redução do número de trabalhadores, intensificação da jornada de trabalho, surgimento dos círculos de controle da qualidade e dos sistemas de produção Just-in-time, entre outros elementos. No momento atual do mercado de trabalho brasileiro percebe-se que enxugamentos da força de trabalho foram combinados com mutações sociotécnicas no processo produtivo e na organização do controle social do trabalho. A flexibilização e desregulamentação dos direitos sociais, bem como a terceirização estão entre as novas formas de gestão da força de trabalho, implantadas no espaço produtivo, que estão em curso acentuado e presente em grande intensidade.

Para Green (2010), a redução das possibilidades de negociações coletivas e as condições de trabalho também foram afetadas pelas mudanças institucionais mencionadas. Para o autor, agora os trabalhadores necessitam fazer seus próprios ajustes sobre os níveis de esforço, que necessitam ser cada vez mais altos, o que tem implicações significativas sobre o estresse dos trabalhadores e inclusive de seus familiares. Para o autor, com a introdução das últimas novidades legislativas em matéria de trabalho, é encontrada em uma situação em que está presente uma grande fragmentação dos papéis do trabalho produtivo, em que há uma grande responsabilidade e risco para todos, inclusive para quem não desejou ser empreendedor, empresário de si mesmo.

A administração participativa, que se baseia na tomada de decisões pelo superior hierárquico com base em pareceres de seus colaboradores leva estes últimos a aderir, posteriormente, à decisão. Trata-se, segundo Green (2000), do uso cínico da referência à autenticidade para levar alguém a fazer, aparentemente, por vontade própria, aquilo que já não se pode mais impor de modo hierárquico, sendo, portanto, um instrumento para desenvolver a servidão voluntária.

Algumas empresas estão utilizando práticas de recursos humanos para encorajar os seus funcionários a trabalharem mais pesado e com mais inteligência, para usar seus conhecimentos e julgamentos para compartilhar idéias, aceitar responsabilidades e assumir iniciativas como um sendo um caminho instrumental e emocionalmente apelativo. Esse objetivo é posto em prática a partir de práticas e filosofias de alta *performance* ou alto comprometimento, que são implementadas como uma resposta à necessidade de inovação e otimização das demandas. Para os autores o objetivo é levar os trabalhadores a terem a intenção de esforçarem e aumentarem a suas performances e, com isso, ajudar a levar a empresa à excelência competitiva através da criatividade, do comprometimento com a qualidade e da cooperação contínua em melhorar os processos de trabalho.

As empresas utilizam práticas para incitar a alta *performance* e o alto comprometimento e assim comandam o encorajamento do esforço discricionário a ser proporcionado pelos funcionários em seus trabalho. As práticas ocorrem através do empowerment e da tomada de decisões horizontais uma vez que assim é possível os trabalhadores assumirem a responsabilidade e sejam mais autônomos e participativos, o que é, para Green e McIntosh (2001), em última instância, uma forma de fazer com os trabalhadores dependam energia mental e física extra e, assim, dar um salto para resultados excelentes.

2.1.3.6. Trabalho em equipe

Um importante aspecto organizacional que também foi difundido nas últimas duas décadas é o trabalho em equipe. Por um lado, a disposição dos indivíduos em equipes favorece o compartilhamento de informação, entretanto, por outro, existe a tendência de que os indivíduos diminuam seus esforços quando a performance individual não é diretamente identificável e distinguida da performance do grupo como um todo. A opção por este tipo de organização do trabalho reflete a necessidade de se fazer esse balanço. Para que seja explorado o potencial de favorecimento da cooperação para a produtividade é necessário que se desenhe equipes cujos membros sejam interdependentes e que estejam presentes normais grupais de consenso pelo alto desempenho, funcionando desta forma como instrumento de controle dos comportamentos dos membros. Segundo Green (2000), o trabalho em equipe aumenta a responsabilidade e requer um nível de auto-motivação que assegure o cumprimento dos requerimentos da empresa.

Assim como Rosso (2008), Antunes (2006) também afirma que no novo contexto, interessa aos capitais produtivos contar com uma força de trabalho qualificada e polivalente. Para isso as empresas começaram a se organizar de forma desverticalizada, organizando as equipes em células produtivas de trabalho. Boa parte das atividades que eram antes executadas internamente passou a ser subcontratada e terceirizada, com a ampliação da rede de empresas fornecedoras e parceiras.

Numerosas tarefas, antes executadas pelos chefes, foram transferidas para a equipe que assim exerce um controle permanente sobre seus membros, sobretudo em termos de pontualidade e presença no trabalho, induzindo alguns trabalhadores a não tirar licença por doenças em caso de prejuízo da saúde. Quando estão em jogo os prêmios de grupos, instaura-se uma polícia interna para reprimir aqueles cujo comportamento possa pôr em risco o prêmio dos outros. O mínimo que se pode dizer ao ler esses indicadores é que a coerção não desapareceu do mundo do trabalho. Ao contrário, revela-se extremamente intensa, apesar de exercida de um modo novo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

A idéia de que os trabalhadores devem ser organizados em pequenas equipes pluridisciplinares é porque dessa forma, as tornariam mais competentes, flexíveis, inventivas e autônomas. O trabalho também deveria se organizar em rede, pois as fronteiras da empresa se tornariam indistintas, visto que a organização parece feita apenas de um acúmulo de vínculos contratuais. As equipes são o lugar da autogestão e do autocontrole. Em virtude desses novos dispositivos, o princípio hierárquico é desmontado e as organizações se tornam flexíveis, inovadoras e muito competentes. As pessoas competentes para esse contexto seriam aquelas aptas para numerosas tarefas, adaptáveis, capazes de se auto gerenciarem e de trabalhar a diversidade (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Ainda de acordo com Boltanski e Chiapello (2009), os novos dispositivos visariam a aumentar a autonomia das pessoas e das equipes, de tal modo que elas fossem levadas a assumir uma parte das tarefas de controle, antes assumidas pelos escalões superiores. Haveria um esforço para organizar a força de trabalho em equipes autônomas, responsáveis pelo conjunto de uma produção. Os níveis de qualificação exigidos por isso seriam nitidamente mais elevados para os que ingressam no mercado de trabalho.

2.1.3.7. Tecnologia da informação

Hewlett e Luce (2006) discorrem sobre os novos níveis de conectividade e advogam o fato de a intensificação do trabalho ser também o resultado de chaves tecnológicas que os facilitariam. A comunicação moderna levaria as pessoas a mudarem seus comportamentos e suas expectativas, o que pode ser visto no fato dos indivíduos estarem o tempo todo portando seus telefones celulares e *Blackberrys*, não importando o dia, a hora ou a ocasião. Assim, estes profissionais estariam incessantemente a serviço do trabalho e o número de horas trabalhadas é aumentado pela tecnologia (BURKE e FISKENBAUN, 2009).

Também para Porter (2001), um dos motivos que estão levando as pessoas a trabalharem mais é o desenvolvimento da tecnologia, uma vez que esta pode governar como e quando as pessoas trabalham. Os novos dispositivos tecnológicos disponíveis aumentam a expectativa de que as pessoas devem estar aptas a serem contatadas a qualquer momento. Segundo este autor, a tecnologia é

capaz de melhorar a vida, mas também carrega efeitos negativos, considerados por Porter (2001) como sendo o limite para a intrusão.

