

4 Análise dos resultados

No presente capítulo, o discurso dos entrevistados é analisado com o objetivo de identificar o modo pelo qual eles vivenciam o fenômeno da intensificação do trabalho. Assim, busca-se identificar um retrato da intensificação do trabalho, a partir das experiências desses sujeitos, retrato este que também identifica as contrapartidas satisfatórias que os indivíduos encontram em seu trabalho. O quadro seguinte apresenta as categorias analíticas utilizadas na análise.

Alongamento das jornadas, aumento do ritmo e da velocidade do trabalho.
Flexibilidade, polivalência e acúmulo de atividades.
Tecnologia da informação.
Gestão por resultados.
Remuneração variável.
Gestão participativa e envolvimento subjetivo do trabalhador.

Quadro 3: Categorias analíticas
Fonte: Própria

Na segunda parte deste capítulo os relatos apreendidos pelas entrevistas também serão analisados a partir da tipologia de Schwartz (1994). Este autor desenvolveu uma teoria da universalização dos valores humanos e estipulou 10 valores universais. O objetivo foi então buscar, dentro desse conjunto de valores, os que mais predominavam no estilo pessoal dos entrevistados. Essa categorização será descrita e apresentada aqui.

4.1. Um retrato da intensificação do trabalho

Conforme destacado no capítulo anterior, a intensificação do trabalho ocorre, segundo os autores que a estudam, através de processos que visam a elevar ou melhorar os resultados através do maior dispêndio de energia cognitiva ou emocional dos trabalhadores. Diferentes mecanismos são usados pelas empresas para instrumentar a intensificação, entretanto, cabe destacar que existe uma dimensão sedutora também nesse tipo de gestão: a proposta de desenvolvimento pessoal e realização, o que está bastante presente nas vivências relatadas pelos entrevistados.

Os relatos dos entrevistados foram organizados em seis categorias, identificadas pela autora como capazes de sintetizar os principais aspectos relacionados à intensificação vivenciados pelos mesmos. Os tópicos seguintes enunciam, discutem e ilustram cada uma das categorias identificadas.

4.1.1. Alongamento das jornadas, aumento do ritmo e da velocidade do trabalho

O alongamento das jornadas se refere à demanda feita pelas empresas, seja implícita ou explicitamente, para que os profissionais trabalhem por muitas horas de forma constante e habitual. Em relação à esse tema, Antunes (2006) afirma que uma das razões para o trabalho estar sofrendo uma pressão em direção a intensificação é devido aos trabalhadores estarem sendo submetidos a diversificados horários de trabalhos, havendo, assim, uma demanda pela plena disponibilidade. Em linha com o apontamento do autor, constatou-se, nessa pesquisa, que os indivíduos entrevistados percebem estarem sendo submetidos a longas jornadas de trabalho. Praticamente todos os entrevistados, com exceção de apenas uma, que exercia a função de estagiária, reportaram trabalhar pelo menos 11h e meia à 12h por dia. Um dos entrevistados fazia mestrado e por esse motivo declarou trabalhar apenas 9h nos dias em que tinha aula. A resposta que eles forneceram quando foram indagados sobre o montante de horas trabalhadas em média pode ser observado a partir de alguns relatos a seguir:

“No momento atual, normalmente eu trabalho das 9h às 20h porque estou alocada no shopping temporariamente para fazer um levantamento. Quando eu trabalhava na holding, trabalhava mais, em média 12h. No shopping, as coisas são mais lentas apesar de ter a mesma cultura. No shopping, o pessoal tem banco de horas e várias outras regras que acabam sendo diferentes” (E1).

“Hoje eu chego lá umas 8:30/9:00 e bom...trabalho menos do que eu já trabalhei antes mas saio umas 8:30/9:00. Eu já trabalhei muito mais para montar o negócio então eu brinco com as pessoas que estão lá hoje que elas não têm noção do quanto já trabalhamos para fazer as coisas acontecerem no início” (E2).

“Acho que doze horas de trabalho é uma boa média. Das nove às nove é uma boa média. Quase todo mundo na xx tem um dia que entra as oito e tem umas reuniões de áreas. Eu entro às oito na segunda e sempre saio entre oito e meia e dez, mas também tenho uma hora e meia de almoço” (E3).

“Eu chego no trabalho as oito e saio nove e meia. Chego em casa e ainda leio um pouquinho e ainda trabalho mais um pouquinho no final de semana” (E4).

“Posso dizer que trabalho em média 12h por dia. Eu chego as 9h...antes chegava mais cedo mas embora sempre umas 8:30.” (E5)

“hoje em dia eu chego no trabalho às 9h e não tenho muito horário para sair. Saio umas 8h ou 8:30. Deve dar umas 11/12 horas de trabalho. (E6).

“Eu chego 9 e saio umas 8:30 mas isso é a média, tem vários dias que a gente sai mais tarde. Antes eu trabalhava num escritório era puxado também mas um pouco melhor.” (E8).

“Hoje eu faço mestrado e isso está me ajudando a ter um horário mais normal. Por conta de ter que sair para ir para o mestrado, estou trabalhando umas 9h por dia, mas normalmente e em dias que não tem aula são umas 12h” (E9).

Através da imputação de ritmo e velocidade elevados ao trabalho, busca-se que o trabalhador desempenhe mais tarefas nos mesmos horários de trabalho, aumentando-se assim a carga de trabalho. O objetivo, segundo Rosso (2008) é produzir mais trabalho e mais valor no mesmo período de tempo. Com a incorporação de mais atividades, reduzem-se os momentos de não-trabalho e, de acordo com Green (2001), esse processo incrementa a tensão no trabalho e aumenta a proporção de horas de efetivo trabalho produtivo para cada hora da jornada de trabalho. Quando os trabalhadores são conduzidos a trabalhar por mais tempo, acumulam-se as tarefas que são a eles demandadas e exige-se mais esforço, o que aumenta também a carga mental necessária ao trabalho.

Apesar de trabalharem por muitas horas, a questão do ritmo e da velocidade com que o trabalho deve ser feito durante essas horas é que parece ser visto pelos entrevistados como sendo mais sacrificante, como pode ser visto através dos seguintes relatos:

“É de conhecimento notório que as empresas desse grupo têm um ritmo de trabalho muito grande, um ritmo muito acelerado. A taxa de mortalidade das pessoas é muito grande porque elas pedem muita demissão porque não agüentam o ritmo”. (E9)

“Não tem tempo é loucura, quando eu estudava chegava ao trabalho às 9h, aí a aula era de 3h às 5h, então eu almoçava correndo que nem um maluco, chegava na aula umas 3 e meia e até entrar no ritmo da aula já se foram 20 minutos, então eu só aproveitava uns 40 minutos porque no final já tava meio cansado e dava 4h começavam a aparecer os problemas do trabalho, aí voltava para o trabalho e ficava até meu chefe ir embora”. (E2)

“O ritmo aqui é bem intenso. Quando eu era mais novo talvez eu sentisse essa intensidade mais porque eu era muito cobrado pelos meus superiores e pelos outros e meus superiores sempre foram muito intensos e sempre me cobraram muito. Quando eu era mais novo, pensava tanto no trabalho final de semana que muitas vezes peguei o carro e vim para cá fazer alguma coisa, mas hoje aprendi a separar um pouco melhor isso”. (E5)

“O ritmo durante o dia é full. Não consigo nem falar no telefone, é focado. Você está lá de nove da manhã às 9 da noite dedicado à empresa, não tem outra dedicação tipo organizar uma viagem. É focado. Não existe..ah agora vou pesquisar o carro novo...esquece isso, vai pesquisar sábado e domingo. Olhar o facebook, esquece! Não tem facebook, é travado..cafezinho...até discutindo sobre alguma coisa”. (E2)

“Tem pessoas que trabalham comigo que são minhas amigas, mas durante o trabalho não somos amigas. Eu não consigo ser muito simpática ficar batendo papo quando começa a bater papo já sinto que estou deixando coisa acumulando, que já tem poeira acumulando”. (E3)

“Tem que estar com o psicológico ligado o tempo todo” (E8)

“Lá é pressão o tempo todo, tem pessoas que são mais adaptadas eu sou 100% adaptado, mas é claro que às vezes acho que a pressão é um pouco desmedida e às vezes você chega em casa chateado”. (E2)

Os entrevistados reportaram sentir que estão abrindo mão de outras atividades de suas vidas particulares não relacionadas ao trabalho. Apesar de eles experimentarem grande intensidade e desgaste no dia-a-dia de trabalho e percebam sofrer uma penalidade na vida pessoal, por outro lado, afirmam que trabalham em organizações que exigem um número extenso de horas trabalhadas por uma escolha pessoal e que, em contrapartida, encontram aspectos positivos associados a esse grande esforço despendido.

