



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – PPGPSI
NÚCLEO DE ESTUDOS TRABALHO, SOCIEDADE E COMUNIDADE – NUESTRA

ARIANE SERPELONI TAVARES

“Tudo é trabalho”: representações sociais de gestores de logística de transportes sobre o trabalho intensificado

SÃO CARLOS - SP

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – PPGPSI
NÚCLEO DE ESTUDOS TRABALHO, SOCIEDADE E COMUNIDADE – NUESTRA

ARIANE SERPELONI TAVARES

“Tudo é trabalho”: representações sociais de gestores de logística de transportes sobre o trabalho intensificado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de São Carlos como requisito parcial para obtenção do título de doutora em Psicologia.

Área de Concentração: Comportamento e Cognição

Orientadora: Profa. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho

SÃO CARLOS - SP

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

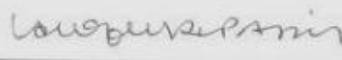
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Folha de Aprovação


Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Ariane Serpeloni Tavares, realizada em 06/09/2019:



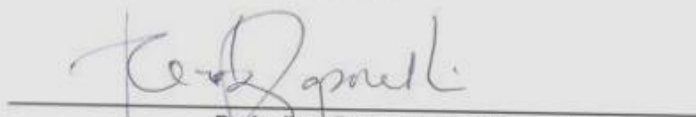
Prof. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho
UFSCar



Prof. Dra. Valquíria Padilha
USP



Prof. Dr. Eduardo Pinto e Silva
UFSCar



Prof. Dra. Renata Paparelli
PUC-SP

Prof. Dra. Maristela Pereira
UFU

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Maristela Pereira e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.

AGRADECIMENTOS

O momento de agradecer é muito especial. Significa poder retribuir, de alguma forma, àqueles que me ajudaram a concretizar este sonho, me impulsionaram, me guiaram, me deram as condições psicológicas e até mesmo materiais para chegar até aqui.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu esposo, Felipe, pelo seu amor, compreensão e incentivo para concluir este trabalho. À minha filha, Anne, por compreender que eu precisava entregar este “trabalho importante para a professora Rose”. E à minha “irmã”, Rose, por me mostrar o valor do estudo.

À minha orientadora, Rose, por me acolher, por apontar o caminho nos momentos em que eu estava perdida, pelos ensinamentos, pela confiança e pela disponibilidade.

Aos colegas do Nuestra, pelas contribuições ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa, pelas ajudas e pelos momentos de descontração.

Aos entrevistados, que dispensaram parte de seu valioso tempo para contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores e funcionários do PPGPsi, pelos ensinamentos e orientações.

Aos professores Valquíria Padilha e Eduardo Pinto, pelas contribuições durante a qualificação e defesa.

Às professoras Maristela e Renata por aceitarem participar da minha banca de defesa.

À Capes, pelo apoio ao desenvolvimento desta pesquisa por meio dos recursos do PROEX.

Capitão de Indústria

*Eu às vezes fico a pensar
Em outra vida ou lugar
Estou cansado demais*

*Eu não tenho tempo de ter
O tempo livre de ser
De nada ter que fazer*

*É quando eu me encontro perdido
Nas coisas que eu criei
E eu não sei*

*Eu não vejo além da fumaça
O amor e as coisas livres, coloridas
Nada poluídas*

*Ah, Eu acordo pra trabalhar
Eu durmo pra trabalhar
Eu corro pra trabalhar...*

Os Paralamas do Sucesso

TAVARES, A. S. **“Tudo é trabalho”**: representações sociais de gestores de logística de transportes sobre o trabalho intensificado. 2019. 279f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

RESUMO

Nesta tese apresentamos os resultados e análises de uma pesquisa de abordagem qualitativa, que teve como objetivo geral compreender as representações sociais de gestores do ramo de logística de transportes sobre o trabalho que realizavam. Para compreender este tipo particular de relação trabalho-trabalhador, nos valem do conceito de *trabalho intensificado* para caracterizar as relações e as condições de trabalho típicas deste setor, da Teoria das Representações Sociais (TRS), na abordagem sociológica e processual, para compreender como os sujeitos interpretam o que vivenciam e da Psicodinâmica do Trabalho, para entender a relação subjetiva com o trabalho e suas implicações na produção das representações sociais (RSs), dentre outros conceitos. Para tanto, realizamos entrevistas semiestruturadas com dez gestores que atuavam no setor de transportes de empresas privadas de grande porte e que tinham vivenciado condições de trabalho intensificadas. O trabalho intensificado demanda um alto esforço, físico e/ou psíquico, de quem labora e, no caso estudado, compreendia a execução de atividades em ritmo elevado, longas jornadas, extensão desta para além do ambiente formal de trabalho e uso constante de dispositivos de comunicação, que demandavam a disponibilidade permanente dos gestores para o trabalho. Os principais resultados apontaram que os gestores identificavam que as condições laborais que vivenciavam eram muito mais intensas em comparação com as de colegas e familiares e levavam a dificuldades de conciliação da vida privada com as demandas laborais, diluição das barreiras entre tempo de trabalho e não trabalho e impactos na saúde. Por outro lado, os gestores também indicaram que se sentiam satisfeitos com o ritmo de trabalho, bem como com os benefícios financeiros e de carreira decorrentes da aceitação de condições de trabalho intensificadas. Identificamos a presença de estratégias defensivas adotadas pelos gestores para lidarem ou amenizarem o sofrimento advindo da sobrecarga de trabalho, bem como outros elementos que geravam bem-estar no trabalho. As explicações dadas pelos gestores para a ocorrência do trabalho intensificado envolviam: a) fatores pessoais (ansiedade, necessidade de poder, costume, falta de maturidade); b) fatores profissionais (necessidade de crescer profissionalmente, inexperiência); c) fatores relacionados à empresa e ao tipo de operação (departamento de atuação, falta de estrutura e de equipe, exigência de resultados, cultura meritocrática, operações ininterruptas, acionamentos fora do horário de trabalho, reestruturações e cultura da liderança) e; d) fatores como a naturalização das condições de trabalho intensificadas no setor de logística e necessidade de manter o emprego. Tendo em vista que os conteúdos presentes na esfera transubjetiva formam o pano de fundo para a construção das representações sociais, identificamos que as RSs dos gestores ancoravam-se na ideologia gerencial, que naturaliza este modo de trabalhar: ser rentável, estar disponível, buscar resultados, dedicar-se ao máximo. Ademais, a relação subjetiva com o trabalho foi apontada como relevante na construção destas RSs. Ao considerar que as representações sociais não são somente configuradas pelo contexto social, mas também o configuram, concluímos que as representações dos gestores sobre o trabalho intensificado fornecem elementos para a construção das representações de outros grupos sociais, revelando o caráter ambivalente da posição gerencial: vítimas e agentes do trabalho intensificado.

Palavras-chave: Trabalho intensificado; Intensificação do trabalho; Gestores; Logística; Trabalho imaterial; Ideologia gerencial; Psicologia Social do Trabalho; Representações Sociais.