As novas tecnologias da informação, segundo Boltanski e Chiapello (2009) podem organizar um controle mais cerrado sobre as realizações dos trabalhadores, eliminando, aos poucos, os espaços fora de controle. Assim, novos dispositivos possibilitam, por um lado, fazer um acompanhamento que extingue os momentos de folga; portanto aumentando a intensidade do trabalho. Por outro lado, garantem o registro de todos os movimentos, com possibilidade de controle em tempo real e a distância, o que aumenta também o desgaste mental, causada por uma pressão intensa e ininterrupta.

Os avanços tecnológicos permitem às pessoas estarem em contato constante com o local de trabalho pois o ambiente de trabalho vai junto para casa, para as férias. Para Porter (2001) está virando um estilo de vida esperar o máximo dos trabalhadores durante as 24h do dia e com isso, algumas empresas estariam mantendo práticas abusivas nas suas expectativas pelo tempo e energia dos profissionais.

2.1.3.8. Remuneração variável

Chang (1999) estudou como mudanças no sistema e na filosofia de gerenciamento, como o pagamento individual por performance, afeta a reação comportamental dos trabalhadores. Os funcionários são expostos a diversas práticas de gestão no seu espaço de trabalho e as suas atitudes podem ser influenciadas pelas suas percepções acerca dessas práticas. A intenção e a disposição para exercer mais esforço no trabalho foram examinadas pelos autores como estando relacionadas ao pagamento por *performance*. O esforço é mensurado pela tentativa de o trabalho ser feito com o máximo de empenho possível intencionalmente esperando-se obter um alto nível de desempenho.

Segundo Chang (1999), a remuneração variável é percebida pelos trabalhadores tanto como uma oportunidade quanto como um risco. A oportunidade indica a possibilidade de se obter uma maior compensação pelo desempenho superior, enquanto o risco aponta a possibilidade de se receber recompensas menores pelo desempenho inferior. Para o autor, o pagamento por performance viola o valor de coletivismo, ao promover o entendimento de que a

avaliação individual é mais importante e que, quem está recebendo mais, é quem vai permanecer na empresa. Segundo Chang, a percepção de risco, em geral, incentiva os funcionários a exercerem o trabalho com mais esforço, mas quando essa percepção ultrapassa o nível ótimo, o esforço se inverte e decresce, ou seja, quando o sentimento de risco está presente em grau muito alto ou muito baixo, tem uma relação negativa com o esforço.

Boltanski e Chiapello (2009) também discutem a questão da remuneração variável e propõem que a tendência à individualização das situações de trabalho, especialmente das remunerações, possibilita que as empresas tenham mais domínio sobre cada trabalhador e tornando possível exercer maior pressão sobre eles. A diferenciação e a individualização das remunerações fazem com que estas agora sejam condicionadas pelo desempenho individual ou pelos resultados da unidade a qual o profissional está vinculado e assim passam a estar mais vinculadas às propriedades pessoais e à avaliação das instâncias superiores do que à ocupação propriamente dita.

A individualização dos salários, segundo Chiapello e Boltanski (2009), começou a ser praticada na maioria das empresas no início dos anos 1980. A avaliação do superior hierárquico passa a ter sua importância aumentada. Uma ou duas vezes por ano, cada trabalhador faz a avaliação de sua situação e de seu desempenho com o seu superior, o que resulta numa apreciação global. Para a empresa, esse método de determinação do salário tem a vantagem de colocar o maior número possível de trabalhadores em situações nas quais tenham de fazer um julgamento sobre os colegas e de certo modo um julgamento sobre si mesmo. O desenvolvimento das remunerações-extras com base na consecução de objetivos também teve como consequência o aumento do espírito de competição entre os grupos, bem como a demanda de intrínseco envolvimento dos trabalhadores com as suas atividades profissionais. Assim, para Boltanski e Chiapello (2009), a remuneração variável procura desenvolver o envolvimento das pessoas com o trabalho, favorecendo o senso de responsabilidade e o autocontrole.

Antunes (2006) aborda a questão da remuneração variável, ao comentar o contrato de associação por participação em que os trabalhadores podem participar como associados nos lucros da empresa. Nesse modelo de remuneração, o salário recebido se converte em uma espécie de pagamento antecipado dos eventuais lucros alcançados pela empresa. Entretanto, a crítica feita por Antunes (2006) está baseada no fato de que, se não houver lucro na empresa ao final de cada período, o trabalhador pode se encontrar na situação de ter que devolver as remunerações recebidas.

A remuneração variável tem forte conexão com a insegurança uma vez que não é possível, geralmente, nesse modelo, contar com um salário certo, pois os ganhos estão sempre relacionados aos resultados efetivamente atingidos em determinado período de tempo. Essa pode ser uma das razões pelas quais White, et all. (2003) propõem que o pagamento por mérito está associado a maior pressão.

2.1.4. Intensificação do trabalho: impactos adversos

Fairris e Brenner (2001) propõem que há uma correlação positiva entre desordens de saúde e as transformações do trabalho em busca de maior produtividade e eficiência, ocorridas nas últimas décadas. A premissa desses autores é que a busca por maior produtividade, via intensificação do trabalho faz piorar a saúde dos indivíduos. Segundo o estudo de Fairris e Brenner (2001), os relatos de ocorrência de doenças de trabalho aumentaram 33 por cento nas mesmas décadas em os trabalhadores passaram a trabalhar mais, a cada minuto. A conclusão é que a intensificação do trabalho e o aumento do tempo de trabalho por minuto demandam mais esforço e produzem males para a saúde para os trabalhadores.

Em relação às conseqüências negativas para o trabalhador, Burke e Fiskenaun (2009) afirmam que a intensificação do trabalho traz problemas para o balanceamento entre a vida profissional e a pessoal e essas questões estão associados a impactos na saúde como: fadiga crônica, mudanças na taxa cardíaca e nos níveis de hormônios, sono insuficiente, desvios no sistema cardiovascular, aumento da pressão sanguínea, burnout, doenças coronarianas, risco de diabetes, aumento do consumo de tabaco, café e álcool, dietas inadequadas e colesterol alto.

Esses autores afirmam, ainda, que o trabalho de longas horas dificulta a recuperação das demandas de trabalho e causam chateação, irritabilidade e conflitos trabalho-família, ocasionando interferência negativa na vida pessoal. Ainda em relação aos efeitos adversos que o trabalho excessivo pode causar, Hulst e Beckers (2006), Green (2001) e White et al. (2003) citam problemas psicológicos, ansiedade e disfunções no sistema imunológico e estresse.

Burke e Fiskenaun (2009) afirmam que os impactos adversos mencionados no parágrafo anterior podem ser agravados caso o tempo de recuperação após o dia de trabalho seja pobre em função do estresse relacionado ao trabalho, que os profissionais levam para casa. Para os autores, existem alguns moderadores entre as horas de trabalho e o bem-estar dos profissionais como: 1) o grau de suporte social experimentado em casa e no trabalho; 2) o nível de autonomia e controle a agenda de trabalho; 3) o dinheiro; 4) o fato de a pessoa poder escolher e não receber a imposição de trabalhar muito (a pessoa pode escolher trabalhar muito pelo dinheiro ou pelo auto desenvolvimento mas também para evitar a insegurança no trabalho); 5) boa compensação por trabalhar muito.

