

5 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o fenômeno da intensificação do trabalho a partir da experiência de indivíduos inseridos em organizações que utilizam práticas de alta *performance*, para obter o máximo de produtividade dos trabalhadores. Além deste propósito, outra questão se tornou relevante no decorrer da pesquisa: compreender os valores individuais subjacentes a escolha desses profissionais por trabalhar sob condições de trabalho intensificado. Esse segundo objetivo se pautou na indagação sobre a possibilidade de existir um conjunto de valores comuns aos sujeitos participantes da pesquisa. Para alcançar os propósitos descritos foi realizada uma pesquisa qualitativa, com 13 entrevistas abertas com pessoas que trabalham, em média 12 horas por dia, em empresas que reconhecidamente se valem de instrumentos e práticas de intensificação do trabalho.

As bases teóricas utilizadas para fazer a análise dos resultados da entrevista foram escolhidas a partir da literatura que trata do fenômeno da intensificação do trabalho, bem como da teoria sobre valores individuais desenvolvida por Schwartz (1994).

Determinados critérios haviam sido selecionados para delimitar as empresas que representavam o protótipo da intensificação do trabalho pelo conhecimento de suas práticas no mercado. Alguns desses critérios foram: o incentivo e valorização de longas jornadas, alta cobrança por ritmo e velocidade, gestão por resultados, remuneração variável associada ao desempenho e a busca por profissionais que desempenhassem suas tarefas apresentando *performance* e comprometimento acima da média. Ao se fazer a pesquisa de revisão da literatura, observou-se, desde o início, que os critérios escolhidos estavam fortemente correlacionados com os apontados pela teoria e, durante a análise, percebeu-se que tanto a literatura quanto o conhecimento prévio da pesquisadora foram corroborados pelo discurso dos entrevistados.

Identificou-se que o trabalho intensificado é retratado pelos profissionais como sendo executado sob pressão, com necessidade de trabalhar em um ritmo acelerado durante toda a jornada. Dessa forma, ainda que trabalhem por muitas horas, 12 em média, todos os dias, o grande diferencial é que são horas intensas e estressantes, devido ao nível de energia física e mental que é demandado. Essa grande pressão parece advir, em parte, da cobrança por resultados objetivamente mensuráveis e pelo atingimento de metas, consideradas pelos sujeitos como muito “arrojadas” e de grande dificuldade.

Outra questão que parece contribuir para a sensação de trabalho intensificado é a presença psicológica deste nos momentos da vida pessoal, ou seja, a partir da análise das entrevistas percebe-se que há uma sensação de transbordamento da pressão do trabalho para os momentos em que não se está trabalhando como finais de semana ou à noite, quando se deixa os locais físicos. Essa representação que o lado profissional assume para a vida, como um todo, dos sujeitos pode ser causada pelo grande envolvimento emocional que eles têm com o trabalho.

Essas constatações corroboram as idéias de Macky e Boxxal (2008), que afirmam que as práticas de alta *performance* visam a aumentar a qualidade, a criatividade e a flexibilidade dos funcionários, assim como incrementar suas competências e habilidades. Os incentivos oferecidos em contrapartida às maiores exigências estão relacionados à maior participação nas decisões, à autonomia e às recompensas contingentes como pagamentos por desempenho. Estes incentivos têm como objetivo estimular o aumento do comprometimento dos profissionais para com suas empresas e atividades. Assim, é possível que os profissionais ampliem o esforço oferecido ao trabalho de forma discricionária, ou seja, buscase, sobretudo, incitar o próprio desejo dos profissionais em devotar maiores energias. Em outras palavras e, segundo Macky e Boxxal (2008), pode-se dizer que as práticas de alta *performance* operam através da intensificação do trabalho. As práticas de alta *performance* aumentam a percepção dos trabalhadores de que deles se espera mais: aumentam-se as demandas e as expectativas de que os trabalhadores trabalhem além do formalmente estabelecido, que levem trabalho para casa e que estejam sempre disponíveis, além disso, tais práticas visam também a diminuir as atividades não relacionadas ao trabalho durante o

expediente. É passado implicitamente para os profissionais que eles devem colocar o trabalho acima de suas famílias ou vidas pessoais.