TAVARES, A. S. “**All is work**”: social representations of logistics transport managers about intensified work. 2019. 279f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

ABSTRACT

In this thesis we present the results and analyzes of a qualitative approach research, which general objective was to understand the social representations of logistics transport managers about their work. In order to understand this particular type of work-worker relationship, we used the concept of intensified work to characterize the relations and working conditions typical of this sector, the Social Representations Theory (SRT), in its sociological and procedural approach to identify how the subjects interpret their experiences and the Psychodynamic of Work to comprehend the subjective relation with work and its repercussion on Social Representation's production, among other concepts. For that, we conducted semi-structured interviews with ten managers or coordinators who worked in the transportation sector of large private companies and who had experienced intensified working conditions in their professional trajectories. The intensified work demands a high physical and/or mental effort of those who work and, in the studied case, comprised the execution of activities at high pace, long journeys, extension of this beyond the formal working environment and constant use of communication devices, which demanded the permanent availability of managers to work. The main results indicated that the managers identified that the working conditions that they experienced were much more intense compared to those of their colleagues and their families and led to difficulties in reconciling private life with the demands of work, the dilution of the barriers between work and non-work and health impacts. On the other hand, managers also indicated that they were satisfied with the pace of work as well as the financial and career benefits stemming from the acceptance of intensified working conditions. We identified the presence of defensive strategies adopted by managers to deal with or alleviate suffering from work overload, as well as other elements that generated well-being at work. The explanations given by the managers for the occurrence of the intensified work involved: a) personal factors (anxiety, need of power, custom, lack of maturity); b) professional factors (need to grow professionally, inexperience); c) factors related to the company and the type of operation (department of work, lack of structure and team, demand for results, meritocratic culture, uninterrupted operations, off-hours drives, restructuring and leadership culture); d) factors such as the naturalization of intensified working conditions in the logistics sector and the need to maintain employment. Considering that the contents present in the transsubjective sphere form the background for the construction of social representations, we identified that managers' RSs were anchored in managerial ideology, which naturalizes this way of working: to be profitable, to be available, reach results, dedicate themselves to the maximum. In addition, the subjective relation with the work was pointed out as relevant in the construction of these SRs. In considering that social representations are not only configured by the social context, but also shape it, we conclude that the managers' representations about the intensified work provide elements for the construction of the representations of other social groups, revealing the ambivalent character of the managerial position: victims and intensified labor agents.

Keywords: Intensified work; Work intensification; Managers; Logistics; Immaterial work; Management ideology; Social Psychology of Work; Social Representations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esferas de pertença das Representações Sociais segundo Jodelet (2009)	87
Figura 2 - Matriz do transporte de cargas brasileira – 2017.....	97
Figura 3 - Características do trabalho intensificado vivenciado pelos gestores de logística de transportes	142
Figura 4 - Esferas de pertença das representações sociais sobre o trabalho intensificado.....	242

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos entrevistados segundo a idade, experiência profissional, formação educacional, ramo e área de atuação.	31
Quadro 2 - Impactos da sobrecarga de trabalho, segundo Blanch (2011)	59
Quadro 3 - Características dos entrevistados, segundo a idade, formação educacional e experiência profissional.....	105
Quadro 4 - Características das empresas em que os entrevistados trabalhavam na época da entrevista, segundo porte, nacionalidade, tipo de capital e ramo.	106
Quadro 5 – Principais atividades dos gestores do ramo de logística.	120
Quadro 6 - Carga-horária de trabalho dos gestores.	136
Quadro 7 - Empresas que têm programas de remuneração variável (Bônus) e entrevistados que trabalham ou já trabalharam nelas.....	172
Quadro 8 - Fatores de intensificação do trabalho apontados por gestores do ramo de logística de transporte.	179
Quadro 9 - Verbalizações que demonstram a adesão dos gestores do ramo de logística aos pressupostos da ideologia gerencial apontados por Gaulejac (2007).	243

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Acordo de Nível de Serviço
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
CCO	Centro de Controle Operacional
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CD	Centro de Distribuição
CDL	Centro de Distribuição Logística
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNT	Confederação Nacional dos Transportes
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
DORT	Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho
DPO	<i>Distribution Process Optimization</i>
EBTIDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
IBC-Br	Índice de Atividade Econômica do Banco Central
JIT	<i>Just-in-time</i>
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OBZ	Orçamento Base Zero
PCP	Planejamento e Controle de Produção
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PST	Psicologia Social do Trabalho
RS	Representação Social
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TRS	Teoria das Representações Sociais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
Objetivos.....	19
Hipóteses	20
Método	20
Construção das informações.....	21
Campo de pesquisa e entrevistados.....	26
Análise do material empírico.....	32
Estrutura da Tese.....	33
CAPÍTULO 1 - TRABALHO: GERENCIAL, IMATERIAL E INTENSIFICADO	34
1.1 Trabalho contemporâneo e subjetividade.....	35
1.2 Trabalho intensificado: processo de intensificação, características, mecanismos e impactos.....	48
1.3 Trabalho gerencial.....	60
1.4 Trabalho gerencial intensificado e suas implicações	66
CAPÍTULO 2 - REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	78
CAPÍTULO 3 - “EU SOU O BATEDOR DE BUMBO”: o trabalho gerencial na área de logística de transportes	95
3.1 O setor de logística de transportes de cargas	95
3.2 Os trabalhadores entrevistados e as empresas	99
3.3 “Eu faço basicamente tudo”: o trabalho como gestor de logística de transportes	107
CAPÍTULO 4 - “EU TENHO QUE ESTAR COM A CABEÇA EM VÁRIOS LUGARES”: vivências e representações sociais do trabalho intensificado	122
4.1 “Você vive para ele”: representações sociais do trabalho intensificado	122
4.2 “É bem puxado, não tem pausa”: caracterização do trabalho intensificado	128
CAPÍTULO 5 - ENTRE OPÇÃO E CONDIÇÃO: as causas do trabalho intensificado na perspectiva dos gestores.....	146
CAPÍTULO 6 - “EU PREFIRO TRABALHAR NUM TRABALHO INTENSO DO QUE NUM TRABALHO QUE SEJA MORNO”: algumas contribuições da psicodinâmica do trabalho na análise do trabalho dos gestores.	180
6.1 “Você tem <i>n</i> problemas que podem acontecer e todo dia acontece uma coisa diferente”: o prescrito, o real e o uso da inteligência prática.	182
6.2 “Acho que o maior reconhecimento é o respeito”: a dinâmica do reconhecimento e as vivências de prazer no trabalho	189
6.3 “Eu gosto bastante dessa pegada do dia”: a satisfação com o ritmo de trabalho	195
6.4 “Atrapalha muito esse negócio de logística”: vivências de sofrimento e defesas	204
6.5 “A empresa precisa ter o resultado”: a adesão ao gerencialismo.....	225
6.6 “Não sei se eu estava tão envolvido no negócio a ponto de não conseguir controlar o meu corpo”: os relatos de adoecimento.....	230

6.7 Esferas subjetiva e transubjetiva das representações sociais: em busca de articulação.	241
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	248
REFERÊNCIAS.....	257
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada	273
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	275
ANEXO A – Parecer de aprovação do conselho de ética em pesquisa.....	277

APRESENTAÇÃO

O interesse pelo tema de pesquisa discutido nesta tese surgiu da minha própria experiência como trabalhadora, mais especificamente como gestora na área de Recursos Humanos em duas empresas de logística de grande porte e também como consultora de gestão de pessoas para operadores logísticos de diversos portes. Estas experiências profissionais, que foram muito intensas, principalmente nas duas empresas de grande porte, permitiram-me tanto vivenciar o trabalho intensificado quanto observar que os ocupantes de cargos de liderança estavam sujeitos a condições de trabalho bastante intensificadas, especialmente aqueles que atuavam diretamente com questões operacionais. Dentre os aspectos do trabalho intensificado vivenciados por estes gestores pode-se citar: extensas jornadas de trabalho, que duravam no mínimo 12 horas; ritmo intenso, sem tempo para pausas e refeições adequadas; pressão por resultados e prazos; viagens em grande volume, que ampliavam ainda mais a carga horária de trabalho; uso de *smartphones* e celulares corporativos, que não permitiam o descanso apropriado; extensão da jornada de trabalho para os fins de semana em esquemas de plantão e sem folga compensatória durante a semana; disponibilidade 24 horas por dia por meio das tecnologias de comunicação e pela necessidade de prontidão para atendimento a eventos inesperados, como acidentes.