As falas abaixo retratam esse *trade - off* (que pode ser considerado, de certa forma, como uma dissonância cognitiva) que os entrevistados experimentam:

“Não vou dizer que eu não quero ter vida pessoal, mas pela minha rotina não posso ter academia ou fazer um curso, mas acho que todas as empresas têm problemas e você escolhe os problemas. Eu não acho legal trabalhar 12h por dia, pois eu perco muita coisa eu perco saúde, mas botando na balança o que eu ganho, eu crio mito eu tenho autonomia, aprendo mais rápido e ganho mais. Então, acho que os benefícios superam”. (E1)

“Hoje eu tenho 27 anos e sei que estou sacrificando parte da minha juventude por um projeto mais longo. Tenho certeza que tenho amigos que emendam feriado viajam final de semana e sei que se eu não estivesse trabalhando lá poderia ter esse mesmo estilo de vida, mas também sei que lá na frente vou poder ter um estilo de vida que vai recompensar isso tudo. Todo esse investimento de tempo que estou fazendo agora vai ser recompensado lá na frente”. (E4)

Essas falas corroboram as idéias apontadas por Luce e Hewllet (2006) de que, muitas vezes, não existe a sensação de vitimização por parte dos trabalhadores submetidos ao trabalho pesado, uma vez que eles encontram razões plausíveis que justificam o grande esforço no trabalho e que, dessa forma, não sentem como uma exploração, mas como sendo algo virtuoso, glamoroso e até desejável. Todavia, é possível perceber nas falas dos sujeitos que participaram dessa pesquisa o desejo de trabalhar menos ou de, pelos menos, ter a opção, a liberdade ou a autonomia de poderem, eventualmente e quando julgarem necessário, saírem mais cedo do trabalho. Esse fato encontrado corrobora a premissa de Porter (2004) de que trabalhar por muitas horas está associado ao desejo de poder trabalhar menos. Os relatos seguintes ilustram esse desejo.

“Olha em relação ao ritmo, ninguém vai chegar e falar que adora trabalhar 12h, mas sei que é importante e que é necessário, mas se eu pudesse mudar alguma coisa certamente seria algo do tipo. Mas como sei que é importante, não é algo que eu falar para você que é incompatível com o meu estilo de vida, porque não é”. (E9)

“Se chega 19:30 e eu tô tranqüilo, eu levanto e vou embora, aí sempre vem a piadinha: e aí... tá desmotivado, tá cansado e tal...mas se você tem que ter “espírito de dono do negócio” deveria poder ser “dono” também para poder levantar e sair as 19:30. Mas eu entendo isso porque tem muita gente nova na empresa, aí bate 19h, o cara vai embora tendo uma porrada de coisa para fazer então tem que ter alguma ferramenta para o cara que tá acostumado a trabalhar menos para ele ficar desconfortável em trabalhar pouco”. (E7)

“Às vezes me sinto assaltando um banco quando tenho que sair para ir para o metrô” (E6)

“Se eu pudesse escolher e ter um ritmo de trabalho um pouco mais tranqüilo sabe um pouco menos carreira porque lá é muita carreira se a gente tem uma meta de 500 chega em junho ela vira 1000 porque 500 não é mais suficiente. Poderia ser um pouco mais tranqüilo”. (E3).

Segundo Luce e Hewlett (2004) os trabalhos extremos, ou seja, aqueles em que os sujeitos estão submetidos à intensificação, se traduzem não apenas em longas horas, mas também essas horas são mais desgastantes em termos de pressão e ritmos acelerados e que isso faz essas posições serem particularmente estressantes. Os entrevistados dessa pesquisa narram estarem submetidos a um ritmo de trabalho intenso e que a pressão durante as horas de trabalho é grande no sentido de haver espaço livre durante a jornada e entre as atividades. A cobrança e a pressão são sentidas pelos sujeitos como interferindo em suas vidas pessoais, pois estão constantemente pensando no trabalho. Além disso, sentem que precisam estar com a mente alerta o tempo todo durante o dia de trabalho.

4.1.2.

Flexibilidade, polivalência e acúmulo de atividades

A polivalência é buscada pelas empresas com objetivo de desenvolver nos trabalhadores múltiplas habilidades, para que assim possam atuar em um número maior de funções. Uma das ferramentas utilizadas na busca pela polivalência é, segundo Green (2000), a rotação de cargos, que visa à capacitação das pessoas para assumirem as atividades que forem mais necessárias a cada momento. A polivalência faz com que o trabalhador se desdobre em várias tarefas sucessivamente de tal forma que o trabalho se torna mais intenso e exige maior empenho, consumindo assim mais energia pessoal, física, emocional e cognitiva (ANTUNES, 2006).

Nesse contexto, a polivalência se relaciona com o conceito de flexibilidade, uma vez que a demanda pela multi-qualificação vem associada à necessidade de os

trabalhadores se mostrarem aptos para numerosas e diferentes tarefas. O indivíduo, para ser visto como competente, precisa se mostrar aberto para a mudança e adaptável a novas circunstâncias e a novos desafios. (CHIAPELLO E BOULTANSKI, 2009). Assim, o bom trabalhador é aquele classificado como sendo capaz de se adequar as novas funções que estiverem disponíveis no momento. Essa demanda por mudanças constantes de atividades e funções é vivenciada pelos sujeitos dessa pesquisa conforme evidenciado nos relatos abaixo:

“Quando eu fui promovida, não tinha vaga no portfólio Rio, a vaga já estava ocupada, tinha só Minas e Goiânia, aí eu falei: podem me mandar para onde vocês acharem melhor. Mas eu fico muito tempo viajando porque na verdade não fico só em Minas, o meu portfólio tem cinco regiões e eu fico uma semana em cada lugar, moro em hotel de segunda a sexta” (E1)

“Existe uma brincadeira que a xxx paga por desafios, cada desafio vale uma moedinha. Você nunca fica muito tempo confortável, quando eles acham que você já está numa zona de conforto, te mudam logo de área para dar uma mexida.” (E1)

“As pessoas que são imperdíveis, que estão entregando o trabalho, são candidatas a mudar constantemente de posição” (E12)

Os relatos dos entrevistados também demonstram que essa exigência por polivalência e por flexibilidade está ligada à incerteza e ao risco quanto ao futuro, uma vez que parece estar em “jogo” o que Antunes (2006) chamou de estabelecimento de circunstâncias onde os acordos são sempre provisórios. Essas questões da instabilidade e das dúvidas quanto ao que irá se suceder na carreira dos entrevistados podem ser visualizadas através dos seguintes depoimentos:

“Aonde você vai estar daqui a cinco anos? Não tenho como saber”. (E2)

“Além do comprometimento com a vida pessoal, tem a questão do risco. Lá você está numa empresa de alto risco, hoje você é ótimo, está bombando, mas daqui a pouco te mudam de área e, lá as pessoas te mudam de área assim: pá! Então, pode ser que me mandem para o financeiro e se eu virar baixa performance aí é tchau, acabou sua vida! É uma empresa muito rápida para os dois lados. Da mesma forma que você vai de trainee para coordenador como eu fui, você pode ir de talento para baixa performance em seis meses e vai ser desligado, então é um risco”. (E1)

“A pessoa está trocando em emprego estável por um que é incerto, você está pagando um prêmio de risco. Se você não bater as metas e não der dinheiro, provavelmente está demitido...enfim” (E8)

Os entrevistados transmitem que a exigência pela polivalência e pela flexibilidade se manifesta na necessidade de estarem disponíveis para trabalhar em diferentes áreas quando a empresa julgar interessante ou necessário realocá-los de determinada forma. Eles sentem que, frente a essa situação, o desafio é o de serem capazes de se adaptarem de forma rápida às diferentes demandas que lhes são impostas para que possam continuar na organização e não serem demitidos.