Hulst e Beckers (2006) apontam também que as conseqüências negativas para a saúde e para o bem-estar dependem das possibilidades internas que as pessoas têm de se recuperarem durante o dia e após o trabalho. O problema se torna maior quando a duração do investimento de esforço é prolongado e o tempo de recuperação é pequeno assim como quando a qualidade da recuperação se torna pobre por causa dos efeitos da extrapolação do trabalho para a vida pessoal, o que ocorre em situações de alta demanda. Existem algumas características psicológicas do trabalho que podem moderar o efeito entre este e o bem-estar das pessoas. Segundo esta premissa, existem duas características psicossociais do trabalho que determinam a saúde e o bem-estar: o primeiro determinante foi chamado pelos autores de demandas do trabalho e significa o ritmo, a quantidade e a complexidade do trabalho. O segundo determinante seria o controle, que representa a autonomia decisória e a quantidade de habilidades utilizadas.

Herbert Benson (2005) é um dos autores que estuda especificamente o estresse e afirma que as empresas aplicam pressão em suas equipes, acreditando que, com isso, elas se tornarão mais produtivas e, assim, o estresse se torna uma parte intrínseca do trabalho e um elemento crítico para sua realização. Este autor defende a hipótese de que certo nível de estresse aumenta a produtividade, entretanto, existem também perigos reais. O problema do estresse se agrava graças à intensificação da competição e as rápidas mudanças no mercado econômico. A questão relevante se torna então saber quando o estresse é produtivo e quando ele causa problemas para as pessoas, uma vez que ele pode ser bom ou ruim, dependendo da intensidade. Certo nível de estresse aumenta a produtividade, mas quando ultrapassa um limite, esta produtividade pode cair drasticamente. O ponto em que se está no auge da curva do estresse começa a declinar quando o indivíduo para de se sentir produtivo e começa a ter sintomas como dor de cabeça, dor de estômago e palpitações. Para o autor, neste momento é necessário fazer uma pausa e ter um momento de algo que faça relaxar, pois depois de alguns minutos de raleamento, a pessoa volta a melhorar a *performance* ter insights e maior criatividade.

Além da questão do estresse e dos outros problemas de saúde que o trabalho intensificado pode gerar, Boltanski e Chiapello (2009) comentam que algumas características da nova organização do trabalho como a flexibilidade e a desregulamentação são passíveis de causar mal estar para os trabalhadores pelo receio da perda do posto e que, como resposta, os profissionais acabam vivendo do e para o trabalho. Assim, pode-se dizer que o aumento do esforço de trabalho pode gerar bons resultados para a empresa, no sentido de que está relacionado ao aumento da produtividade, entretanto, segundo Green (2001), essa não é uma fonte de crescimento indefinidamente sustentável para as organizações e, nem sempre as práticas denominadas de alta *performance* são benéficas para os trabalhadores (WHITE et al, 2003).

2.2. Valores Individuais

Esta segunda sessão do referencial teórico irá se concentrar no estudo dos valores individuais. Primeiramente serão apresentados os principais conceitos descritos na literatura sobre esse tema. Em seguida será explicitada a teoria de Schwartz (1994) que é um modelo sobre a universalização dos valores humanos e que será utilizada como base para a análise das entrevistas. Algumas discussões sobre a questão do individualismo *versus* coletivismo também estarão presentes nesta sessão. Por fim, serão feitas algumas considerações sobre os valores individuais relacionados ao trabalho.

2.2.1. Conceituando valores

Durante as décadas de 1980 e 1990 houve uma aceleração do estudo dos valores individuais. Foram desenvolvidas teorias transculturais sobre a estrutura e o funcionamento dos valores, não só no nível cultural, como também no nível individual. Essas teorias foram submetidas à prova e validadas graças à construção e à aplicação de instrumentos de medição válidos e confiáveis. Além disso, buscou-se entender as dimensões culturais comuns que servem de comparação entre sociedades, bem como destacar os aspectos diferenciadores entre as culturas.

Rokeach (1973, apud ROSS, 2006) é o primeiro autor a realizar uma análise sistemática dos valores, suscetível de medição empírica. Ele considera os valores como crenças transituacionais, relacionadas a metas desejáveis, que são classificadas por sua importância para as pessoas, guiando suas atitudes e comportamentos. Este autor defendeu a centralidade dos valores por três razões. Primeiro, por ser um conceito dinâmico, que tem um componente motivacional, assim como componentes afetivos cognitivos e de conduta. Segundo, porque os valores são determinantes das atitudes e do comportamento e terceiro, porque os valores são um conceito capaz de descrever as diferenças entre pessoas, grupos, nações e culturas.

Ao comentarem sobre o efeito dos valores na percepção e no comportamento, Meglin e Ravino (1998) afirmam que, uma vez desenvolvido, o sistema de valores afeta o processo perceptual individual dos estímulos externos e que, os caminhos com que esses estímulos são percebidos são consistentes com a estrutura dos valores da pessoa. Os valores também atuam como uma função legitimadora, uma vez que fornecem razões para justificar o comportamento passado dos indivíduos. Além disso, os valores dirigem o comportamento afetivo, pois encorajam as pessoas a agirem de acordo com os seus valores. Nesse sentido, os valores seriam, de acordo com esses autores, um número de forças capazes de afetar o comportamento.

Schwartz (2001) define valores como sendo objetivos transituacionais, desejáveis, que variam em importância, e servem como princípios que guiam a vida das pessoas. Segundo Bardi e Schwartz (2003), os valores são importantes para o entendimento de vários fenômenos psicológicos e sociais. Estes autores afirmam que o comportamento é uma consequência potencial dos valores. Os valores individuais transmitem o que cada pessoa considera importante em sua vida e, sendo assim, os indivíduos possuem numerosos valores que variam em graus de importância, pois um mesmo valor em particular pode ser muito importante para uma pessoa e não ser importante para outra.

Além disso, para Bardi e Schwartz (2003), os valores são um constructo motivacional. As pessoas podem agir de acordo com seus valores mesmo quando elas não pensam conscientemente sobre eles. Para compreender a importância que cada valor representa para um indivíduo é importante perseguir o modo como eles são expressos. As pessoas guiadas por valores de hedonismo, por exemplo, se engajam em atividades prazerosas, assim como as que buscam estabilidade, vão agir de modo a promover sua segurança pessoal. Entretanto, muitos comportamentos podem expressar mais do que um único valor. Uma das possibilidades que os autores consideram para explicar essa idéia é que as pessoas se comportam de acordo com seus valores devido à necessidade de consistência entre estes, as suas crenças individuais e as suas ações. Esta consistência entre os valores e as ações seria recompensadora, pois seria uma forma de ajudar os indivíduos a conseguirem o que eles almejam (BARDI E SCHWARTZ, 2003).

Bardi e Schwartz (2003) comentam que, em algumas situações, os valores simplesmente vêm à mente das pessoas e influenciam suas ações, porém em outras circunstâncias, os comportamentos são mais espontâneos, uma vez que não são antecidos de pensamento sobre as prioridades de valor. Se os comportamentos refletissem os valores apenas quando fossem conscientes e a partir de escolhas cuidadosas, os efeitos dos valores nos comportamentos seriam limitados a uma pequena gama de situações. Portanto, os valores são capazes de influenciar os comportamentos através, também, de mecanismos inconscientes como os hábitos, que não requerem decisões conscientes (BARDI E SCHWARTZ, 2003).