Pude observar que estes trabalhadores, entre os quais eu me incluía, adotavam hábitos alimentares inadequados, muitas vezes, realizando refeições pouco saudáveis, de forma rápida e até mesmo em frente ao computador, além do elevado consumo de cafeína e de cigarro. Embora soubesse que alguns deles apresentavam problemas de saúde como enxaqueca, excesso de peso, colesterol e pressão arterial elevada, não posso afirmar que estes problemas eram generalizados, muito menos que havia afastamentos ou absenteísmo em decorrência de problemas de saúde. O mais preocupante era que o excesso de trabalho fazia com que estes trabalhadores não buscassem ajuda médica, muitas vezes, alegando falta de tempo para cuidar da saúde. Esta falta de tempo, na minha percepção, era a consequência mais devastadora para estes trabalhadores, visto que os levava a descuidar da alimentação e da saúde, dedicar pouco ou quase nenhum tempo à prática de atividades físicas, ao lazer e à família.

Apesar de raramente verbalizarem sobre estas dificuldades, o desequilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal era evidente e, por vezes, era objeto de reclamação em eventos ou encontros informais. A posição hierárquica ocupada por estes trabalhadores, do meu ponto de vista, levava ao ocultamento de grande parte dos problemas

relacionados ao trabalho intensificado, pois, como já ouvi diversas vezes, eles “não podem se dar ao luxo de faltar ou de ficar doente” e precisam sempre ser o exemplo, não deixar problemas pessoais afetarem o trabalho e não demonstrar, publicamente, insatisfações com relação à empresa. Percebi também que as consequências nocivas do trabalho intensificado eram, muitas vezes, compensadas, no curto prazo, por benefícios como a manutenção de um determinado *status*, as possibilidades de crescimento na carreira, a boa remuneração e os bônus decorrentes da posição ocupada, o que os levava a suportarem este tipo de trabalho.

Mas, havia um limite, pois muitos deles desligaram-se das empresas após passarem por um processo de desgaste físico e mental. Compreendo que as consequências nocivas decorrentes do trabalho intensificado existem e o fato de não serem expostas no ambiente de trabalho leva à necessidade de investigá-las fora do ambiente institucional, como foi a proposta nesta pesquisa.

Estas experiências profissionais e o estudo da literatura que trata do tema permitiram-me construir o objeto de estudo desta tese. Eu não sabia, antes de ler sobre o tema, que o que eu e meus colegas vivenciávamos poderia ser denominado *trabalho intensificado*. Hoje não vivencio mais este tipo de trabalho intensificado (apesar da intensidade do processo de pesquisa, considero que tenho certo controle sobre o trabalho e isto faz a diferença), mas ele ainda faz parte da minha realidade, já que familiares e amigos permanecem trabalhando nestas condições. E digo condições em dois sentidos: as condições do ambiente laboral e a condição no sentido de exigência, de obrigação.

Espero que esta tese contribua, de alguma maneira, para um melhor entendimento da temática, para sensibilizar e provocar uma reflexão sobre as consequências do trabalho intensificado para os trabalhadores.

INTRODUÇÃO

O trabalho, certamente, está entre as principais atividades humanas e tem papel fundamental para a construção da identidade, para a socialização, para a aprendizagem, para a sobrevivência e para a ocupação do tempo. A importância do trabalho se dá tanto na esfera econômica, enquanto fonte de renda, quanto na esfera psíquica, enquanto fonte de identificação e desenvolvimento de potencialidades, ou ainda, de sofrimento e de adoecimento (NAVARRO; PADILHA, 2007). Pelo seu caráter plural, o trabalho pode se apresentar para o sujeito de diversos modos: ele pode ser mais ou menos intenso, ser pesado ou leve, ser imaterial ou material, ser intelectual ou braçal, além de ser remunerado ou não remunerado, de tempo integral ou parcial etc., ou seja, há uma enormidade de formas e condições de trabalho, e cada uma implica diferentes relações entre o trabalhador e sua atividade laboral. Apesar das muitas formas de trabalho, nesta tese tratamos do trabalho intensificado, definido como um modo de trabalhar que demanda um alto esforço físico e/ou mental do sujeito e decorre do conjunto das condições laborais resultante de um processo de intensificação do trabalho, cuja historicidade remonta, principalmente, às revoluções tecnológicas e organizacionais presenciadas nos últimos séculos. Optamos por utilizar a expressão *trabalho intensificado* em detrimento de *trabalho intenso* por considerar que a primeira exprime melhor o que buscamos retratar, pois expressa que as condições de trabalho a que nos referimos não existem no vácuo, mas têm uma historicidade e são resultantes de um processo de intensificação laboral.

Intensificar o trabalho consiste em incorporar mais encargos e tarefas às rotinas dos trabalhadores¹ para reduzir os tempos mortos da jornada, o que pode ocorrer por meio de diversos mecanismos, tais como as mudanças tecnológicas e organizacionais. Isto demanda dos trabalhadores um maior dispêndio de energias físicas, cognitivas e emocionais (DAL ROSSO, 2008). É certo que todo trabalho é realizado segundo algum grau de intensidade e que a manipulação do seu nível de intensidade tem por objetivo elevar ou melhorar a produtividade, já que “(...) quanto maior é a intensidade, mais trabalho é produzido no mesmo período de tempo considerado” (DAL ROSSO, 2008, p. 21).

Apesar de o processo de intensificação do trabalho trazer ganhos de produtividade para as empresas, ele também pode trazer impactos negativos para os

¹ Utilizaremos os termos “trabalhador” e “sujeito” no masculino, embora estejamos nos referindo a pessoas de todos os gêneros.

trabalhadores, como a ocorrência de acidentes de trabalho, lesões, transtornos psíquicos, doenças crônicas, como hipertensão e doenças cardiovasculares, interferência demasiada do trabalho na vida privada e a individualização dos trabalhadores, dentre outros problemas (PINA, 2012; VAN DER HULST, 2003; DAL ROSSO, 2008; WHITE et al. 2003).

Embora a literatura identifique consequências nocivas decorrentes do trabalho intensificado, outras pesquisas apontam para fatores de manutenção dos trabalhadores sob estas condições. De acordo com Burke e Fiksenbaum (2008), muitos trabalhadores demonstram gostar do trabalho intensificado, sentindo-se recompensados pelos desafios, oportunidades, *status* e salários recebidos em contrapartida. Já Porter (2004) considera que as principais razões dos trabalhadores aceitarem a intensificação laboral são: a necessidade de melhorar o padrão de vida e o *status* em uma sociedade de consumo, o medo e a insegurança com relação ao futuro e a necessidade de autoafirmação.

Importante destacar que, segundo Dal Rosso (2008), a intensificação do trabalho não pode ser considerada como um processo individualizado, mas sim como uma condição do trabalho contemporâneo, que consiste em um padrão de organização que independe da vontade do trabalhador. Os trabalhadores da contemporaneidade, sejam eles da indústria, do comércio, prestadores de serviços, docentes ou servidores públicos estão, portanto, sujeitos, em maior ou menor grau, ao trabalho intensificado, vivenciam e constroem representações sobre a sua atividade laboral que merecem ser investigadas.

Já que a intensificação do trabalho atinge a todos os trabalhadores, nesta tese direcionamos nosso olhar para a intensificação laboral de um tipo de trabalhador que é pouco considerado nos estudos sobre a temática: os gestores. É importante estudar as vivências destes trabalhadores porque eles ocupam uma posição bastante ambivalente na estrutura organizacional, visto que, ao mesmo tempo em que são os representantes da empresa, também são trabalhadores que, apesar de sua posição privilegiada em termos de autonomia e condição social, não deixam de sofrer as consequências da organização do trabalho.

De forma geral, as posições de gestão consistem em atividades de planejamento, organização e acompanhamento do trabalho executado pelos subordinados, para que se atinjam os objetivos do departamento e, conseqüentemente, da empresa. Deste modo, os gestores realizam um trabalho de caráter imaterial, no qual as cargas afetiva e cognitiva se destacam e, portanto, as características e consequências da intensificação do trabalho podem se mostrar diferentes das encontradas em atividades de caráter material, conforme apontado por Dal Rosso (2006). Assim, além de abordar uma categoria profissional

diferente das que são mais comumente encontradas na literatura, esta tese também traz contribuições para a compreensão da intensificação de um trabalho que é imaterial e, ademais, realizado em um ramo pouco abordado: o de transporte de cargas, pertencente ao setor de serviços.