A análise do conteúdo das entrevistas aponta que, embora considerem “pesado” este estilo de trabalhar, os indivíduos descrevem que o fazem por opção, pois consideram que os benefícios superam os prejuízos. Dessa forma, ao perceber que tal escolha se relaciona com características pessoais, é possível atribuir determinadas particularidades aos valores que moldam os desejos, as necessidades e as aspirações desses trabalhadores.

O grande envolvimento emocional dos sujeitos para com a sua vida profissional dentro das organizações faz com que o trabalho realizado represente parte importante da identidade que estes assumem perante a sociedade e diante de si mesmos. Essa identidade está repleta de sentimentos de orgulho, por ser um profissional competente, realizado, e, portanto digno de valorização social. Há também efeitos na auto-estima, pois esses profissionais sentem como sendo heróico e glamoroso o tipo de trabalho que desenvolvem bem como se orgulham da imagem das organizações em que atuam.

Talvez, devido a essas organizações serem reconhecidas no mercado como muito exigentes com os profissionais, de somente contratar e manter os “melhores”, o fato de trabalharem nessas organizações os torna “estrelas”. Esse orgulho em fazer parte desse coletivo vitorioso, de prestígio, contribui para a internalização dos valores dessas empresas, o que pode resultar na cultura forte dessas organizações. A administração da cultura é vista, por estas organizações, como uma fonte de vantagem competitiva e, assim, os dirigentes dedicam um grande investimento ao gerenciamento da cultura, uma vez que, para eles, ela representa um grande ativo. A força dessa cultura de alta *performance* reside na capacidade de fazer com que os trabalhadores incorporem as cobranças como sendo algo positivo, algo do qual eles irão tirar vantagem e será benéfico. Entretanto, pode-se dizer que essa cultura é utilizada para conformar os comportamentos dos membros da organização de forma que todos trabalhem intensamente. A pressão passa a ser internalizada e, com isso, os profissionais se tornam mais produtivos e comprometidos.

Em relação à questão da cultura, Macky e Boxxal (2008) afirmam que intensificação do trabalho e as práticas de alta *performance* estão relacionadas com um tipo de cultura, existente em algumas organizações, de trabalhar por muitas horas de forma constante e não ocasional. Nessas culturas, o trabalho de longas horas é visto como sinal de comprometimento e os funcionários que assim se comportam são reconhecidos e recompensados de forma tangível e intangível. Já os trabalhadores que não se adequam a essa cultura são vistos como desinteressados e inapropriados. Segundo Kodz et al (1998), existem algumas pressões que contribuem para o desenvolvimento desse tipo de cultura como: a necessidade de aumentar a eficiência e o desejo de diminuir custos; as mudanças tecnológicas; as pressões para prazos mais apertados; aumento das expectativas de serviços nas 24 horas do dia; a competitividade e a incerteza. A cultura de longas horas traz uma mensagem de “viver para trabalhar ao invés de trabalhar para viver”.

Para se adequar a esse tipo de cultura, também é necessário que os trabalhadores já possuam previamente um conjunto de valores que seja congruente com a ideologia da organização. Caso contrário, se fossem totalmente discrepantes, não seria possível a internalização tão forte dos valores organizacionais propostos. Assim, ao se fazer a análise dos valores que representam os entrevistados percebeu-se que todos eles se encontravam nos eixos de auto-aperfeiçoamento e abertura à mudança propostos por Schwartz (1994). Esses dois eixos compreendem os valores de realização, poder, autonomia, estimulação e hedonismo. Dessa forma, esses cinco valores são os mais representativos da escala de prioridades dos sujeitos que trabalham intensivamente.