Jacobuta e Gagea (2002) descrevem os valores como sendo crenças individuais que, uma vez internalizadas, tornam-se, consciente ou inconscientemente, padrões que determinam as ações. A forma como os indivíduos se comportam socialmente e as atitudes que estes têm para com os diferentes aspectos do dia-a-dia emergem dos valores pessoais. Segundo estes autores, os valores produzem padrões através dos quais os comportamentos sociais e individuais podem ser julgados.

Segundo Schwartz, Smith e Peterson (2002), os valores são o mais forte preditor confiável das fontes que guiam os relacionamentos entre os indivíduos nas organizações. Um importante aspecto dos valores como guias é que estes são crenças a respeito de modos de conduta e, por isso, orientam os julgamentos e as atitudes individuais (CABLE e JUDGE, 1996).

Para Ros (2006), os valores individuais são preferências pessoais estáveis, geradas e mantidas porque levam o indivíduo a estados que ele julga desejar. Já os valores culturais são descritos pela autora como sendo ideais normativos de determinado grupo. São concepções compartilhadas sobre os estados ou modos de comportamento desejáveis, gerados e mantidos porque satisfazem os interesses ou dão respostas aos problemas enfrentados pelo grupo como um todo.

Ainda de acordo com Ros (2006), os valores não são crenças avaliativas, mas sim prescritivas, ou seja, aquelas que indicam o que é adequado ou não realizar e são organizadas de acordo com um critério de importância. Os valores que são estáveis orientam as decisões das pessoas por dois motivos: primeiro porque foram interiorizados no processo de socialização, pela convergência das instituições sociais, como a família, a educação ou o grupo de iguais e segundo, porque os valores mais importantes para a pessoa constituem o núcleo de sua personalidade e são, portanto, a base de seu autoconceito. Segundo Ros (2006), os valores são crenças hierarquizadas sobre estilos de vida e formas de existência que orientam as atitudes e os comportamentos e, sendo assim, são o componente central da personalidade. Os valores são centrais para o auto-conceito e para a auto-estima e, assim determinam a estabilidade ou a mudança no sistema de crenças. As atitudes e as condutas se modificam para estabelecer ou restabelecer a coerência com os valores de forma que fiquem congruentes.

Em relação ao conceito de valores, Ros (2006) faz uma distinção entre os valores terminais e os valores instrumentais. Os primeiros são aqueles que respondem às necessidades da existência humana. Eles podem ser pessoais como: auto-realização, felicidade e harmonia interna, ou sociais (interpessoais), como: segurança familiar, segurança nacional e igualdade. Assim, os valores terminais pessoais são aqueles que descrevem as metas vistas como benéficas para o indivíduo em particular e os valores terminais sociais são os que representam estados percebidos como desejáveis para os âmbitos da interação do sujeito ou para a sociedade como um todo. Já os valores instrumentais são aqueles que constituem um meio para alcançar os fins da existência humana. Eles podem ser morais, como: honestidade e confiabilidade. São valores interpessoais cuja falta de cumprimento provoca culpa. Os valores instrumentais também podem ser valores de competência, como: auto-realização, eficácia e imaginação. A falta da realização destes valores pode provocar sentimentos de ineficiência pessoal. Assim, os valores terminais são relativos a estados finais considerados desejáveis e os valores instrumentais são relativos a modos de condutas valorizados positivamente.

Diante dessas considerações pode-se considerar que os comportamentos socialmente aceitáveis para as pessoas são definidos, em grande parte, a partir dos ideais normativos da cultura em que elas estão inseridas. Estes ideais são capazes de moldar as preferências pessoais, os interesses particulares de cada indivíduo e os interesses coletivos da sociedade. Assim, os ideais normativos de uma cultura não se restringem à soma das preferências individuais de seus membros, mas têm influência sobre eles, modelam-nos e reduzem-nos e, dessa forma, estabelecem critérios avaliativos para o que é pessoalmente desejável. Por isso, os valores culturais têm uma natureza prescritiva, diferente da que têm as preferências individuais, que também orientam o comportamento. Os vetores culturais, diferentemente das preferências pessoais, são fonte de obrigação moral. (ROS, 2006)

Meglino e Ravlin (1998) discutiram a natureza dos valores, como se dão as diferenças individuais em relação aos valores, a estabilidade dos valores, e o efeito dos valores. Segundo estes autores, um caminho para analisar o surgimento dos valores e as diferenças individuais é pensar nos valores como uma questão biológica e genética. Outra possibilidade seria pensar os valores como justificativas para o comportamento. Contudo, a razão mais frequentemente evocada para explicar as similaridades e diferenças entre os indivíduos é a influência das experiências pessoais e a exposição às forças formais de socialização. Para os autores, esse fato não é surpreendente, dado que muitos teóricos vêem os valores como produtos de uma cultura ou de um sistema social.

Os processos de socialização ensinam os indivíduos quais são os comportamentos que eles devem ou não exibir. Entretanto, existem diferenças individuais sobre a receptividade da influência social. Essas variáveis incluem fatores como auto-estima, estilo cognitivo e estruturas específicas de atitudes. Dessa forma, as distinções podem ser parcialmente explicadas por diferenças na suscetibilidade individual à socialização e aos esforços de mudança de valor.

Em relação à estabilidade dos valores, encontrou-se evidências sobre uma relativa estabilidade, entretanto, os valores podem ser mudados através de instrumentos que produzam satisfação ou insatisfações associadas aos valores. A estabilidade seria explicada por um esquema de reforço. (MEGLIN e RAVINO, 1998).

Em relação ao efeito dos valores, Meglin e Ravino (1998) afirmam que algumas forças têm impacto situacional sobre o comportamento. Alguns mecanismos psicológicos podem ser responsáveis pelo efeito dos valores no comportamento. Existem algumas sanções como vergonha que induzem os indivíduos a se conformarem com os valores dominantes da sociedade nas suas ações públicas. O mecanismo que opera no caso de comportamentos privados são uma espécie de auto-sanção. Os valores internalizados funcionam como padrões de conduta, logo, qualquer ação inconsistente com esses valores vão resultar em sentimentos de culpa, vergonha ou auto-depreciação. Portanto, os indivíduos se comportam de acordo com seus valores para evitar sentimentos negativos.

Quando os valores individuais são diferentes dos valores da sociedade dominante, existe uma pressão para que estes últimos sejam expressos e validados. Sendo assim, esses valores do ambiente podem influenciar o que o indivíduo diz, mas não prediz a forma com a pessoa irá necessariamente, na verdade, se comportar. Em função de os valores afetarem a percepção e o comportamento, eles também têm implicações para as relações interpessoais. Isto é, quando as pessoas compartilham sistemas similares de valores, tendem a perceber os estímulos externos de forma semelhante e, entre outras coisas, essa similaridade na interpretação e classificação dos eventos do ambiente serve para clarificar as comunicações interpessoais. Indivíduos com sistemas de valores semelhantes também tendem a se comportar de forma semelhante. Isso representa uma possibilidade para a melhor predição do comportamento dos outros e para a coordenação mais eficientemente das suas ações. Em efeito, a similaridade de valores produz um sistema social ou uma cultura que facilita as interações necessárias para as pessoas realizarem seus objetivos comuns. A previsibilidade nas interações interpessoais reduz a ambigüidade e o conflito e aumentam a satisfação dos relacionamentos. (MEGLIN E RAVINO, 1998).