4.1.3. Tecnologia da informação

Segundo Rosso (2008), as atividades laborais atualmente são transformadas pela revolução tecnológica e passam a incorporar, cada vez mais, tecnologias de informática, de comunicação e de automação. Na opinião do autor, os novos dispositivos fazem com que o trabalho ocupe mais a dimensão do conhecimento, da inteligência prática e da emoção do trabalhador do que em épocas anteriores. O trabalho apoiado por computadores, fixos e portáteis e por vários aparelhos e sistemas de comunicação tende a romper com o padrão dos tempos de trabalho separados nitidamente dos tempos de não trabalho, pois as fronteiras passam a ficar mais difusas e o trabalho invade os tempos de não trabalho.

Com relação à experiência dos entrevistados, os seguintes relatos evidenciam o papel do desenvolvimento tecnológico na intensificação do trabalho e ilustram a sensação que eles descrevem de não se desligarem do trabalho durante as 24 horas do dia, por sete dias na semana, principalmente, em função de usarem telefones celulares com e-mails da empresa:

“Eu tenho um Blackberry meu, que não é da empresa, mas eu botei o e-mail da empresa, então eu respondo e-mail a hora que for... sábado à noite. Eu nunca me desligo”. (E1)

“Dependendo do seu nível hierárquico lá dentro você está pensando no trabalho o tempo todo, por e-mail, no celular, laptop...” (E9)

“Tem vários dias, quando está mais enrolado, que o meu almoço e na frente do computador” (E6)

“O meu Blackberry está ligado o tempo todo com o e-mail do trabalho. Além disso, eu ligo para os meus sócios a noite, depois do trabalho, e a gente bate-papo sobre as coisas que aconteceram. Pensando também o tempo que estou em casa e no final de semana, seriam 24 h de trabalho”. (E4)

Os depoimentos dos sujeitos dessa pesquisa confirmam as considerações de Rosso (2008), percebe-se que um número cada vez maior de profissionais está vinculado a sistemas de comunicação que os deixa à disposição da empresa a qualquer momento do dia ou da noite e a arranjos que prevêm a possibilidade de convocação a qualquer hora. Assim, as diversas tecnologias recentes implicam em intensificação do trabalho, pois funcionam como meio para exigir atividades suplementares, aumentando a exigência de trabalho fora dos horários convencionais e possibilitando que os trabalhadores levem o trabalho consigo, quando deixam os seus locais fixos.

4.1.4. Gestão por resultados

A gestão por resultados também parece ser uma forma de viabilizar a intensificação do trabalho por se mostrar uma filosofia de exigência de “mais resultados”, sempre, e, além disso, como uma forma de responsabilizar os indivíduos pelo aperfeiçoamento constante para alcançar os objetivos da empresa (ROSSO, 2008).

Este fato é reforçado pelos depoimentos dos entrevistados, que trabalham em organizações bastante orientadas pela gestão por resultados. Esses trabalhadores relatam que têm metas individuais a serem cumpridas em determinado período de tempo e que os resultados alcançados são constantemente avaliados. A avaliação que é feita sobre o alcance ou não dos resultados esperados implica em tomadas de decisões sobre o futuro de cada colaborador da organização, o que demonstra o peso e a importância que “ser bem avaliado” representa para os trabalhadores. Além disso, os entrevistados relatam que as metas fixadas são sempre bastante agressivas, o que aumenta a sensação de pressão na rotina de trabalho. Os depoimentos a seguir ilustram a vivência dos entrevistados com a gestão baseada em metas e resultados:

“A pressão é inerente ao trabalho porque todo dia tem que ter resultado e você vai ser julgado pelo número que sai no relatório diário. Todo mundo da empresa sabe exatamente os resultados que cada um atingiu no mês, no dia, no ano... É pressão, cobrança, responsabilidade. O meu dia é totalmente intensivo, não levanto da cadeira praticamente.”. (E8)

“A xxx tem preocupação com resultado. Eles querem é resultado. Ninguém trabalha muito para fazer bonito. Também não é porque eu tô entregando, que vou trabalhar pouco, não é isso, mas a cobrança vem é por resultado. As pessoas trabalham muito porque tem que entregar e se você não está trabalhando muito é porque está te faltando coisas para fazer ou a meta está fraca. Então, de qualquer forma você vai trabalhar muito”. (E3)

“O ritmo lá é muito acelerado porque você é cobrado diariamente por resultados. As pessoas de todos os níveis têm muito contato com a alta direção e com os altos executivos da empresa. Existem sempre reuniões com essas pessoas para acompanhar os resultados e cobrar as suas metas”. (E9)

“Às vezes, nos sentimos muito pressionadas com o tempo e as metas não dependem só da gente.... É frustrante parecer que não estamos batendo e os outros estão mas às vezes as metas estão mal calibradas”. (E11)

O foco do gerenciamento baseado em resultados é mensurar a capacidade de os trabalhadores entregarem os resultados estipulados pelas metas. Dentro dessa lógica, o julgamento da competência dos trabalhadores é feito através da constante análise do nível de entrega que estes foram efetivamente capazes de fazer. Assim, a expectativa de ser bem avaliado e a ansiedade por ser julgado competente podem funcionar como um elemento a mais no aumento da intensificação do trabalho, conforme ilustrados a seguir:

“O principal atributo de um funcionário é ter a capacidade de entregar os resultados com adesão aos valores. Um cara bom é um cara que entrega as metas dele, ele tem que ter essa capacidade. (E2)

“É uma cultura de resultados, o resultado é o foco do negócio. A pessoa, para ser boa, tem que ter compromisso, comprometimento e, principalmente, entregar os resultados”. (E1)

“Tudo na empresa tem que ser medido (desempenho)! As pessoas sabem que o jogo é esse, mas é muita cobrança, muita pressão, muita dedicação”. (E2)

Outro fator que pode potencializar o efeito de intensificação do trabalho, produzido pela gestão por resultados na rotina dos entrevistados, é que as metas propostas para eles parecem englobar muitas atividades para cada funcionário uma vez que a equipe é enxuta, ou seja, um montante volumoso de trabalho é distribuído entre poucas pessoas, o que aumenta a sobrecarga destas. Essa questão é ressaltada Rosso (2008), ao afirmar que a intensificação do trabalho se torna maior quando as empresas buscam diminuir o seu quadro de funcionários para ter os custos fixos menores, sem que o volume de trabalho se torne proporcionalmente menor, assim, a pressão sobre os remanescentes aumenta consideravelmente. Os funcionários

passam a receber os ganhos financeiros de acordo com o resultado proporcionado para a empresa e, dessa forma, ainda que ganhem mais do que ganhariam com salário fixo, não representam custos pesados para a empresa, pois esta só pagará se tiver tido lucros para isso.