Ainda com relação aos valores, no que diz respeito à oposição entre individualismo e coletivismo, pode-se dizer que os cinco tipos motivacionais encontrados, como sendo comuns aos sujeitos entrevistados, estão associados ao individualismo. O individualismo expressa a independência emocional e a autonomia da pessoa com relação a grupos ou outras organizações. Dessa forma, de acordo com o modelo de Schwartz (1994) que classifica os tipos de valor segundo o interesse a que atendem, é possível afirmar que os entrevistados, uma vez que dão prioridade aos valores de auto-aperfeiçoamento e abertura a mudança, podem ser enquadrados na categoria de orientação individualista.

De forma conclusiva, pode-se ponderar que independentemente do fato de os entrevistados possuírem um conjunto de valores que vão ao encontro da expectativa dessas organizações por alto desempenho, o aspecto que parece ser fundamental para assegurar a adesão desses indivíduos às respectivas organizações refere-se à capacidade das mesmas de envolver a subjetividade desses profissionais, de fazê-los absorver por completo o ideal heróico que esse tipo de trabalho representa para suas identidades. Os motivos pelo quais essas organizações detêm esse poder merecem ser estudados em maior profundidade. Todavia, é possível atribuir, ao menos em parte, essa capacidade de gerenciamento tão “eficiente” à cultura organizacional, uma vez que ela é a responsável por disseminar os valores que se deseja que sejam adotados pelos membros.

De forma a ilustrar essa premissa, cabe apontar a seguinte consideração de Johann (2004, p. 13): “assim como nas religiões, quando a cultura de uma empresa é bem administrada, ao longo do tempo leva à formação de um exército de devotados colaboradores que podem atingir o limiar da fanatização”. Essas culturas podem ser denominadas de alta *performance* pois, conforme afirma o autor, o nível de devoção é um dos maiores responsáveis por vantagens competitivas de longo prazo, advindas do comprometimento das pessoas com os valores e as práticas de suas empresas. As culturas de alto desempenho são fortes, com alto compartilhamento de determinados valores associados a desempenhos excelentes. Assim, como conclusão final pode-se dizer que o tipo de cultura associada à intensificação do trabalho é capaz de criar níveis incomuns de motivação, lealdade e até fanatização. E é justamente esse fator que possibilita aos trabalhadores incorporarem o trabalho intenso como algo positivo e, dessa forma, a corresponderem aos anseios das organizações. Os valores disseminados por essas organizações são capazes de fornecer uma estrutura de controle ideológico, e internalizado pelos trabalhadores, que torna supérflua a necessidade de controlá-los de forma extrínseca ou burocrática.

5.1. Sugestões para estudos futuros

No que diz respeito à agenda de futuras pesquisas, este trabalho pode ser ampliado e aprimorado com a realização de mais entrevistas, o que possibilitaria um aprofundamento das análises e, possivelmente, a descoberta de outras características associadas à intensificação do trabalho contemporâneo em algumas organizações. Mesmo o material já construído a partir da transcrição e categorização das entrevistas realizadas é rico o suficiente para que, a partir dele, outras análises com diferentes enfoques e objetivos possam ser produzidos.

A presente pesquisa teve como foco a questão individual: experiência e valores. Outro estudo interessante seria abordar o fenômeno da intensificação do trabalho por uma perspectiva organizacional. Para isso, poder-se-ia buscar relacionar as características específicas de determinadas empresas, como os valores que representam a cultura organizacional, com a intensificação do trabalho. Dessa forma, seria possível compreender melhor como as diferenças nas ideologias e nas práticas organizacionais influenciam as condições de trabalho.

Outra sugestão para pesquisas futuras, relacionadas ao tema, é estudar a questão do contrato psicológico em organizações de alta *performance*. Seria interessante compreender como operam as expectativas e obrigações implícitas, que pareceram neste estudo ter um papel e uma relevância grandes, dos acordos e das relações profissionais em contextos marcados pela intensificação do trabalho.

Além disso, a pesquisa foi realizada apenas no Brasil. Um trabalho que pudesse abranger outros países poderia mostrar as diferenças e/ou semelhanças culturais associadas ao fenômeno da intensificação do trabalho, a experiência dos trabalhadores frente a essa condição, assim como as particularidades de valores que os indivíduos possuem e que podem estar associados ao fato de trabalharem de forma intensificada.