As constatações da existência de poucos estudos sobre intensificação do trabalho de gestores e nenhum estudo sobre o tema no setor de logística de transportes, decorreram da realização de duas pesquisas bibliográficas: uma na época da construção do projeto (2015²) e outra durante o desenvolvimento inicial da pesquisa (2016³). Nesta última revisão, foi encontrada apenas uma referência que tinha trabalhadores de nível gerencial como foco de pesquisa sobre o trabalho intensificado. Este estudo, realizado por Máximo (2009), indicou alguns problemas de saúde física e mental entre gerentes de banco e também apontou que a principal dificuldade decorrente do trabalho intensificado referia-se aos problemas nas relações familiares.

Assim, consideramos científica e socialmente relevantes as contribuições que esta tese pode trazer para a compreensão do tema, pois ela possibilita lançar luz sobre o trabalho intensificado entre profissionais de cargos gerenciais. Esses trabalhadores encontram-se em uma posição paradoxal: por meio do apoio às práticas organizacionais eles contribuem para a intensificação do trabalho, mas também sofrem as consequências delas. Ademais, a tese traz importantes contribuições para caracterizar elementos da organização do trabalho que contribuem para intensificar o trabalho no setor de logística de transportes, que ainda não foram bem descritos na literatura e que podem ser generalizados também para outros setores econômicos.

O presente estudo, tomando como referência a classificação feita por Leão (2012), enquadra-se na perspectiva da Psicologia Social do Trabalho (PST), diferenciando-se das abordagens da Psicologia Organizacional e das Clínicas do Trabalho. A PST preocupa-se com os problemas sociais e humanos no trabalho e busca compreendê-los a partir do ponto de vista dos trabalhadores, revelando as situações difíceis de serem vividas bem como as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para com elas lidar (SATO, 2010). Esta área de estudos interessa-se também pelos efeitos do controle simbólico, materializado nas políticas

² Consulta ao banco de dados da SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) com os termos: “intensificação do trabalho” e “trabalho intensificado”.

³ O foco deste levantamento bibliográfico foram as consequências do trabalho intensificado para trabalhadores em funções imateriais. Realizamos buscas nas bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), da SciELO e da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), para o período de 2007 a 2016, com os termos: “intensificação do trabalho”, “trabalho intenso” e “trabalho intensificado”.

de gestão, sobre a vida e a saúde dos trabalhadores para além do âmbito do trabalho. Por se tratar de uma abordagem crítica sobre o universo laboral, o foco da PST são as condições singulares de trabalho, sem perder de vista, no entanto, os processos macrossociais que as determinam, isto é, o estudo é dirigido, concomitantemente, a esferas tais como o singular e o geral, o subjetivo e o objetivo, o mundo simbólico e o mundo material, vistas de forma relacional e não dicotômica (SATO; COUTINHO; BERNARDO, 2017).

Apesar de considerar a relação entre o trabalho e o trabalhador como seu objeto de estudo, a PST não tem incluído nos seus estudos os gerentes enquanto trabalhadores, pois por meio de um levantamento bibliográfico que teve o intuito de identificar trabalhos sobre estes sujeitos na área de Psicologia, nos deparamos com a escassez de pesquisas, como será exposto na sessão 1.3. Acreditamos que os estudos com estes trabalhadores tendem a se tornar ainda mais raros, pois, segundo Sato, Coutinho e Bernardo (2017), a perspectiva da PST tem deslocado, recentemente, suas pesquisas para o trabalho e os trabalhadores em contextos informais e precários. Acreditamos, entretanto, que apesar desta tendência, nem tudo está clarificado no âmbito do trabalho formal, por isso, consideramos relevantes os estudos com estes trabalhadores, em especial com gestores. Nossa pesquisa, portanto, vai na contramão da tendência verificada no âmbito da PST, pois se ocupa de uma categoria que os estudos críticos de trabalho pouco têm se dedicado.

Nesta tese pretendemos responder a questionamentos tais como: Como os gestores de logística veem o seu trabalho? Eles consideram que o seu trabalho é intensificado ou acreditam que este ritmo é semelhante ao dos demais trabalhadores? Quais são as consequências destas condições de trabalho que eles percebem em suas vidas? Eles identificam as consequências apontadas pela literatura? Que discursos e práticas constroem para justificar sua permanência nestas condições de trabalho? Quais fatores sociais, organizacionais e culturais estão imbricados na forma como vivenciam seu trabalho? Como este sujeito lida com o trabalho intensificado sendo, concomitantemente, vítima e carrasco, ou seja, ao mesmo tempo em que sofre as consequências de um ritmo intensificado é possivelmente responsável pela intensificação das condições de trabalho dos seus subordinados? Qual o nível de autonomia destes trabalhadores sobre o seu próprio ritmo de trabalho bem como dos seus subordinados?

Dentre tantos questionamentos, definimos como problema de pesquisa a seguinte pergunta, que condensa os diversos pontos elencados anteriormente: **Quais são as representações sociais de gestores do ramo de logística de transportes sobre o trabalho**

intensificado? Desta forma, a presente pesquisa visou compreender quais eram as representações sociais do trabalho intensificado para um trabalhador que é, ao mesmo tempo, o carrasco e a vítima do modelo de gestão que contribui para intensificar o trabalho. O foco da pesquisa, portanto, foi o trabalhador, a sua vivência de trabalho intensificado e as suas representações sociais sobre este fenômeno, e não as empresas e as suas técnicas de gestão, embora este universo tenha que ser considerado porque se trata do contexto de produção destas representações.

A abordagem do trabalho intensificado foi feita de forma interdisciplinar, recorrendo a um conjunto de autores e conceitos que se interligam e se complementam, e possibilitam, assim, uma aproximação da realidade multifacetada do trabalho dos gestores. Tivemos como principal quadro conceitual a Teoria das Representações Sociais (TRS) para conhecer a estrutura de pensamento dos gestores sobre o trabalho intensificado. As Representações Sociais (RSs) são saberes, formas de conhecimento socialmente elaboradas e partilhadas, por meio das quais se constrói uma realidade comum a um conjunto social. Elas têm a função de orientar a forma de interpretar e reagir ao que acontece no mundo e, embora as RSs envolvam atividade simbólica, não podem ser entendidas apenas como a atividade representacional em si, diante da imersão desta atividade simbólica na realidade social (JODELET, 2001; JOVCHELOVITCH, 2007). Cabe ressaltar que a abordagem utilizada nesta tese para estudar as RSs foi a abordagem processual, que tem como principais referências Denise Jodelet e Sandra Jovchelovitch e que, do ponto de vista teórico, preza por considerar a unidade indissociável contexto social-representação e, do ponto de vista metodológico, utilizar estratégias qualitativas que priorizam a interação do pesquisador com o contexto-sujeito para a busca, análise e interpretação de informações, em detrimento das estratégias quantitativas e informatizadas.

Diante da perspectiva de que um estudo sobre as RSs não visa apenas identificar o conteúdo destas, mas também compreender a sua construção na relação que os sujeitos estabelecem com os contextos sociais, em um primeiro momento, buscamos elementos da esfera transubjetiva (na qual estão presentes as ideologias e os valores culturais) para entender as ancoragens das RSs. Para tanto, abordamos referenciais que tratavam do trabalho e sua gestão na sociedade contemporânea, especialmente a psicossociologia (GAULEJAC, 2007).