Os relatos seguintes demonstram como os entrevistados consideram que as metas que eles têm para alcançar são bastante agressivas e que é um agravante o fato de que a responsabilidade de entregar os resultados estar associada sempre a poucas pessoas, o que passa a sensação de que a empresa está buscando “esticar a corda” e “trabalhar no limite”:

“O que tem para entregar é muito grande para poucas pessoas. A meta pra entregar é muito grande e a equipe é enxuta. Tem que entregar muita coisa e se a equipe sempre entregou, eles vão exigir mais e mais, não se contentam. Se num ano você entregou cinco, no outro eles querem 10 é sempre no limite”. (E3)

“Somos só 4 e são muitas reuniões e temos também que fazer a parte intelectual...essa equalização do tempo é bastante complicada porque não tem gente suficiente na equipe para atender a tantas demandas. Às vezes você está fazendo uma análise só que você está sozinho num salão com quinhentas pessoas te demandando” (E11)

“Esse modelo é de trabalhar duro, com metas e objetivos, com pouca gente, com responsabilidade pra gente nova, com remuneração variável agressiva e um fixo desconfortável”. (E2)

Ao fazer uma análise acerca da percepção dos entrevistados sobre esse modelo de gerenciamento baseado em resultados, foi possível perceber que, algumas vezes, estes demonstram experimentar certa percepção de injustiça com o processo avaliativo, pois apenas os resultados efetivamente trazidos pelo trabalhador são considerados. Ou seja, ainda que outros fatores intervenientes estejam afetando um eventual não alcance das metas estipuladas, estes fatores não são considerados como uma questão moderadora ou atenuadora. Assim, a tensão ainda pode ser aumentada em função das expectativas de que impactos negativos possam ocorrer caso os fins determinados não tenham sido alcançado, ainda que outras variáveis possam ter influenciado o processo. Sobre essa questão, Barbosa (2008) afirma que a discurso utilizado pela gestão baseada em resultados passa uma mensagem de que os indivíduos têm a responsabilidade exclusiva pelos seus méritos, que seriam o refletidos através dos resultados apresentados e que, assim, quaisquer outras variáveis serão ignoradas.

Os depoimentos a seguir ilustram como a percepção de injustiça está presente na experiência dos sujeitos dessa pesquisa em virtude de um excesso de objetividade e não consideração dos “meios”, mas apenas dos fins nas avaliações dos resultados:

“As metas te obrigam a olhar para os resultados todo dia e toda hora. No final do semestre, você consegue mensurar de maneira objetiva quem foi bem e quem foi mal, o que também gera certo medo porque nem tudo está na meta, você tem muita coisa que não depende de você para cumprir a meta. Se as pessoas não tiverem bom senso de analisar ponto a ponto as metas você corre o risco de punir um cara muito bom injustamente. A meta pode dizer que ele não cumpriu, mas não pode olhar simplesmente isso tem que entender o porquê de ele não ter conseguido bater”. (E8)

“A gestão por resultados é uma justa forma de ver quem está entregando e quem não está, mas o mundo não é robô e as variáveis são infinitas”. (E1)

“Você tem que aprender na marra, porque você tem uma meta e vai ter que se virar para entregar, independente de qualquer coisa”. (E1)

“Nunca vai ser possível tirar totalmente as injustiças do sistema porque isso não é matemático. Teria que ter uma forma de ver se o atingimento das metas estão cuspindo a realidade ou sendo distorcidas por algum motivo”. (E12)

Os entrevistados demonstraram um tom crítico em seus discursos ao descreverem sobre a sensação de que as metas estipuladas pelas empresas em que trabalham possuem, muitas vezes, um grau de dificuldade além do limite. Essa questão de os objetivos propostos serem irrealizáveis e, portanto, funcionarem como um fator desmotivador parece gerar uma forte tensão e, em última instância, aumentar a percepção de intensificação do trabalho, o que pode ser visto nos relatos apresentados a seguir:

“Aqui na minha área a gente tem metas muito agressivas... Irreais e não factíveis e às vezes ao invés de te motivar, desmotivam. Então, tem que ter um trabalho grande de auto-motivação porque, independente de qualquer coisa, tem que fazer um bom trabalho. Na verdade, é isso que eles querem”. (E11)

“As metas são sempre muito agressivas, mas o desafio é fazer meta agressiva e atingível porque se é muito fácil e já está dada é só chegar e bater as pessoas não se motivam, mas se não é atingível as pessoas também não se motivam” (E4).

“Não é porque a empresa é focada em resultados que tem que martelar e cobrar as pessoas o tempo todo, tem que ter uma compreensão e uma valorização também”. (E9)

Segundo Rosso (2008), o trabalhador é cada vez mais cobrado por resultados e por maior envolvimento e, assim, a intensificação do trabalho está se tornando uma prática corriqueira. A lógica de gestão baseada em metas e resultados é pautada na ideologia de que o progresso e o fracasso dos trabalhadores são diretamente proporcionais aos seus talentos, habilidades e esforços, independentemente de outras variáveis do contexto. Assim, o indivíduo é visto como único responsável pelos seus méritos e pelo seu destino profissional.

4.1.5. Remuneração variável

A remuneração variável e a concessão de prêmios de produtividade para os trabalhadores que superam as metas de produções estabelecidas aparecem na literatura como propiciadoras da intensificação do trabalho. Com a individualização e a flexibilização das remunerações é possível exercer maior pressão sobre os trabalhadores. Segundo Chiapello (2010), esse método de determinação do salário coloca o maior número possível de trabalhadores em situações nas quais precisam fazer julgamentos sobre os colegas e sobre si mesmos e a consequência disso é o aumento do espírito de competição e a demanda por envolvimento subjetivo com as atividades do trabalho. A individualização conduz à observação e comparação permanentes, o indivíduo é mensurado, medido e comparado a outros. (CHIAPELLO, 2010).

A remuneração variável pode ser considerada como sendo um componente da gestão por resultados, pois, neste modelo, a remuneração está ligada ao atingimento ou não das metas individuais de cada um dos profissionais. Conforme ilustrado com as falas seguintes, os entrevistados estão trabalhando em organizações onde o foco da remuneração é a parte variável e eles experimentam esse modo de remuneração como sendo bastante objetivo, no sentido de estar diretamente correlacionada ao atingimento das metas.

“O quanto você ganha e o quanto você perde é algo muito objetivo, você não depende de mais nada, é muito claro. Você bateu a meta, você ganha dinheiro e ponto. Não depende de conversa, de política... isso é positivo eu acho ótimo”. (E8)

“A política de metas é sempre muito agressiva e a remuneração variável é por meritocracia. Você vai ser remunerado de acordo com o seu desenvolvimento e com o seu batimento de metas”. (E9)

“Aqui a remuneração variável é total”. (E2)

Segundo Barbosa (2008), nas últimas décadas houve uma alteração nas condições de progresso pessoal na carreira corporativa. Segundo a autora, começou a haver uma ênfase maior à idéia de competição e ao desejo de ganhar. Os jovens passaram a competir com seus pares pela atenção e aprovação de seus superiores e o progresso passou a depender de força de vontade, autoconfiança, energia e iniciativa. Nas palavras da autora, “O sucesso torna-se um fim em si mesmo, a vitória sobre os pares” (BARBOSA, 2008, p. 25). A autora defende a idéia de que a competição demonstra a capacidade de cada trabalhador agüentar as suas responsabilidades sem fraquejar e que, portanto, dentro dessa lógica, o que é mais valorizado é o esforço consciente, persistente e continuado.

Em linha com os apontamentos da autora, os entrevistados trazem a noção de que, através de uma cultura organizacional meritocrática, a sensação de competitividade é aumentada, o que pode ser evidenciado pelos relatos seguintes:

“Às vezes as pessoas pensam que vão ganhar mais se o camarada não performar nas metas dele. Parte das discussões de metas fica no sentido de levar vantagem em relação ao outro”. (E5).

“Se quer ganhar dinheiro vai ter que ter mais pressão, trabalhar e performar mais do que os outros mesmo”. (E8)

“O modelo tem essa dinâmica fundamental, os melhores vão virar sócios do negócio e vão se matar para fazer o negócio crescer e aí você vai ser valorizado em função disso” (E2).