2.2.2. Valores segundo a perspectiva de Schwartz

O modelo teórico de Schwartz representou uma contribuição importante para o estudo dos valores, pois este autor estruturou uma teoria sistemática e empiricamente validada acerca do conteúdo e da organização dos valores individuais. Schwartz (1994) apresentou um modelo sobre o aspecto universal dos valores humanos a partir de uma análise transcultural feita em 44 países. Neste modelo, o autor distinguiu 10 tipos de valores tendo como base as metas motivacionais a que estão ligados e postulou os padrões de relações entre esses valores através dos conflitos e compatibilidades que emergem na experiência das pessoas em perseguir-los. Assim, essa estrutura permite verificar as prioridades de valores como uma totalidade integrada.

Segundo Schwartz (1994), existe um acordo generalizado na literatura em relação a algumas características acerca da definição de valores, as quais seriam: a) um valor é uma crença pertencente a estados e modos de condutas desejáveis; b) transcendem a situações específicas; c) guiam e selecionam ou avaliam o comportamento das pessoas e dos eventos e; d) são ordenados por ordem e importância relativa em relação a outros valores, como forma de um sistema de prioridades de valores. Essas são, para o autor, as características formais que diferenciam os valores de outros conceitos relacionados como necessidades e atitudes. Contudo, a motivação do autor em identificar uma estrutura de relacionamento entre os tipos de valores foi baseada no fato de que, em sua opinião, essas características nada falam sobre o conteúdo e sobre os diferentes tipos de valor existentes. Schwartz considerou existirem vantagens práticas e teóricas em se limitar um conjunto de tipos de valores para reconhecer como vários grupos humanos os usam e formam suas prioridades. Assim, o autor avançou no estudo dessas associações para encontrar outras variáveis intervenientes para o sistema de valores.

Diante de tal motivação, o trabalho de Schwartz (1994) com os valores começou com o esforço para resolver a questão de classificação do conteúdo dos valores. O autor fez algumas modificações na definição anteriormente explicada sobre a definição dos valores e os definiu como sendo: a) objetivos desejáveis e transituacionais; b) variando em importância; c) que servem como princípios que guiam a vida de uma pessoa ou de outra entidade social. Dessa forma, os valores podem motivar a ação dando a ela direção e intensidade emocional, funcionando como modelos para o julgamento e justificativa para ação. O autor afirmou, ainda, que os valores são adquiridos através da socialização dos valores do grupo social e através de aprendizagens e experiências.

Embora as características dos valores não apontem o seu conteúdo substantivo, a visão destes como sendo objetivos a serem perseguidos é um ponto crítico para o desenvolvimento dessa teoria. Segundo Schwartz (1994), o que distingue o conteúdo dos valores é o tipo motivacional de objetivo que eles expressam. Para o autor, os valores representam, na forma de objetivos conscientes, uma resposta a três demandas com as quais todos os indivíduos e todas as sociedades devem lidar: a) as necessidades individuais como organismos biológicos; b) os requisitos de interação social coordenada e; c) os requerimentos para facilitar o funcionamento e a sobrevivência dos grupos. Os 10 tipos motivacionais dos valores são derivados desses três requerimentos universais. Por exemplo, o tipo motivacional *conformidade* derivou do requerimento de funcionamento e sobrevivência dos grupos, que descrevem restrições a impulsos e inibição de ações que possam causar mágoa, sofrimento, prejuízo ou injúria aos outros. O tipo motivacional de auto-direção derivou da necessidade individual de maestria e da interação com a busca por autonomia e independência.

A seguir são listados e descritos os 10 valores universais propostos por Schwartz (1994):

- 1 - Auto-suficiência:** este tipo de valor envolve principalmente o pensamento independente e a ação (escolher, criar, explorar);
- 2 - Estimulação:** os valores de estimulação decorrem da necessidade presumida de variedade e estimulação para manter um nível ótimo de ativação;
- 3 - Hedonismo:** este valor deriva da necessidade de prazer e auto-gratificação;

4 - Realização: este tipo de valor envolve o sucesso e auto-realização pessoal através da demonstração de competência de acordo com as normas sociais;

5 - Poder: valores que envolvem a obtenção de uma posição dominante no sistema social;

6 - Segurança: valores que envolvem a harmonia, a segurança, a estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo. Eles derivam dos requerimentos dos indivíduos e dos grupos;

7 - Conformidade: tipos de valores que envolvem a retenção de ações, inclinações e impulsos que sejam suscetíveis a perturbar ou prejudicar terceiros ou que violem as expectativas ou normas sociais;

8 - Tradição: o objetivo motivacional desses valores é o respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a própria cultura ou religião impõem sobre o indivíduo;

9 - Benevolência: valores que envolvem a preocupação com o bem-estar das pessoas mais próximas;

10 - Universalismo: valores que envolvem a preocupação com o bem-estar de todas as pessoas.

No próximo tópico, serão explicadas mais profundamente a estrutura e o relacionamento existentes entre esses 10 tipos de valores.

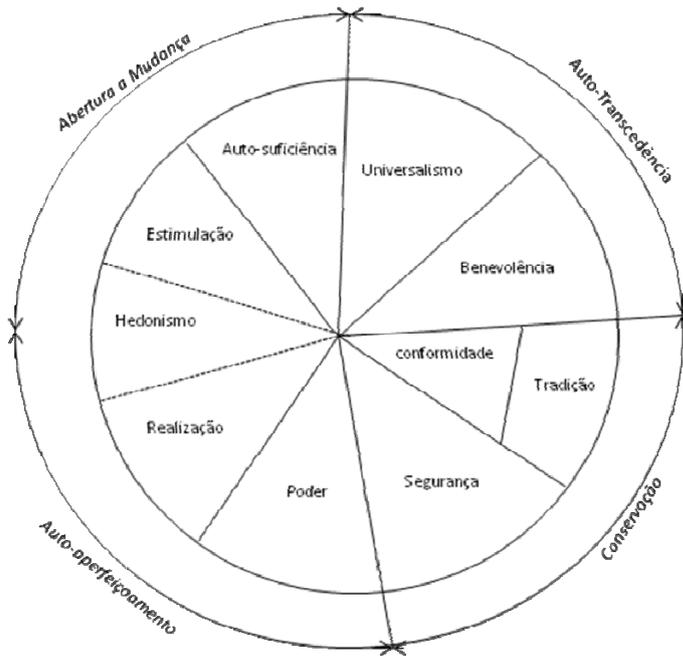


Figura 1: A estrutura da relação entre os valores
 Fonte: Schwartz (1994, p. 24)

O componente estrutural da teoria de Schwartz (2001) explica a relação dinâmica entre os dez 10 valores listados. Segundo este autor, a busca por um valor tem consequências que podem conflitar ou serem congruentes com a busca por outros valores. A chave para identificar a estrutura é a assunção de que as ações tomadas para perseguir cada tipo de valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem estar em conflito ou serem compatíveis com o perseguimento de outros tipos de valores. A análise desses conflitos e potencialidades surge no momento em que as pessoas perseguem esses tipos de valores simultaneamente. Por exemplo, a busca por novidade e **mudança (estimulação)** provavelmente vai minar a preservação dos valores de **tradição**: aceitar costumes culturais e religiosos provavelmente inibe a busca por novidades e desafios. Ao contrário, a busca por valores de **tradição** é congruente com a busca de valores de **conformidade**: ambos criam ações que se submetem as expectativas externas. A busca dos valores de **realização** pode conflitar com o perseguimento dos valores de **benevolência**: perseguir o sucesso pessoal pode obstruir ações engajadas em atender as necessidades dos outros. Por outro lado, os valores de **benevolência** e **conformidade** são compatíveis: ambos se engajam em manter a aprovação do grupo próximo.