Mas ao longo da pesquisa, percebemos que, embora as representações sociais dos gestores demonstrassem um comprometimento deles com a ideologia gerencial, este

comprometimento não era irrestrito: eles tinham uma relação ambígua com o trabalho, sabiam das suas consequências psicossociais e criavam estratégias para lidar com as dificuldades imputadas pela organização do trabalho, já que precisavam trabalhar. Assim, diante desta relação com o campo empírico, surgiu a necessidade de buscar contribuições de teorias que tratassem de aspectos relacionados à subjetividade no trabalho e, portanto, vinculados à esfera subjetiva das RSs. Deste modo, buscamos na epidemiologia social, especificamente na Psicodinâmica do Trabalho (PDT), elementos para discutir as consequências mais evidentes do trabalho intensificado - o desgaste e o adoecimento - e o modo como os sujeitos lidavam com essas consequências: as estratégias defensivas. Ou seja, a PDT oportunizou o desvendamento de aspectos subjetivos imbricados no enfrentamento do trabalho e que se refletiam nas vivências e nas RSs do trabalho intensificado.

Outros dois conceitos muito importantes na construção do quadro teórico foram a intensificação do trabalho (DAL ROSSO, 2006; 2008; 2011a; 2011b; GREEN, 2004a; 2004b) e o trabalho imaterial (HARDT; NEGRI, 2001; MANSANO, 2009; GRISCI, 2011).

Objetivos

O objetivo geral desta tese foi compreender as representações sociais de gestores do setor de logística de transportes sobre o trabalho a que estavam sujeitos. Os objetivos específicos foram:

- 1) Caracterizar, sob o ponto de vista do trabalhador, os elementos do contexto de trabalho que contribuem para torná-lo intenso;
- 2) Verificar como os gestores vivenciam o trabalho intensificado;
- 3) Identificar as consequências do trabalho intensificado, na perspectiva dos trabalhadores;
- 4) Apontar elementos do contexto cultural e social envolvidos na construção das representações sociais que os gestores têm sobre o seu trabalho;
- 5) Compreender como os gestores enfrentam as adversidades do contexto laboral;
- 6) Analisar as informações obtidas a partir do referencial teórico sistematizado.

Hipóteses

As hipóteses de trabalho estabelecidas para orientar a pesquisa foram:

- a) Os trabalhadores consideram que seu trabalho é mais intensificado em comparação ao vivenciado pela maior parte dos seus colegas ou familiares;
- b) Os trabalhadores não percebem de forma evidente as consequências do trabalho intensificado para a sua saúde ou consideram que estas consequências aparecerão apenas em um futuro distante;
- c) Os trabalhadores consideram como consequência mais nociva do trabalho intensificado as dificuldades de conciliação deste com outras esferas da vida, principalmente a familiar;
- d) O trabalho intensificado é valorizado pelos trabalhadores tanto por proporcionar o acesso ao consumo e a boas condições para a família quanto por representar um valor socialmente importante;
- e) A elevada remuneração, as oportunidades de crescimento e o *status* proporcionado pelos seus empregos são vistos como fatores importantes para compensação das possíveis consequências do trabalho intensificado;
- f) A posição hierárquica ocupada pelos trabalhadores não permite que estes expressem suas insatisfações e as dificuldades impostas pelo trabalho intensificado.

Método

Adotamos a perspectiva qualitativa para construção do conhecimento, pois segundo Minayo (2009a), esta consiste na abordagem mais adequada quando se estuda fenômenos como o universo dos significados, das crenças, dos valores e das atitudes humanas, que fazem parte da realidade social e que, raramente, podem ou devem ser

traduzidos em indicadores e dados quantitativos. O principal interesse da pesquisa qualitativa é tipificar a variedade de representações que os sujeitos fazem do seu mundo vivencial, ou seja, compreender “opiniões, atitudes, sentimentos, explicações, estereótipos, crenças, identidades, ideologias, discurso, cosmovisões, hábitos e práticas” (BAUER; AARTS, 2002, p. 57) e são, justamente, estes aspectos da vivência subjetiva dos trabalhadores que foram abordados nesta pesquisa, em maior ou menor grau.

Para Gonzales-Rey (1999), a epistemologia qualitativa consiste em um esforço para produzir conhecimento em psicologia que permita o desenvolvimento teórico acerca da realidade plurideterminada, interativa e histórica que envolve a subjetividade humana. Esta, uma vez que é construída na intersecção do sujeito com o social, torna-se uma via de acesso para o conhecimento científico de uma realidade social (GONZALES-REY, 2010).

Gonzales-Rey (1999) considera que a pesquisa qualitativa não pode ser ordenada em estágios definidos, bem como não se pode falar em uma divisão entre os momentos empíricos e teóricos, ou seja, a produção teórica acompanha o processo empírico. Os momentos teóricos da presente pesquisa ocorreram no decorrer de todo o processo de construção do conhecimento, mas ocorreram de forma sistemática, por meio de revisões de literatura, em duas ocasiões: uma durante o processo de elaboração do projeto de pesquisa para ingresso no doutorado e outra no decorrer da pesquisa. Os resultados destas revisões e dos demais estudos teóricos sobre a temática encontram-se expostos ao longo da tese. Ressaltamos que a construção desta tese não seguiu um processo linear, de estudo teórico seguido de coleta de dados, como dois momentos estanques, mas sim, um processo de idas e vindas, de estudo teórico e coleta de informação, seguida de novos estudos teóricos que redefiniram aspectos das entrevistas, de novas leituras decorrentes dos resultados de campo e assim por diante.

Construção das informações

O trabalho de campo ocorreu entre março de 2017 e fevereiro de 2018 e privilegiou o uso de entrevistas semiestruturadas, realizadas com trabalhadores que se enquadravam nos critérios de inclusão descritos na próxima seção. A entrevista na pesquisa qualitativa tem como principal objetivo a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores, motivações e comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos

(GASKELL, 2002) e, segundo Minayo (2009b) consiste na estratégia mais utilizada no trabalho de campo em pesquisas qualitativas. Uma característica muito importante em relação à entrevista qualitativa é que esta não tem a finalidade de contar opiniões, mas sim de explorar o espectro de opiniões e representações sobre um assunto, bem como o que fundamenta estes pontos de vista (GASKELL, 2002).

Gaskell (2002) considera que a entrevista qualitativa possibilita o acesso às vivências dos entrevistados. As desvantagens da entrevista estão relacionadas ao fato do pesquisador apoiar-se na informação do entrevistado em relação a fatos ocorridos em outras circunstâncias de tempo e espaço. Desta forma, o pesquisador pode não compreender plenamente expressões utilizadas pelo entrevistado e este pode omitir detalhes importantes (por lhe parecer algo óbvio ou algo difícil de falar). Ainda, de acordo com Scopinho e Santos (2014), os pesquisados podem demonstrar insegurança quanto às consequências de sua participação em uma pesquisa que não é de interesse da empresa em que trabalham, o que influencia nos dados obtidos. Entretanto, a observação desta insegurança, segundo os autores, é também um recurso para compreender e interpretar de forma mais adequada as informações fornecidas pelos entrevistados. Ademais, as omissões e distorções, quando possíveis de serem verificadas, podem nos revelar muito sobre o processo de construção das representações sociais por estes sujeitos.

Diante dos inconvenientes das entrevistas, dos quais estamos cientes, faz-se importante justificar a escolha do uso de entrevistas em detrimento de outros métodos de construção de informações. Esta escolha relaciona-se com o objeto de estudo, que, por ser um tema delicado e que poderia gerar resistência das empresas, tornou inviável o acesso a outras informações que poderiam ser colhidas apenas mediante autorização das organizações. Assim, poderíamos ter a observação participante e a pesquisa documental como estratégias de triangulação de dados, entretanto, a resistência que o tema de estudo poderia gerar nas empresas, que são um campo privado, nos fez optar por abordar os participantes fora do contexto organizacional. Importante ficar claro que não tentamos contato com as empresas, visto que nossa experiência de pesquisa e profissional já nos indicava essa dificuldade.