A lógica de remuneração variável, segundo Barbosa (2008), tem como objetivo fazer com que os trabalhadores, ao terem que alcançar os resultados desejáveis, possam ser capazes de “sintonizar o mundo exterior com o nosso eu interior” (BARBOSA, 2008, p. 27). Em linha com a idéia da autora, Boltanski e Chiapello (2009) comentam que o dispositivo de individualização dos salários procura desenvolver o envolvimento, favorecendo o senso de responsabilidade e autocontrole, obtendo-se maior engajamento nas situações de trabalho. As falas seguintes traduzem essa percepção dos entrevistados:

“O objetivo é alinhar as pessoas porque tem pessoas que não estavam alinhadas com o mesmo objetivo. Tem que trabalhar acreditando no propósito do negócio. Esse é o racional.”. (E2)

“Todos precisam estar juntos para perseguir o mesmo objetivo, que é o lucro. Tem que ter um alinhamento de interesses para que todos possam sair ganhando dentro da empresa”. (E9)

Em termos de intensificação do trabalho, o mecanismo de pagamento variável em função dos resultados pode aumentar o sentimento de pressão no trabalho e as demandas por maior esforço tanto pelo desejo de se destacar e com isso receber as recompensas associadas, como pelo medo das possíveis conseqüências negativas. Dessa forma, aqueles que não atingem as expectativas, não têm apenas a punição de não serem remunerados, mas, principalmente devem arcar com o receio de que, além disso, correrem o risco de perder o emprego ou serem mal vistos em seus ambientes de trabalho, conforme evidenciado pelas falas seguintes:

“Todo mundo na empresa tem meta, todo mundo tem várias metas individuais e estabelecidas por semestre. Essas metas são avaliadas no final do semestre, aí você tem uma banda da remuneração que é variável, aí as pessoas julgam dentro daquilo se você foi bem se foi mal muito bem ou muito mal. Em geral você não pode ir muito mal, muitas vezes. Se você foi muito mal num semestre é melhor se recuperar logo no seguinte”. (E4)

“Quando você bate a meta é ótimo, você vai ganhar dinheiro e outras coisas por isso, mas quando você não bate a meta, todo mundo fica sabendo e se você não bate a meta muitas vezes, provavelmente vai ser demitido”. (E8)

“Quem não entregou o mínimo de suas metas é substituído porque é mais barato substituir do que investir em uma pessoa que está muito longe das expectativas” (E12)

“A única forma de atender às pessoas que estão dando resultados é não sobrecarregá-las com as pessoas que não estão dando resultados. Por isso, se você mantém um cara ruim, você está dando um mau exemplo para os bons” (E12)

A gestão por resultados e a remuneração variável reconhecem que os trabalhadores, individualmente, diferem entre si em termos dos resultados que apresentam no desempenho de suas funções. Esse reconhecimento precisa ser legitimado através das conseqüências positivas para os que apresentarem os melhores resultados e negativas para aqueles que não obterem *performances* de acordo com as expectativas. Segundo Barbosa (2008), para aqueles que conquistam melhores resultados, atribui-se reconhecimento público e formal (mérito) sob a forma de cargos, salários, privilégios, status e prestígio. O valor de cada um está diretamente ligado a sua produtividade objetivamente realizada, pois é através dela que se pode medir o diferencial de realização entre as pessoas e este valor será positivo quanto mais os resultados apresentarem um grau de diferenciação em relação aos demais.

Nesse contexto, o desempenho enquanto conjunto de realizações permite que a empresa diferencie, avalie, hierarquize, premie e puna os indivíduos. Todo o sistema é um instrumento para distinguir os melhores e tratá-los diferentemente dos demais, através dos processos de avaliação dos resultados. Tais processos se propõem a serem objetivos, isto é, procuram mensurar e expressar numericamente o desempenho em suas ínfimas diferenças. Nas palavras de Barbosa “o objetivo do famoso *payment by results* é criar uma engenharia social que consiga mapear e controlar as diferenças entre os indivíduos da forma mais objetiva e rigorosa possível” (BARBOSA, 2008, p. 39). Assim, pode-se dizer que é a partir de tais mecanismos que se estruturam as práticas que tornam as realizações de cada um o critério básico na indicação dos melhores.

4.1.6.

Gestão participativa e envolvimento subjetivo do trabalhador

A identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa se traduz na aceitação dos mesmos da necessidade de devotar suficiente esforço para trabalhar com mais afinco e atender a prazos menores. Através da gestão participativa e do envolvimento do trabalhador busca-se que este seja autodisciplinado, que estejam no controle de suas ações para que se viabilize a utilização máxima de suas potencialidades. Assim, a questão da participação, segundo Rosso (2008), também pode ser entendida como sendo um mecanismo de caráter sutil, capaz de gerar adesão através da mobilização dos anseios internos das pessoas e, dessa forma, torná-las mais comprometidas com o trabalho e com os objetivos da empresa. Essa busca pelo envolvimento pode ser entendida como sendo um meio de gerar significados ideológicos que moldem os sentimentos e desejos dos trabalhadores (ANTUNES, 2006).

O envolvimento dos entrevistados com o trabalho parece ser muito grande no sentido de que estes se mostram intensamente ligados emocionalmente ao trabalho e que permanecem com ele presente em mente, o tempo todo, e não apenas durante a jornada de trabalho. Há a impressão de que as empresas para as quais esses sujeitos estão trabalhando incitam esse fato no sentido de que esperam que o trabalho seja a prioridade número um na vida das pessoas, independente do que possa estar acontecendo na vida pessoal delas.

Essa questão é corroborada pelo pensamento do Porter (2004) quando diz que está presente, em muitas empresas, certa ética do trabalho excessivo que é definida nos termos de que as pessoas devem estar sempre disponíveis para o trabalho, que o trabalho deve ser a primeira e mais importante prioridade para os indivíduos e que quanto mais trabalho, melhor. Segundo o autor essa ideologia leva os funcionários a trabalharem com mais intensidade e a terem menos tempo para o lazer. As seguintes falas ilustram o envolvimento que os entrevistados demonstram ter para com os seus trabalhos:

“A diferença entre você ter um emprego e uma carreira é que um emprego é uma coisa que você vai lá e fica de 9h às 18h, sai a noite, mas acabou aquilo ali vai focar Eu não! A xxx é minha vida, é diferente!” (E1)

Nessas empresas, às vezes passa muito do limite a falta de respeito com a sua vida pessoal. Então da mesma forma que a gente está vivendo para o trabalho deveriam acreditar nas pessoas quando elas falam que estão com algum problema pessoal. Poxa, tem que respeitar porque é uma vida só, tem pessoas que dão mais da vida delas para o trabalho e lá as pessoas dão muito da vida delas para o trabalho, mas em determinados momentos essas pessoas tem que ser respeitadas na vida pessoal. Então poxa, entrou de licença maternidade não é para ficar ligando para pedir coisas o tempo todo”. (E1)

“Vou te falar a gente fica aqui 12h por dia praticamente a minha vida vira o trabalho, eu tô em casa, tô malhando e pensando nesse negocio. Tô descansando, tô pensando como eu fazer para vender um hotel para injetar num sei quanto na Cia...se sai para tomar um chopp com alguém seja com um companheiro seja com a mulher que você tá conhecendo, invariavelmente vem o assunto trabalho”. (E7)

“Você acaba sem querer querendo leva um pouco da sua vida do dia-a-dia de trabalho pra sua vida pessoal e isso acaba impactando sua personalidade. Se eu fosse trabalhar num mosteiro, nos primeiros seis meses eu ia morrer depois quem sabe eu ficasse mais calmo”. (querendo dizer que está sempre agitado por causa do trabalho) (E7)

“Eu me apaixonei de certa forma pelo meu trabalho, mas tem vezes que eu paro e penso que estou muito dentro disso. Aí vou ler um jornal. Lá em época de eleição...nossa ninguém fala de eleição, ninguém comenta que Bin Ladem morreu. Sabe, eu sinto falta um pouco disso, do mundo externo...você fica ali e se tá chovendo nem sei que tá chovendo.”(E3)

O nível de pressão a que os entrevistados parecem estar submetidos é tão grande que extrapola o momento do trabalho e traz reflexos para a vida pessoal. Isso corrobora com a idéia de Burke e Fiskenaun (2009) que afirmam que, quando o trabalho é excessivo em termos de pressão, há uma dificuldade maior de as pessoas poderem se recuperar psicologicamente quando deixam os locais de

trabalho. Segundo esses autores, o nível de recuperação após o dia de trabalho pode ser mais ou menos pobre em função do estresse relacionado ao trabalho que a pessoa leva para casa. Os relatos seguintes ilustram o quanto o trabalho está presente na vida pessoal dos entrevistados:

“Sempre penso no trabalho até porque eu só tenho um dia de folga que é domingo. Então você está indo para o trabalho sábado e só pensa naquilo, quando sai, continua pensando no que você fez, no que tem que fazer depois e nas semanas seguintes ou os projetos em que você está sendo envolvido. Se você está performando, mal não tem como ficar tranqüilo, vai levar para fora do trabalho também”. (E9)

“Por mais que você saia nove horas da noite, você não sai tranqüilo pensando ah agora eu vou malhar... Porque sabe que no dia seguinte começa tudo de novo. Você sai preocupado com os problemas do dia seguinte”. (E2)

“Às vezes eu sinto que estou sendo totalmente consumida pelo trabalho e isso me incomoda um pouco”. (E3)

“Acho que não tem ninguém que trabalhe doze horas por dia e vai dizer que o trabalho não interfere na vida. Tem gente que fala que consegue desligar a chave quando sai do trabalho, mas isso não é da minha natureza. Mas também tem gente que é extremo, não consegue parar de pensar no trabalho, aí o cara sai, fica estressado, não consegue interagir e acaba sempre brigando com a namorada”. (E4)

“Se um dia as coisas tiverem indo mal, com certeza isso vai afetar muito a minha vida pessoal”. (E5)

“Você chega em casa e às vezes não consegue ler um livro...tenho que fazer alguma coisa para desacelerar e não falar tanto de trabalho com meu namorado...às vezes é uma carga tão estressante que a minha forma de desestressar é não pensar muito” (E11)

A questão da gestão participativa aparece nos relatos dos entrevistados expressa no alto nível de responsabilidade que é atribuído às pessoas que demonstram capacidade e, com isso, aumentam-se o envolvimento, o poder de decisão e, como elas se tornam responsáveis por elas mesmas, precisam ser auto-disciplinadas e possuir alto controle. Através do envolvimento do trabalhador e da gestão participativa gera-se maior cooperação e maior comprometimento. O comprometimento, segundo Barbosa (2008) é uma crença internalizada que faz com que as pessoas se disponham a ir sempre mais além, nas suas tarefas diárias. Se todos concordarem, todos seguem juntos na mesma direção, levando a empresa ao sucesso. O esforço torna-se fundamental para a definição de bom desempenho. Significa disciplina, determinação, vontade de superar obstáculos e domínio de si

mesmo. A questão da responsabilidade e da autodisciplina aparece nos relatos dos entrevistados conforme ilustrado abaixo:

“Desde que a pessoa entra tem muita responsabilidade exatamente para já ir se acostumando com a cultura da empresa de muito trabalho e muita responsabilidade desde cedo. Todo mundo tem muita responsabilidade desde cedo” (E9)

“Sou muito exigente comigo e espero que todo mundo seja exigente como eu sou, que queira fazer a xx crescer eu realmente quero que as pessoas a minha volta sejam que nem eu nesse sentido”. (E1)

“Nessa filosofia te dão o osso maior do que você pode roer sim, então você vai se dedicar o dobro vai bater cabeça de fato, mas sempre tem alguém olhando porque o cara não vai deixar o negócio ir para o buraco. Ele deixa você tocar, mas por mais que você pense que a responsabilidade está inteira no seu colo, tem sempre alguém olhando atrás. Então, existe uma série de ferramentas que para ir blindando as decisões erradas que as pessoas vão fazendo”. (E2)

“Desde que a pessoa demonstre certo comprometimento e esforço ela já ganha muita responsabilidade na xxx, mas essa responsabilidade não vem de graça. Vem com pressão, com cobrança, com estresse a mais”. (E3)

“Eu tenho pressão, mas essa pressão vem muito mais de mim mesmo e das necessidades do trabalho”. (E5)

“Eu sou muito autodisciplinado. Tenho que estar sempre tentando melhorar, isso é uma coisa minha, então o modelo de metas funciona bem porque eu sei que vou entregar mesmo se precisar trabalhar mais”. (E7)

4.2. Valores de profissionais que trabalham intensivamente

Conforme destacado na introdução da presente dissertação, na medida em que as entrevistas iam sendo realizadas, chamou a atenção da pesquisadora a ambiguidade dos entrevistados, que ora criticavam a pressão que sofriam, ora valorizavam sua condição de trabalho. Por esse motivo, julgou-se relevante tentar analisar os valores individuais desses profissionais para compreender melhor suas aspirações e motivações subjacentes à relação que estes desenvolvem com os seus trabalhos.

Desta forma, neste ítem, as entrevistas realizadas junto aos profissionais selecionados são analisadas tendo como base a tipologia de Schwartz (1994). Para estruturar essa análise, as falas dos entrevistados foram agrupadas tendo como referência as quatro dimensões definidas por Schwartz (1994), que agrupam os dez tipos de valores identificados e definem campos antagônicos: **auto-aperfeiçoamentos** (que agrupa os tipos de valores realização e poder); **auto-transcendência** (que compreende os tipos de valores benevolência e

universalismo); **abertura à mudança** (que compreende os tipos de valores auto-suficiência, estimulação e hedonismo); **conservação** (segurança, tradição e conformidade). Ao analisar-se os relatos, pode-se perceber claramente que os valores dos indivíduos entrevistados se enquadram nas dimensões que valorizam o auto-aperfeiçoamento e a abertura à mudança e não se aproximam das duas outras dimensões: auto-transcendência e conservação. Esse fato sugere que os valores predominantes entre os indivíduos são: realização, poder, auto-suficiência, estimulação e hedonismo. Os tópicos seguintes buscam demonstrar, como os valores contidos dentro dessas duas dimensões estiveram presentes no discurso dos sujeitos selecionados para essa pesquisa.

4.2.1.

Auto-aperfeiçoamento

Esse item foi estruturado tendo como base a dimensão que Schwartz (1994) define como auto-aperfeiçoamento, envolvendo os valores de realização e poder. Essa dimensão sugere que as pessoas podem se sentir motivadas a realizar os valores associados ao sucesso pessoal, segundo critérios sociais e ao controle sobre recursos e pessoas.

4.2.1.1.

A busca pela realização

Os relatos de todos os entrevistados evidenciaram um intenso desejo de realização profissional. De acordo com a descrição de Schwartz (1994), as pessoas que valorizam a realização, se mostram ambiciosas, inteligentes, capazes, sendo voltadas a buscar o sucesso e o respeito próprio em suas condutas. Segundo o autor, esse tipo motivacional envolve a demonstração de competência de acordo com as normas sociais.

A questão da realização esteve frequentemente presente no discurso dos entrevistados associada à palavra crescimento, tanto pessoal como profissional. Os indivíduos demonstraram estar buscando o sucesso em suas carreiras e, na visão deles, esse objetivo será alcançado através do aprendizado. O fato de perceberem que estão continuamente aprendendo novas habilidades e tendo novas experiências parece ser algo muito atraente na visão destes sujeitos e um atributo central na avaliação que eles fazem acerca dos benefícios associado ao trabalho que

desempenham nas organizações. As seguintes falas ilustram como o aprendizado e o crescimento foram temas constantes durante as entrevistas:

“Eu quero crescimento, fui a única que virei coordenadora só com um ano de formada, isso foi um pulo na carreira, eu tenho só 24 anos. Para minha vida, esse trabalho representa amadurecimento. Eu cresci muito e isso passa para minha vida pessoal”. (E1)

“Oportunidade de aprender é a chave do negócio (E2)”.

“O que eu quero na verdade é simples: eu quero estar num lugar onde tem crescimento rápido e quero um lugar onde eu possa aprender muito. Eu já aprendi muito e acho que agora estou aplicando o que eu aprendi, mas continuo a aprender e continuo galgando, pois mesmo sendo sócio eu acho que posso evoluir dentro da organização”. (E4)

“O que é mais positivo no meu trabalho pode ser resumido em duas coisas: aprendizado e crescimento”. (E7)

“Eu sempre fui uma pessoa de realizar coisas, ter autonomia, ir fazer, crescer. Tem que crescer de acordo com o que você entrega, eu sempre fui uma pessoa que gostei de entregar. Essa é a melhor empresa do mundo para aprender, para criar e agora eu tô com o maior gás, quero criar então essa empresa me atende muito bem”. (E1)

“O trabalho é para mim uma excelente oportunidade de crescimento profissional e pessoal também” (E3).