Assim, os valores formam um contínuo de motivações relacionadas e a totalidade dos padrões de relações de conflitos e compatibilidades entre as prioridades de valores são postulados no sistema estrutural representado na figura circular, que ilustra o arranjo estrutural integrado dos valores em um contínuo motivacional. Os valores que competem estão em direções opostas em relação ao centro e os compatíveis estão dispostos proximamente ao redor do círculo. A proximidade de dois valores, em qualquer direção, ao redor do círculo significa que estes são similares e quanto mais distantes estão, mais antagônicos são. A disposição da localização do valor tradição e do valor conformidade implica que esses dois valores compartilham uma única meta motivacional – subordinação do *self* em favor das expectativas sociais impostas. Embora a teoria faça diferença entre tipos de valores, ela postula que de maneira mais básica, os valores formam uma continuidade de motivações inter-relacionadas.

Segundo Schwartz (2001), duas dimensões ortogonais são centrais dentro dessa estrutura dos valores individuais. A oposição entre os valores que competem são exemplificados pela organização deles em duas dimensões bipolares:

Auto-aprimoramento *versus* **auto-transcedência**, que opõem valores de **poder** e **realização** aos valores de **universalismo** e **benevolência**. Essas dimensões opostas enfatizam a aceitação dos outros, como igualdade para o bem estar (universalismo e benevolência) para os que enfatizam o perseguimento do sucesso individual e dominância dos outros (poder e realização).

Abertura à mudança *versus* **conservação**, que opõe os valores de **auto-direção** e **estimulação** e os valores de **segurança**, **conformidade** e **tradição**. A abertura a mudança contrasta fortemente com o valor de conservação. Essas dimensões opostas enfatizam a independência de ação em favor da mudança (auto-direção e estimulação) dos que enfatizam submissão e auto restrição, preservação de práticas tradicionais e proteção e estabilidade (segurança conformidade e tradição).

Os valores de **hedonismo** compartilham elementos de ambos: tanto de **abertura a mudança** quanto de **auto-direção**.

As ênfases compartilhadas entre os valores são as seguintes:

Poder e realização – ambos enfatizam a superioridade social e estima;

Realização e Hedonismo – ambos focam na realização auto-centrada;

Hedonismo e Estimulação – ambos representam um desejo por afetividade e prazer excitação;

Estimulação e auto-direção – ambos envolvem interesse intrínseco por novidades e maestria;

Auto-direção e Universalismo – ambos expressão confiança no julgamento e conforto com diversidade de existência;

Universalismo e benevolência – ambos estão concentrados na transcendência para as necessidades dos outros em favor dos interesses egoístas;

Benevolência e conformidade – ambos clamam por comportamento normativo que promova relacionamentos próximos;

Benevolência e tradição – ambos subordinam o Self em favor das expectativas impostas socialmente;

Tradição e segurança – ambos prezam pela preservação da existência de grupos sociais;

Conformidade e segurança – ambos enfatizam a proteção pela harmonia nas relações;

Segurança e poder – ambos buscam evitar a incerteza pela superação da ameaça através controle de recursos e relacionamentos.

A divisão dos valores individuais tal como feita na teoria apresentada representa decisões conceitualmente convenientes sobre onde termina um conjunto impreciso de valores e onde começa outro na estrutura circular. Conseqüentemente, em estudos empíricos, os valores de tipos adjacentes podem se misturar ao invés de emergir claramente em direções distintas no sentido de que pode haver certa sobreposição entre eles. Contudo, os valores que expressam motivações opostas podem/devem ser claramente diferenciados uns dos outros.

Schwartz (1994) conduziu a sua pesquisa sobre os valores pessoais baseando-se no desenvolvimento e na aplicação do *Schwartz Value Survey (SVS)*. Esse instrumento se baseou em frases que descrevem as aspirações e os objetivos pessoais como, por exemplo: pensar em novas idéias e ser criativo e importante, fazer as coisas de forma original descreve pessoas que valorizam o valor de auto-direção. Aquelas que consideram importante ser rico, ter muito dinheiro e comprar coisas caras descrevem uma pessoa que valoriza o valor poder.

A conclusão principal a que o autor chegou é que, embora as pessoas difiram substancialmente na importância que elas atribuem a cada valor, os valores são organizados por uma estrutura comum de oposições e congruências. As prioridades de valores mensuradas mostraram-se sistematicamente significativas e preditoras de numerosas atitudes, personalidades, comportamentos e traços.

Schwartz (2001) apontou ainda que as prioridades de valores podem ser associadas a algumas variáveis tais como: idade, educação, gênero ou atitudes (religiosidade, orientação política), personalidade (problemas de ser autocrático, busca por mudanças) e comportamentos (uso de álcool, uso de tecnologias e escolha por determinados campos de estudos). Além disso, o autor comenta que sua teoria dos valores pode ser aplicável a uma grande gama populacional e que as maiores inovações da teoria consistiram em derivar um conjunto integrado sobre o conteúdo dos valores e em especificar a estrutura dinâmica das relações existentes entre os valores. Ao avaliar a teoria em um amplo contexto transcultural o autor tirou conclusões sobre a universalidade do conteúdo e da estrutura dos valores como sendo básicos para a natureza da condição humana.

2.2.3.

Individualismo x coletivismo: uma questão de valores

No plano individual, as teorias sobre valores são utilizadas para caracterizar as prioridades que orientam as pessoas e suas bases motivacionais, para compreender em quais valores elas se apóiam e para explicar as particularidades existentes entre os indivíduos. Elas costumam estar relacionadas com as decisões a serem tomadas e com as atitudes a serem manifestadas. As primeiras conceituações de individualismo e coletivismo enfatizaram o contraste entre a

subordinação das metas pessoais às metas do endogrupo (coletivismo) e a prioridade das metas pessoais sobre às do endogrupo (individualismo). Segundo Ros (2006), os traços do coletivismo incluem: a definição do eu como parte do endogrupo; a ênfase nas normas e responsabilidades percebidas como guias do comportamento social e a importância das relações sociais nas metas pessoais. Já as características do individualismo são: autonomia de uma pessoa em relação ao grupo, utilização de atitudes e outros processos internos como guias do comportamento social e consideração do custo-benefício das relações sociais. Nesse contexto, percebe-se uma dialética entre a autonomia do indivíduo e a sua adaptação aos grupos que constituem a sociedade. No âmbito das emoções, os valores individualistas costumam ser acompanhados de sentimentos de orgulho, quando as pessoas conseguem ser autônomas ou tiverem sucesso, ou de sentimento de raiva e culpa quando fracassam. Já os valores coletivistas costumam ser acompanhados do sentimento de honra compartilhado pelas conquistas dos outros, ou de vergonha diante de seus fracassos.