Segundo Becker (1993), a inserção no campo, ou seja, conseguir permissão para estudar aquilo que se quer estudar, ter acesso às pessoas que se quer observar, entrevistar ou entregar questionários é um problema que aflige quase todos os pesquisadores, especialmente aqueles que tentam estudar organizações, grupos e comunidades do mundo real, ainda mais quando se trata de um tema de conflito. Para o autor, é importante levar em

consideração as facilidades e dificuldades de acesso, pois revelam concepções das organizações sobre o trabalho científico e trazem informações sobre a distribuição de poder numa organização. Esta dificuldade de acesso, mesmo diante do contato direto com o sujeito trabalhador e não com a organização, mostrou-se presente no decorrer desta pesquisa, pois, dentre os sujeitos que foram convidados a participar do estudo, um deles negou o convite, apresentando a seguinte justificativa: “Consultei o canal de conduta e transparência da Cia com relação à sua pesquisa e a solicitação foi para eu declinar. Infelizmente não poderei participar”. Podemos compreender diante desta negativa de participação que, se já encontramos dificuldades da participação do trabalhador enquanto sujeito individual, as dificuldades de acesso e consentimento das empresas seriam ainda maiores. Os problemas técnicos de pesquisa, segundo Becker (1993) refletem as peculiaridades do grupo social que estudamos e com eles aprendemos simultaneamente algo sobre a estrutura social em observação e alguma coisa sobre os métodos que usamos. Deste modo, consideramos que o trabalhador mencionado nos assinalava sua adesão às normas, discursos e políticas da empresa, que ele deveria seguir por ser gerente. Em outra ocasião, foi solicitado a um diretor de logística que indicasse pessoas de seu círculo profissional para a participação na entrevista, mas este respondeu que seria difícil indicar, pois “esses cargos (de gerente) são os que menos têm tempo para outras ações”, o que nos mostrou um pouco da realidade destes profissionais e de como eles são vistos.

Sabemos que uma investigação se torna mais rica diante da triangulação de dados, entretanto, consideramos que as entrevistas realizadas nos ofereceram as informações necessárias para a compreensão das representações sociais, visto que o discurso é uma das mais importantes formas de apreensão das representações sociais (JODELET, 2001). As RSs manifestam-se, segundo Guareschi (2000b) através de diferentes "modos" e "meios". O modo relaciona-se com a forma, a maneira como a representação se apresenta, como os hábitos, os costumes, as cognições individuais e as comunicações (formais e informais). O meio corresponde ao canal pelo qual as representações são levadas a outras pessoas, como os textos, as imagens, os sons e os gestos. Cada modo é melhor veiculado por um meio, sendo que as cognições e as comunicações se expressam por meio de textos e sons. No caso desta tese, o meio eleito para captar as representações foram os sons e textos originados das entrevistas e de suas transcrições. Apesar de ser o meio mais convencional no estudo das representações sociais, foi este o meio disponível diante das características do fenômeno e dos sujeitos da representação. Ademais, o objeto da tese refere-se ao sujeito, suas vivências e

representações e não às empresas, o que tornou a entrevista um recurso suficiente para cumprir os objetivos propostos. Esta realidade concreta, isto é, as características da empresa, as tarefas, as condições e a organização do trabalho foram reconstruídas e apresentadas nesta tese a partir da fala dos próprios entrevistados, por força da impossibilidade de entrar em todas estas empresas.

As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, fora do ambiente e do horário de trabalho dos participantes. Apenas quatro trabalhadores preferiram realizar a entrevista durante o seu horário de trabalho, sendo que um deles estava em sua residência. Acerca desta escolha deles em fazer a entrevista fora do horário de trabalho, podemos considerar que se deve à falta de tempo para realizar atividades além das suas responsabilidades, bem como da possibilidade de participarem da entrevista em um local que está fora do controle da empresa. Por outro lado, a realização da entrevista dentro do horário regular de trabalho também nos aponta a autonomia destes gestores em definir suas atividades e horários. Nas entrevistas em que o trabalhador se encontrava no seu local de trabalho, houve interferências devido a pessoas que entrevam na sala ou ligavam para pedir alguma informação. Todas as ocorrências, entretanto, foram breves. As entrevistas tiveram duração aproximada de uma hora e 15 minutos e seu conteúdo foi registrado por meio de gravações de áudio, mediante autorização dos participantes.

Todas as entrevistas foram realizadas via chamada de vídeo do *Skype* (*software* que permite a realização de chamadas entre dispositivos). Apenas em uma das entrevistas, devido à baixa velocidade da *internet* utilizada pelo entrevistado, o vídeo necessitou ser desligado. O *Skype* mostrou-se um recurso fundamental para a condução da pesquisa, visto que a técnica de escolha dos entrevistados – que deveriam atender a certos requisitos – e a forma de acesso a novos entrevistados (*Snowball*) impediram a concentração de todos em uma região de fácil acesso à pesquisadora. Os custos para realização das entrevistas de forma presencial seriam muito elevados, já que os entrevistados estavam localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Além disso, o uso do *Skype* permitiu maior flexibilidade no agendamento de horários e evitou problemas que decorreriam das remarcações e cancelamentos que, muitas vezes, ocorreram próximo ao horário da entrevista. Reconhecemos, entretanto, que certos elementos da interação social e da comunicação face-a-face são prejudicados pelo uso da tecnologia, que não permite o olho no olho e a visualização de certos movimentos corporais. Ainda assim, a entrevista por vídeo pode ser considerada muito superior a uma entrevista por telefone, por *e-mail* ou o

preenchimento de um questionário. Para Rodrigues, Chagas e Corrêa (2015), de uma forma geral, a pesquisa mediada pela *internet* possui uma série de vantagens, principalmente porque a redução dos deslocamentos diminui os custos e o tempo para a realização da pesquisa. Além disso, para os autores, a pesquisa pela *internet* pode aumentar o tamanho das amostras, sua abrangência territorial e facilitar o acesso a amostras que não seriam alcançadas de forma presencial.

As entrevistas foram conduzidas da forma menos diretiva possível, iniciando com perguntas mais concretas, relacionadas à carreira e experiências cotidianas do trabalhador e passando, gradualmente, para perguntas que exigiam reflexões e julgamentos. De forma a garantir a abordagem de todos os pontos considerados fundamentais para a compreensão do fenômeno estudado, foi utilizado um roteiro contextual, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e nas categorias de análise presentes na literatura, que pode ser verificado no Apêndice A. Os temas contemplados nas entrevistas referiram-se a: dados sociodemográficos (nome, idade, estado civil, número de filhos, local de residência, formação escolar, cargo atual, tempo de trabalho em geral, na área de logística e como liderança, atividade exercida pelo cônjuge); trajetória profissional; rotina de trabalho; responsabilidades; carga de trabalho; consequências do trabalho; aspectos organizacionais; e reflexões sobre o trabalho intensificado. As informações fornecidas pelos sujeitos não se referiram apenas ao seu emprego atual, mas a toda a sua vivência profissional, em especial naqueles empregos em que o trabalho era mais intenso na perspectiva do trabalhador.

Importante observar que, apesar do planejamento e da existência de um roteiro, as entrevistas foram bastante diferentes umas das outras. A intenção de não direcionar e a inexistência da necessidade de “contar opiniões” permitiram que as entrevistas fossem pouco diretivas, seguindo a lógica do discurso dos entrevistados. Assim, a ordem das perguntas e até mesmo as perguntas feitas variaram bastante em cada entrevista. Outro aspecto importante é que as reflexões geradas durante a transcrição das conversas e das leituras que foram ocorrendo entre uma entrevista e outra, fizeram surgir novos questionamentos e novas formas de perguntar sobre os temas de interesse para a pesquisa. Assim, fomos transformando e aperfeiçoando a forma de acessar as informações mais importantes para a compreensão do fenômeno estudado.

Além das entrevistas, foram realizadas pesquisas documentais nos *sites* das empresas referidas pelos entrevistados com o intuito de coletar informações sobre os serviços prestados, porte da empresa, forma jurídica, dentre outros dados que não haviam sido

fornecidos por meio das entrevistas. Estas informações foram expostas na seção 3.2, na qual caracterizamos as empresas em que os entrevistados trabalharam.