“Eu vejo o meu trabalho como se eu fosse uma locomotiva: as minhas qualidades vêm como um vagão puxado por essa locomotiva. Talvez por eu ter estado aqui desde cedo, consigo olhar para traz e ver como eu cresci como ser humano e tenho a tranqüilidade de falar que muito disso, mas muito mesmo, vem pelo trabalho. As oportunidades, as pessoas que conheci, os conhecimentos que adquiri me transformaram em um ser humano que talvez sem essa oportunidade eu não teria me transformado. Hoje falo que sou um cara bom profissionalmente sim, mas de forma pessoal também forma de se comportar com a família amigos hoje acho que sou muito bom pelo que o trabalho me trouxe”. (E5)

Outra questão que está linha com a descrição de Schwartz (1994) sobre a busca pela realização é evidenciada pelo desejo e pela gratificação que os entrevistados demonstram ao verem os resultados do trabalho que realizam como sendo importantes para o sucesso da empresa. Ter a possibilidade de “fazer a diferença” para a organização em que trabalham é algo bastante valorizado por estes indivíduos, conforme pode ser observado através dos seguintes depoimentos:

“Ver o trabalho acontecer é o mais brilhante do dia a dia, bom do meu dia a dia pelo menos.

Ter o orgulho de ver como se transformou num negócio muito maior onde você tem alguma decisão é muito legal numa empresa desse tipo. Você ver o seu trabalho acontecendo é muito gratificante.” (E2).

“Acho que quando você tem responsabilidade e você vê o resultado que está fazendo, isso vai te conquistando. Eu consigo ver a importância de tudo que eu faço. Eu já trabalhei em outros lugares que você fica no lugar um tempão para fazer um negócio que não é tão importante. Eu sei que quando alguém está pedindo uma informação é porque realmente essa informação vai ser importante, você ver o negócio acontecer é muito gratificante ver o que o trabalho esta bonito e ver que aconteceu mesmo sabe...que você participou disso que a decisão realmente foi tomada pela empresa por causa da minha análise, d o meu trabalho” (E3)

A valorização da realização parece estar relacionada com a percepção de desenvolvimento pessoal. Ao mencionarem a necessidade de estar continuamente aprendendo, crescendo e vendo as “coisas acontecerem”, os entrevistados demonstraram estarem sempre procurando melhorar as suas potencialidades e habilidades. O objetivo, assim, é que possam se tornar profissionais cada vez mais capacitados para alcançarem níveis de maior responsabilidade e decisão dentro das organizações em que trabalham.

4.2.1.2. A busca pelo poder

De acordo com Schwartz (1994), o segundo tipo motivacional que compõe o grupo auto-aperfeiçoamento é o poder. Esse tipo seria expresso, segundo o autor, através de valores como riqueza, autoridade, preservação da imagem pública, reconhecimento e poder social. Assim, seriam valores que envolvem a obtenção de uma posição dominante no sistema social em que o indivíduo está inserido. Foi possível observar, durante as entrevistas, que esta categoria também estava intensamente presente nos relatos dos sujeitos dessa pesquisa. O tema reconhecimento foi uma constante nos relatos, conforme pode ser observado abaixo:

“O que eu mais tenho receio é que eu não seja reconhecido. Reconhecimento é a base de tudo, é importantíssimo. Reconhecimento que eu sou um cara importante, reconhecimento para ser promovido, reconhecimento financeiro, que é o que faz a gente estar aqui.” (E5)

“Eu espero reconhecimento e crescer rápido. Eu quero e eu preciso que o meu trabalho seja reconhecido, entendeu? Eu preciso que reconheçam que eu estou me esforçando tanto ou mais que a média e que eu estou entregando um trabalho bacana”. (E3)

“O que eu mais tenho receio, que é natural por minha vontade de crescer, pela minha ansiedade de subir de cargo é de não ser reconhecido. O cargo para mim significa reconhecimento, significa que você amadureceu, tem senioridade e merece pisar num degrau acima e, conseqüentemente seu salário pula de x para $x+2$ ou $x+5$. Não é só o dinheiro e muito menos o status, é o conjunto... Não adianta o cara te dar um bônus bom e te deixar naquele lugar porque o cara não está te mostrando que você teve uma evolução. O ideal é tentar mesclar o conjunto porque o dinheiro você merece se entregou o resultado”. (E7)

“É claro que a gente trabalha muito mais, que a gente foca muito mais, então tem que ter uma recompensa depois, recompensa esta que é dinheiro, que é promoção, mas que é também reconhecimento numa salinha. No dia que eu não ganho reconhecimento eu fico muito insatisfeita. Eu funciono muito por reconhecimento, seja financeiro ou psicológico. Eu preciso disso acho que todo mundo precisa”. (E3)

“Tô sempre pensando em como eu posso fazer as coisas... se eu fecho o negócio tal, será que eu viro gerente em seis meses? e será que amanhã vou ter aumento? como vai ser o bônus? se o presidente vai chegar para mim e falar que eu sou o cara....” (E7)

Tem que ter o payback não só financeiro, tem que ter o payback duplo. O cara tem que mostrar o reconhecimento dele para você, acho que é justo. O crescimento profissional esta muito ligado com o crescimento financeiro (E7).

Apesar de o reconhecimento descrito pelos entrevistados ter maior ênfase no lado simbólico, o objetivo de ganhar dinheiro, a valorização da riqueza, também esteve bastante associado às expectativas que estes indivíduos têm com os seus trabalhos. Eles comentam terem escolhido determinadas organizações ou carreiras específicas justamente por estas possuírem a característica de oferecer bons retornos econômicos em curto prazo. Os discursos seguintes podem ilustrar a questão da busca pelo reconhecimento financeiro:

“Eu quero ganhar dinheiro, ser reconhecido e poder crescer”. (E8)

“As empresas desse grupo são as empresas que mais fazem milionários no Brasil e eu faço uma aposta de longo prazo, sei que daqui a uns 5 ou 10 anos vou estar ganhado muito mais, vou ter acumulado muito mais do que a média do mercado vai pagar. E lá se você mostra bons resultados, você ganha cargos de gerência de pessoas”. (E9)

“Eu sempre fui ambicioso e dizendo isso até na perspectiva financeira. Estou preocupado em aprender e ganhar dinheiro e sempre achei que as pessoas do mercado financeiro eram premiadas mais rápidas do que no mercado em geral”. (E2)

“As pessoas mais ambiciosas e mais dedicadas vão buscar esse mercado também por causa da grana” (E7)

“Fui para esse mercado basicamente porque é o que dá mais dinheiro. É a área que tem mais pressão, mais cobrança, é a área onde você mais tem que ser melhor e então você tem que ser mais remunerado por isso”. (E8)

No que diz respeito à autoridade e ao poder social, os entrevistados enfatizaram a possibilidade que tem, em suas organizações, de influenciar os rumos do negócio, de ter voz ativa, de ver que suas opiniões foram levadas em conta nas decisões tomadas na empresa, conforme ilustrado nos seguintes relatos:

“É muito bom ver que a empresa depende do seu trabalho, que você faz parte de um time de fato e não está em um banco de reservas, você está no jogo. Você é decisivo, participa de reuniões com pessoas diferenciadas” (E2)

“O cara está exposto a uma situação que em outro lugar demoraria anos para sentar na mesma cadeira, em alguma cadeira relevante. Se você for trabalhar numa empresa pública, vai demorar 20 anos até que a sua decisão não seja igual... Até lá tanto faz se decidir x ou y”. (E2)

4.2.2. Abertura à mudança

Este item foi estruturado tendo como base os fragmentos das entrevistas que refletem o que Schwartz (1994) chamou de abertura à mudança. Esta dimensão engloba os valores de auto-suficiência, estimulação e hedonismo e, reflete a importância que os indivíduos atribuem à independência, variedade e desafios. São valorizados por pessoas que procuram novidade e risco na vida, o que é, como destaca Schwartz (1994) incompatível com a realização simultânea de outros valores como segurança, respeito à tradição e submissão e obediência diante das exigências dos outros.