Segundo Ros (2006), o comportamento cooperativo seria mais próprio de culturas coletivistas, uma vez que as pessoas são socializadas para ajudar os membros dos grupos de que fazem parte, enquanto a competição parece ser mais freqüente nas culturas individualistas, em virtude da ênfase na auto-afirmação da pessoa mediante o sucesso, segundo critérios sociais. De acordo com Ros (2006), uma das formas para se analisar a cooperação e a competição é observar quais são as regras seguidas pelas pessoas quando têm de distribuir recursos. Há três tipos de regras de distribuição: a igualdade, que é o critério em que todos recebem a mesma coisa; a equidade, em cada um recebe na proporção de suas contribuições e a necessidade, que é a regra em que cada pessoa recebe é função apenas do que necessita. Na opinião da autora, as pessoas socializadas em culturas coletivistas preferem a regra da igualdade, enquanto que para as pessoas socializadas em culturas individualistas, a equidade é o comportamento mais importante.

Schwartz (1990) afirma que, para determinar a que interesse os valores atendem, deve-se perguntar quem se beneficiaria caso a pessoa manifestar um determinado valor ou agisse de acordo com ele. Por exemplo, se alguém afirma ser o poder importante como um princípio-guia em sua vida, significa que valoriza o poder para si (interesse individualista). Já uma pessoa que considera que ser amável é um princípio-guia importante em sua vida, estará orientada para os outros, sobretudo para aqueles com quem interage (interesse coletivista). E, se alguém diz que a justiça social é um princípio orientador em sua vida, está advogando benefícios para todos, inclusive para si mesmo (interesse misto). Segundo o autor, os individualistas são os indivíduos que dão prioridade aos valores de promoção pessoal ou de abertura a mudança, enquanto os coletivistas seriam os que consideram mais importantes os valores de tradição conformidade e benevolência, por serem eles os que favorecem os membros do endogrupo.

Tirandis (1988 apud Gouveia, 2006) desenvolveu uma tipologia dos atributos verticais e horizontais do individualismo e do coletivismo. O atributo horizontal sugere que as pessoas são semelhantes na maioria dos aspectos, especialmente no status. No caso do individualismo em função da alta liberdade e igualdade por elas experimentada, constrói-se um ser independente, mas não diferente dos demais membros da cultura. Em relação ao coletivismo contempla-se uma baixa liberdade, mas alta igualdade, explicando o motivo de um eu interdependente e compartilhado com os demais membros da sociedade. O conceito vertical põe ênfase em aceitar a desigualdade e privilegiar a hierarquia. Para os individualistas isso se reflete em um eu independente e diferente dos demais: a baixa igualdade é aceitável e o sentido de liberdade é valorizado. No caso dos coletivistas, esse atributo traduz-se pelo sentido de servir ao grupo, fazer sacrifícios em benefício de seu próprio núcleo de pertencimento, cumprir suas obrigações impostas como normas sociais; contempla-se um eu interdependente, mas diferente dos outros, possivelmente em virtude do baixo sentido de liberdade e igualdade. Para cada tipo de orientação social, Tirandis (1988, apud Gouveia, 2006) identifica a característica que mais adequadamente descreve a pessoa que a adota, a saber: individualismo horizontal (único), individualismo vertical (orientado para o sucesso), coletivismo horizontal (cooperativo), e coletivismo vertical (cumpridor com suas obrigações).

A concepção de individualismo e de coletivismo, como duas dimensões opostas, desfrutou de ampla aceitação até meados dos anos 1990. Entretanto, para Schwartz (1990, apud GOUVEIA 2006), as estruturas de individualismo e coletivismo não são necessariamente monolíticas, pois existiriam também os valores mistos, que não satisfariam nenhum interesse de pessoa ou grupo específico. Com isso, as teorias e pesquisas sobre o individualismo e o coletivismo começaram a tomar novo rumo, a partir da segunda metade dos anos 1990 e, assim, a multi-dimensionalidade e a compatibilidade desses constructos passaram a ser consideradas. Schwartz (1990, apud GOUVEIA, 2006) propõe que existem dois tipos de coletivismo, um mais voltado para tradição, segurança e obediência e, outro, mais voltado para a igualdade, justiça social e mundo de paz; e dois tipos de individualismo (um de competência, que inclui valores como ter sucesso, ser capaz, ambicioso, independente e, outro, que chamou de autonomia intelectual e afetiva, que abrange valores como desfrutar a vida, ter uma vida variada, ser curioso, criativo e ter a mente aberta.

Segundo Schwartz (1990, apud GOUVEIA, 2006), as oposições radicais entre individualismo e coletivismo se rendem a três argumentos: a) essa dicotomia dá pouca atenção a valores que servem inerentemente tanto a interesses individuais como coletivos; b) essa dicotomia ignora valores que atendem a metas coletivas, mas não especificamente do endogrupo e; c) essa dicotomia promove a suposição equivocada de que os valores individualistas e coletivistas podem ser separados em duas dimensões coerentes, que estariam em posições opostas. Para ilustrar tais premissas o autor oferece o seguinte exemplo: os valores como autodeterminação e hedonismo servem aos interesses da pessoa, mas isso não significa que necessariamente sejam produzidos à custa de um coletivo. Esses mesmos valores podem ser buscados pelos líderes ou membros do coletivo como metas para seus grupos. Assim, o autor defende a hipótese de que individualismo e coletivismo não são necessariamente pólos opostos, pois as pessoas podem ser um pouco de cada dependendo do contexto, contexto este que representa um componente decisivo para se definir o estilo mais apropriado de conduta. Ao conjecturar acerca desse ponto de vista, o autor não descarta que os valores servem para descrever as orientações individualistas e coletivas, pois, em todo caso, é esperado que uma dessas duas orientações seja predominante no estilo de

cada pessoa. O que está sendo defendido é que esses conceitos não podem ser reduzidos apenas a uma visão dicotômica.

2.2.4. Valores individuais e trabalho

Ao estudarem a relação entre os valores individuais e o trabalho, Borges e Tamayo (2006) afirmam que os valores revelam que o ser humano não é indiferente diante da realidade em que vive, uma vez que, inevitavelmente, manifesta preferências diante dos objetos, das idéias e dos ideais que se apresentam na vida cotidiana. Dessa forma, os valores expressam aquilo que é desejável ou não, significativo ou não, correto ou incorreto para o indivíduo, para um grupo, para uma organização ou para a sociedade como um todo. Por trás dos valores estão os interesses individuais, coletivos ou mistos, que acabam modelando a visão que as pessoas têm do mundo, da existência, do trabalho, da sociedade. Um dos aspectos básicos da existência do ser humano é o trabalho e o contexto organizacional no qual este se realiza. Todas as pessoas valorizam mais alguns aspectos do trabalho do que outros, por exemplo: algumas dão ênfase à rotina, outras, às oportunidades que têm para exercerem a criatividade. Além disso, o trabalho geralmente se realiza em um contexto social e, muitas vezes formal, como é o caso das organizações. As organizações de trabalho também são marcadas por uma tendência, tipicamente humana, de valorizar certas condutas, estratégias e procedimentos em detrimento de outros. Assim, as organizações criam seus próprios valores a partir dos interesses e dos pontos de vista de alguns indivíduos que dela fazem parte.