O projeto da presente pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em outubro de 2016, sob o número 57077516.1.0000.5504 (Anexo A), inclusive quanto à inexigibilidade de autorização das empresas em que os sujeitos estavam empregados. Os participantes receberam previamente por *e-mail* o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi lido, assinado e devolvido para a pesquisadora por *e-mail*. No referido termo, que se encontra em anexo (Apêndice B), constam os objetivos da pesquisa, a forma de participação, os possíveis riscos e o compromisso ético com os entrevistados. A pesquisa, portanto, atendeu rigorosamente à Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (BRASIL, 2012).

Campo de pesquisa e entrevistados

O ramo de logística de transportes foi selecionado como campo de pesquisa não apenas por fazer parte da minha experiência profissional e pela facilidade de acesso que isto poderia significar, mas também por ser um setor onde o trabalho intensificado mostra-se claramente presente, pois a logística tem como característica marcante a necessidade de atender prazos de entrega. Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), o objetivo da área de logística é ter o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo e ao menor custo possível. Deprendemos disto que o cumprimento deste objetivo demanda um trabalho em ritmo acelerado e contínuo, acompanhamento das operações 24 horas por dia, uso constante de tecnologias da informação e atendimento das demandas fora do horário regular de trabalho, no caso de situações de emergência.

Embora haja cinco modais de transporte de cargas: rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo, a presente pesquisa concentra-se no trabalho intensificado nos dois primeiros modais. O setor de transportes rodoviário e ferroviário de cargas, que engloba mais de 149 mil empresas⁴, foi responsável por 81,8% das cargas movimentadas no Brasil em agosto de 2018 (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE - CNT, 2018). Neste

⁴ De acordo com o Boletim Estatístico da CNT de agosto de 2018 (CNT, 2018) havia 149.766 empresas de transporte rodoviário de cargas e nove empresas ferroviárias. Estes números não englobam os trabalhadores autônomos, já que segundo a CNT (2017) havia 374.029 profissionais autônomos no setor rodoviário de cargas. Considerando os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017), em 2015 havia 149.347 estabelecimentos classificados como micro e pequenas empresas (MPE) na subclasse de transportes rodoviários. Assim, embora as estatísticas não nos forneçam dados exatos, compreendemos que a quase totalidade das empresas cadastradas no setor rodoviário são do tipo MPE.

setor encontra-se uma enorme variedade de empresas, que se diferenciam quanto ao porte, faturamento, serviços prestados e modelos de gestão. Uma descrição detalhada do setor de transporte de cargas será apresentada na seção 3.1.

Foram selecionados como participantes da pesquisa dez trabalhadores que eram ocupantes de cargos de liderança (coordenadores e gerentes), ou seja, trabalhadores com cargos de gestão de uma área da empresa e tinham subordinados diretos. O cargo ocupado pelos sujeitos localizava-se, na pirâmide hierárquica, entre a diretoria e a base operacional, diferenciando-se dos inspetores, líderes de equipe e supervisores, bem como de diretores, superintendentes e presidentes. Estes trabalhadores estavam empregados em empresas privadas de grande porte, do ramo de logística, mais especificamente naquelas que realizam transporte de cargas nos modais rodoviário ou ferroviário, ou que atuavam na área de transportes de empresas de outros segmentos, como indústrias e empresas de varejo. Eles residiam, na época das entrevistas, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais. O gerente na área de logística de transportes é responsável, em síntese, por garantir que as operações de armazenagem, carregamento, transporte e entrega de mercadorias e insumos sejam realizados de forma eficaz, com o menor custo e maior qualidade possíveis. Para tanto, deve gerenciar as equipes que executam estas atividades, controlar indicadores de produtividade e custos, lidar com clientes, fornecedores e trabalhadores de outras áreas da empresa.

A opção por estudar o tema junto aos ocupantes de cargos de liderança foi feita por considerar que estes estão entre os trabalhadores mais sujeitos às práticas de intensificação adotadas pelas organizações. Um dos fatores que facilita a intensificação decorre do fato destes gestores serem contratados sob o título de “cargos de confiança”, o que desobriga as empresas do cumprimento do Capítulo II da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), que se refere ao controle de jornada. A não obrigatoriedade de controle do horário de trabalho possibilita a extensão da jornada, a disponibilidade do trabalhador 24 horas por dia e o uso de tecnologias de comunicação fora do ambiente de trabalho, dentre outros mecanismos de intensificação. Além disso, os gestores, geralmente, são remunerados com base em resultados, o que, segundo Dal Rosso (2008), é um mecanismo de intensificação do trabalho, visto que leva a uma pressão interior e/ou exterior sobre o trabalhador.

O parâmetro para inclusão dos sujeitos na pesquisa, além dos já citados, incluiu a necessidade de que tivessem vivenciado, no emprego atual ou empregos anteriores,

condições de trabalho intensificadas, como as elencadas por Burke e Fiksenbaum (2008): a) trabalhos com prazos apertados; b) atividades com escopos imprevisíveis; c) responsabilidades relacionadas a mais de uma função; d) necessidade de atender eventos de trabalho fora do horário regular; e) disponibilidade 24 horas por dia; f) responsabilidade por lucros e prejuízos; g) viagens em grande volume; h) presença física no local de trabalho por período superior a dez horas por dia; i) responsabilidade por recrutar e formar pessoas e; j) ter um grande número de subordinados diretos. Não era necessário que todos estes requisitos estivessem presentes em conjunto.

O acesso aos sujeitos não foi realizado por meio de contato com as empresas, mas através da abordagem direta aos entrevistados. Todos os entrevistados foram convidados a participar da pesquisa, inicialmente, por meio de contato via mensagem eletrônica ou por ligação telefônica, no qual foi apresentado o tema e os objetivos da pesquisa, sendo dada a opção de participarem ou não.

A abordagem dos entrevistados foi realizada por meio da rede de contatos da pesquisadora e por indicações subsequentes de novos contatos. Este tipo de procedimento amostral não probabilístico que utiliza cadeia de referências foi originalmente denominado por Goodman (1961) como *snowball sampling* (amostragem em bola de neve) e consiste, segundo Vinuto (2014), em um processo de permanente coleta de informações, que procura tirar proveito das redes de contato dos entrevistados, formando um conjunto cada vez maior de contatos potenciais. Este processo é finalizado a partir do critério de ponto de saturação.

Vinuto (2014) ressalta que a amostragem em bola de neve pode ter alguns inconvenientes, como a necessidade de checar se os contatos possuem as características especificadas pelo pesquisador. Além disso, as pessoas indicadas, não necessariamente, aceitam fazer parte da pesquisa, o que também pode prejudicar o aumento da rede de contatos para a pesquisa. O primeiro inconveniente apontado pelo autor ocorreu nesta pesquisa com um trabalhador que não correspondia às exigências para seleção de entrevistados, visto que ocupava uma posição de diretor. O segundo inconveniente, referente à recusa de participação, que também ocorreu, como já relatado anteriormente. Ademais, muitos entrevistados se comprometeram a indicar outros possíveis participantes e não o fizeram. Outro ponto ressaltado como problemático pelo autor refere-se à possibilidade de acessar apenas argumentações semelhantes, já que os sujeitos indicam pessoas de sua rede pessoal que, possivelmente, pensam de forma semelhante a eles. Esta limitação, entretanto, pode ser reduzida diante da possibilidade de utilizar contatos iniciais diversificados, de diferentes

grupos, por exemplo, que fornecerão indicações de pessoas de outras redes. Esta estratégia foi utilizada nesta pesquisa ao buscarmos contatos iniciais que fossem de empresas e contextos diferentes.