4.2.2.1. A busca pela auto-suficiência

Esse tipo motivacional inclui a busca por liberdade, criatividade, independência, escolha dos próprios objetivos, curiosidade e respeito próprio. Envolve principalmente o pensamento independente e a ação (escolher, criar, explorar). Os entrevistados reportaram atribuir elevada importância ao fato de terem autonomia no trabalho para escolher os meios com os quais atingirão os fins.

Dessa forma, eles valorizam o fato de receberem tanto os louros, como as responsabilidades pelos resultados alcançados individualmente.

“Lá eu tenho alguma autonomia, eu posso tocar minhas coisas e imprimir o meu ritmo. Isso é muito bom para mim”. (E7)

“Eu espero poder ter liberdade para o meu toque nas coisas, dar opinião para formas diferentes de fazer o trabalho. Pode ser que seja uma opinião boba que não vá render frutos, mas enfim que haja este espaço. Isso é muito importante na formação das pessoas”. (E6)

“Essa é uma carreira em que cada um é muito independente, é como se fosse autônomo. Imagina uma pizza que todo mundo divide e cada um é dono da sua fatia e a gere como achar melhor; conforme você vai crescendo e tendo experiência, a sua fatia vai crescendo. O chefe da mesa é o que a fatia maior obviamente” (E8)

“Acho muito positivo ser uma carreira que você depende de você, do que você gera de retorno. Se fosse uma carreira em que você dependesse de alguém, sempre que você ganhasse, ia ficar chateado porque você deu resultado e o cara está “comendo” o seu resultado e se você fosse mal não ia ficar mal com você mesmo porque ia achar que é porque o cara também tinha ido mal. Você ia ficar chateado por não ganhar o retorno que você gerou e não ia se sentir responsável quando perdesse porque o projeto também seria do outro. Então é importante cada um ter a sua parcela bem definida de resultado”. (E8)

A busca pela auto-suficiência é expressa pelos sujeitos dessa pesquisa no sentido de que eles valorizam o fato de terem a oportunidade de participar e se envolverem nas decisões que são tomadas na realização do trabalho e no cotidiano das organizações. Assim, a questão da liberdade e da autonomia realmente parecer ser um fator de peso na avaliação e no julgamento que estes indivíduos fazem a respeito dos pontos positivos que justificam o interesse em trabalhar em organizações de alta performance.

4.2.2.2. A busca pela estimulação

O tipo motivacional estimulação envolve a ousadia e busca por uma vida excitante. A demanda por este valor decorre segundo Schwartz (1994), da necessidade presumida de variedade e estimulação para manter um nível ótimo de ativação. Os entrevistados mencionaram essa busca no sentido de que valorizam a oportunidade de trabalhar com pessoas diferentes e em projetos variados. Eles demonstraram não gostar de ficar durante muito tempo no mesmo lugar, pois isso seria visto como acomodação e estagnação. Além disso, acreditam que o

aprendizado tem um tempo limitado e para estar continuamente desenvolvendo novos aprendizados devem passar por mudanças constantes. A questão das diferentes experiências e oportunidades de trabalho pode ser ilustrada a partir das falas a seguir:

“A xx tem essa coisa bem forte de ciclo né?! Eu fiquei dois anos atrás do computador e já tava mesmo querendo mudar, aí surgiu essa outra possibilidade bem interessante (...)” (E3)

“Por mais que eu tenha oito anos de formada, fiz uma grande mudança agora de área entendendo que vou ter um bom aprendizado.” (E9)

“Lá eu tenho diferentes oportunidades: posso trabalhar em várias áreas diferentes e para mim é muito isso... é diversidade de oportunidades.” (E10)

“Trabalhar com diferentes pessoas e diferentes culturas é muito legal.” (E10)

“Eu sentia falta de conhecer outra coisa e de ter outro chefe, outro ambiente. Na minha empresa você mudar de área, é mudar completamente pra outra empresa: é outro diretor, outras coisas, outro mundo, então eu queria mudar, mas queria tentar mudar ali dentro porque eu gosto muito.” (E11)

Os entrevistados mencionaram também, com bastante frequência, a palavra desafio. O fato de se sentirem motivados a trabalharem em projetos novos e desafiadores sugere como a estimulação é importante para eles. Além disso, os indivíduos comentam que gostam de ver os resultados do trabalho com rapidez, pois se consideram pessoas agitadas e dinâmicas. Esse movimento parece estar também bastante associado à descrição feita por Schwartz para o valor de estimulação conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

“Você sente rapidamente que ficou um tempo num cargo e aprendeu o que tinha que aprender e pronto: vai para o próximo desafio” (E3)

“Sempre fui um pouco agitado e gostei de um ritmo mais acelerado e esse mercado poderia me prover esse tipo de trabalho. Tô sempre estudando, sempre falando, sempre agitado, querendo fazer a diferença e lá quem é muito dedicado, começa a fazer a diferença mais rápido”. (E7)

“Eu considero que o que mais me move é o desafio profissional” (E9)

“Às vezes, eu tenho um dia mais pressionado, mais agitado, mas é o que eu gosto. Gosto de trabalhar num lugar onde as coisas andam mais rápido. Sempre tem que ser um lugar onde o meu crescimento possa vir, porque andar para o lado é muito angustiante.” (E4)

“Eu preciso de um trabalho que seja intelectualmente desafiador”. (E5)

4.2.2.3. A busca pelo hedonismo

O terceiro tipo motivacional, que segundo Schwartz integra o eixo de abertura à mudança é o hedonismo. Este tipo motivacional envolve a busca pelo prazer e pela satisfação pessoal. Comparando com os outros dois componentes da categoria auto-aperfeiçoamento, o hedonismo, embora esteja presente, apareceu nos relatos de forma menos evidente. Este tipo de valor, segundo o autor, deriva da necessidade de se ter prazer e auto-gratificação.

O hedonismo pode ser detectado em alguns trechos das entrevistas, no momento em que alguns indivíduos associam prazer o trabalho, ou seja, vêem o tempo que passam trabalhando como um momento desfrutável. Essa primeira forma de perceber o hedonismo, como um prazer intrínseco relacionado ao trabalho em si, pode ser mais bem compreendido através das falas abaixo:

“Eu gosto de trabalhar, não vou triste (E2)”

“Eu tenho muita paixão pelo meu trabalho, me identifico com a minha área e com a empresa” (E1)

Entretanto, o valor hedonismo foi mais claramente identificado no momento em que os entrevistados relatam que o trabalho seria uma forma instrumental, a partir do qual poderiam obter prazer em outras esferas de suas vidas, com o resultado do que é obtido com o trabalho. Essa diferença com a questão apontada nos relatos anteriores pode ser visualizada a partir dos seguintes trechos:

“O que eu busco com o meu trabalho é ter dinheiro para eu poder viajar e ter prazer nas coisas que eu gosto”. (E9)

“Qualidade de vida é uma questão subjetiva, depende da pessoa. Não necessariamente é ter tempo livre: qualidade de vida para mim é ter dinheiro para levar meus filhos para Disney todo ano” (E).

“O trabalho é uma forma de você ganhar dinheiro para ter independência e poder ter as coisas na vida pessoal” (E9).

A fala do entrevistado abaixo parece unir as duas formas em que o hedonismo foi evidenciado. Ele diz ter prazer com o trabalho, mas também o vê como uma possibilidade para prover outros tipos de prazeres, não associados ao trabalho:

“O trabalho representa para mim qualidade de vida e qualidade de vida para mim é ter dinheiro para morar aonde eu quiser, é ter o carro que eu quiser e mais importante: é trabalhar com o que eu gosto de fazer, é acordar todo dia com vontade de ir para o trabalho” (E4.)