Ross e Surkiss (1999) fizeram um estudo sobre os valores individuais relacionados ao trabalho. Segundo as autoras, assim como os valores básicos individuais, os valores de trabalho são crenças sobre o que é desejável em termos de estados finais ou comportamentos. Os diferentes objetivos do trabalho são ordenados por suas importâncias e guiam os princípios para a avaliação dos resultados e do ambiente de trabalho, assim como também influenciam a forma como as pessoas escolhem entre as diferentes alternativas de trabalho. Como os valores de trabalho se referem apenas aos objetivos profissionais, eles são mais específicos que os valores individuais básicos e, geralmente, se referem ao que uma pessoa deseja obter através do trabalho, ao invés de definir resultados de

trabalhos particulares. Finalmente, os valores de trabalho, como os básicos individuais, são representações verbais de requerimentos de interação individual ou grupal. O objetivo do estudo de Ross e Surkiss (1999) foi identificar um número limitado de valores associados ao trabalho, que serviriam como ideais e influenciariam as escolhas das pessoas acerca do que estas consideram importante nas suas orientações ocupacionais. As autoras identificaram quatro tipos de valores do trabalho: intrínseco, extrínseco, social e prestígio

Na visão de Ross e Surkiss (1999), os valores de trabalho são uma expressão específica dos valores básicos individuais, apresentados na teoria de Schwartz (1994). Os valores intrínsecos ao trabalho são expressos através dos valores individuais de abertura à mudança (autonomia, crescimento e criatividade no trabalho). Esses valores, da região intrínseca, fazem com que as pessoas objetivem possuir um trabalho significativo, com responsabilidade e que possam fazer uso de diversas habilidades. Assim, são valores que contribuem para um senso de crescimento pessoal e derivam diretamente da natureza da experiência do trabalho. Os valores extrínsecos do trabalho expressam os valores individuais de conservação (representam a busca de resultados que ofereçam segurança e manutenção da ordem na vida). Os valores sociais e interpessoais do trabalho expressam a busca pelo valor individual auto-transcendência (o trabalho é visto como um veículo para as relações sociais positivas e como uma contribuição para a sociedade). Os valores de prestígio do trabalho se relacionam com a busca por realização, status, independência e influência. São valores que fazem com que as pessoas se comparem aos outros na busca de obter uma superioridade pessoal.

As quatro áreas apresentadas dos valores de trabalho correspondem a quatro prioridades de tipos de valores individuais. Os valores intrínsecos são opostos aos extrínsecos porque expressam prioridades antagônicas (abertura à mudanças *versus* conservação). Os valores de prestígio e social são opostos porque expressam prioridades individuais divergentes (auto-realização *versus* auto-transcendência) Em suma, o estudo desses valores individuais básicos relacionados ao trabalho tem por objetivo inferir que tipo de objetivos as pessoas acreditam que o trabalho pode possibilitar a atingir. (Ross e Surkiss, 1998).

Os estudos de Tamayo e Borges (2006) no campo de valores do trabalho são focados em dois temas: a) a identificação dos diversos valores de trabalho e; b) o processo da valorização do trabalho em relação às demais esferas da vida e ou/ em relação ao conjunto geral de valores humanos. Os trabalhos sobre esse segundo tema consagram o termo “centralidade do trabalho” em comparação com outras áreas da vida dos indivíduos como: a família, o ócio, a religião e a comunidade; e pressupõem uma hierarquização de tais esferas. Segundo os autores, os estudos que fazem um diagnóstico da centralidade do trabalho são bastante unânimes ao apontar o trabalho entre as duas esferas mais importantes da vida, havendo algumas variações na posição relativa à família. Assim, pode-se dizer que a ideologia de exaltação do trabalho continua sendo, na década atual, um âmbito importante na vida das pessoas.

Borges e Tamayo (2006) desenvolveram um inventário do significado do trabalho que explorou a estrutura fatorial dos valores do trabalho. Através deste instrumento, foram encontrados os cinco fatores seguintes:

- 1) **Exigências sociais:** reflete a definição de que o trabalho deve implicar responsabilidade social ou consistir no atendimento das demandas sociais.
- 2) **Justiça no trabalho:** reúne as definições de que o trabalho deve proporcionar proteção ao indivíduo, mediante a oferta de segurança física (higiene e conforto no ambiente de trabalho), garantia dos direitos individuais, igualdade de esforços e proporcionalidade entre esforço e recompensas, acolhida interpessoal pelos colegas e chefes e respeito pessoal,
- 3) **Realização pessoal:** expressa a definição de que o trabalho deve dar prazer ao indivíduo mediante a importância de seus resultados, pelas exigências do uso da inteligência e também pelo direito a recompensa, auto-valorização, interesse pela tarefa e desenvolvimento pessoal. Reflete o prazer que provem de muitas fontes ou causas relacionadas ao trabalho. Não é, no entanto, exatamente egocêntrico porque inclui o prazer pelas conquistas dos outros.

- 4) **Sobrevivência pessoal e familiar:** representa a noção de que o trabalho deve garantir o sustento do indivíduo e de seus familiares. Além da conotação econômica, esse fator apresenta uma conotação fisiológica (a noção de que é necessário trabalhar para estar vivo) e uma conotação moral (o trabalho como obrigação e responsabilidade geral).
- 5) **Esforço físico e desumanização:** define que o trabalho deve representar esforço físico em forma de carga (ser pesado) e um ritmo acentuado (relacionado com pressa) e, ao mesmo tempo, desumanização (transforma-o em máquina ou num animal), discriminação e esgotamento, ou seja, implica a noção de que o trabalho deveria ser uma carga, o que leva ao desgaste físico. Esses últimos fatores, esforço físico e desumanização, não encontram apoio em estudos de outros autores. Dessa forma, pode-se dizer que, ao mesmo tempo em que reflete a diferença de conjuntura política e econômica onde foi desenvolvido o estudo empírico, também pode estar refletindo o conjunto de valores considerados pelos autores.

Os cinco fatores descritos anteriormente foram também analisados em associações com outros elementos cognitivos, entre os quais a percepção do que o trabalho concretamente representa para as pessoas. As respostas dos participantes do estudo conduzido por Borges (2006) revelaram que os atributos são organizados em cinco fatores descritivos: a) sucesso e realização pessoal; b) justiça no trabalho; c) sobrevivência pessoal e familiar; d) independência financeira e; e) carga mental. Os achados empíricos dos autores e suas considerações demonstram que os valores do trabalho refletem a teoria dos valores humanos, embora apresentem variações acentuadas e significativas em conformidade com a realidade do trabalho. Assim, a centralidade atribuída ao trabalho apresenta uma variação limitada, que está fortemente associada à cultura nacional, embora os valores atribuídos ao trabalho e as relações entre eles variem muito. Esses valores têm um processo de determinação mais complexo, incluindo estreitas relações com a inserção dos empregados nas organizações as quais possuem um conjunto próprio de valores que são caracterizados como cultura organizacional.

Segundo Borges e Tamayo (2006), foram nos últimos vinte anos que o campo de estudo sobre os valores se estruturou de fato. É inegável que muitos desenvolvimentos foram feitos, tanto no plano teórico quanto metodológico e aplicado. Apesar disso, ainda estão por resolver questões básicas como a mudança *versus* estabilidade dos valores no plano pessoal, pois raros estudos foram feitos sobre a manutenção ao longo do tempo de determinados valores na escala de prioridades das pessoas.