Apesar destas limitações, segundo Vinuto (2014) há momentos em que a amostragem em bola de neve pode ser a mais adequada ou até mesmo a única forma disponível para estudar um grupo. Uma de suas vantagens é o fato dos sujeitos serem recrutados por meio de uma relação pessoal com pessoas dispostas a indicar outros, o que aumenta a confiabilidade do entrevistador perante os novos contatos. Esta “transferência de confiabilidade” que ocorre diante de uma indicação, mostrou-se fundamental para a condução da pesquisa, pois contatos feitos com pessoas que não conheciam a entrevistadora ou os que não foram feitos por meio de uma indicação, não tiveram sucesso. Mensagens por meio de redes sociais de contatos profissionais mostraram-se totalmente infrutíferas. Assim, a obtenção das dez entrevistas deu-se mediante um grande esforço da pesquisadora para entrar em contato com diversos profissionais: foram 25 contatos no total. Portanto, conhecer o campo de pesquisa e ter contato prévio com pessoas que trabalham neste campo mostrou-se imprescindível para a realização da pesquisa.

A quantidade de sujeitos entrevistados foi determinada pelo critério de saturação, em que o número de participantes é definido a partir das necessidades do processo de conhecimento, pois segundo Minayo (2017, p. 10), na pesquisa qualitativa “(...) não há medida estabelecida *à priori* para o entendimento das homogeneidades, da diversidade e da intensidade das informações necessárias a um adequado trabalho de pesquisa”. De acordo com Deslandes (2009), o fundamental para a definição da amostra, mais do que a quantidade de sujeitos, é identificar quais sujeitos têm uma vinculação mais significativa com o problema a ser investigado e selecionar os que podem tratar o problema estudado em todas as suas dimensões. Esta escolha dos participantes levando em consideração a sua vinculação com o objeto de estudo, faz-se ainda mais importante quando abordamos um tema sob a ótica da Teoria das Representações Sociais, pois, neste caso devemos ter claro, segundo Sá (1998), qual é o fenômeno e qual o sujeito, já que toda RS é de alguém sobre alguma coisa. Neste sentido, para produzir RSs sobre um fenômeno, os sujeitos devem ter contato com este de forma concreta. Quanto a este requisito, acreditamos que a escolha dos sujeitos ocorreu de forma adequada, visto que selecionamos intencionalmente apenas trabalhadores que tenham vivenciado de fato condições de trabalho intensificadas, ou seja, a descrição das condições de

trabalho, durante as entrevistas, atendia aos critérios elencados para definir um trabalho intensificado.

A fim de atingir a quantidade e qualidade dos dados, adotamos a técnica de inclusão progressiva de participantes, interrompendo o processo diante da saturação, ou seja, da observação da regularidade de concepções, explicações e sentidos atribuídos pelos sujeitos, (DESLANDES, 2009; GASKELL, 2002). Deste modo, à medida que os temas ou argumentos passaram a se repetir com frequência, foi encerrado o processo de entrevistas, já que entrevistar mais pessoas pouco acrescentaria de significativo ao conteúdo das representações sociais.

O agendamento das entrevistas mostrou-se um desafio da pesquisa, pois o tempo entre o contato inicial com o participante e a realização da entrevista foi, em média, de 19 dias e variou entre uma entrevista marcada para o mesmo dia e uma que ocorreu dois meses depois do contato inicial. Além das dificuldades de encontrar um horário em que o sujeito pudesse conceder a entrevista, algumas vezes estas foram desmarcadas em decorrência de imprevistos profissionais, como atrasos de reuniões ou surgimento de novos compromissos. Houve um caso em que o entrevistado só conseguiu participar quando entrou de férias. Esses fatos nos sinalizam a dificuldade de haver brechas na agenda destes gestores. Consideramos que nenhum dos gestores que foram efetivamente entrevistados mostrou-se claramente resistente à realização da pesquisa; pelo contrário, foram bastante solícitos, talvez pelo fato de terem um contato profissional prévio com a pesquisadora ou, como aponta Vinuto (2014), pela atribuição de credibilidade ao pesquisador quando este é apresentado por uma pessoa de confiança do futuro entrevistado.

De forma sucinta, apresentamos no Quadro 1, algumas informações sobre os entrevistados, cujos nomes são fictícios.

Quadro 1 – Características dos entrevistados segundo a idade, experiência profissional, formação educacional, ramo e área de atuação.

Entrevistado	Idade	Tempo de atuação na área de logística	Tempo de experiência como gestor	Escolaridade	Cargo	Empresa	Ramo da Empresa	Área em que o entrevistado atuava
José	37	12	12	Pós-graduado	Gerente Geral	A	Operador intermodal de base ferroviária	Operação de terminais intermodais
Marcos	41	23	22	Pós-graduado	Gerente de Transportes	B	Indústria	Transporte de produtos acabados para o centro de distribuição
Lucas	46	20	19	Pós-graduado	Gerente de Operações	C	Operador logístico de base rodoviária	Entrega de bebidas em supermercados
Maurício	27	5	5	Pós-graduado	Gerente de Operações	D	Operador logístico base rodoviária	Transporte de produtos para outras empresas
Fábio	40	22	21	Graduado	Gerente de Operações	D	Operador logístico base rodoviária	Transporte de produtos para uma empresa de gases industriais
Victor	34	14	6	Graduado	Gerente de Operações	E	Operador logístico base rodoviária	Entrega de bebidas em bares, restaurantes e supermercados
Henrique	32	10	6	Pós-graduado	Gerente de Operações	F	Operador intermodal de base ferroviária	Controle de tráfego e recursos ferroviários
Jefferson	35	13	6	Graduado	Coordenador de Operações	G	Entrega de encomendas expressas	Armazenagem e carregamento de cargas
Felipe	33	15	4	Graduação em andamento	Coordenador de Logística	H	Comércio	Gerenciamento do transporte de produtos acabados
Leonardo	30	10	3	Graduado	Coordenador de Produtividade e Insumos	I	Transportadora	Gerenciamento de custos e produtividade de transportes

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

Os entrevistados tinham entre 27 e 46 anos de idade, com experiência profissional na área de logística entre cinco e 23 anos. Sete deles eram gerentes e três eram coordenadores. Metade tinha pós-graduação e os demais eram graduados, com exceção de um deles que estava concluindo a graduação na época da entrevista. Oito deles atuavam em

empresas do ramo de logística de transportes e dois no setor de transporte de empresas de outros ramos. As atividades realizadas eram predominantemente relacionadas à área operacional de transportes, mesmo entre aqueles que não atuavam em uma empresa do ramo. Mais detalhes sobre os trabalhadores entrevistados e as empresas em que atuavam serão fornecidos no Capítulo 3.

Análise do material empírico

O método de análise empregado foi a Análise de Conteúdo Temática, por meio da qual se visou descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação. Gomes (2009) propõe que a trajetória de análise se dê pela leitura compreensiva e exaustiva do conteúdo, exploração do material (análise propriamente dita) e elaboração da síntese interpretativa.

Assim, iniciamos o processo por meio de escutas das entrevistas e leituras das suas transcrições, a fim de identificar os pontos mais relevantes para a pesquisa, que foram sendo marcados e comentados. Após estas leituras, foram elaboradas as categorias temáticas, ou seja, os temas que se mostraram mais relevantes para a compreensão do fenômeno. Após a criação das categorias, foram selecionados os trechos das entrevistas que melhor as retratavam. Estes trechos foram analisados em conjunto, evidenciando os consensos e dissensos. Em uma fase posterior, os conteúdos foram interpretados de acordo com o referencial teórico sistematizado. Essas etapas, entretanto, não ocorreram somente em um sentido, mas sim, na forma de vai e vem, como por exemplo, quando a elaboração de interpretações suscitava o recolhimento de novos trechos das entrevistas, ou a releitura das entrevistas mostravam novas interpretações possíveis e demandavam novas leituras teóricas. Um exemplo foi a necessidade de recorrermos à PDT para compreender o possível efeito das defesas psíquicas na relação dos entrevistados com o trabalho e, assim, sua influência sobre a formação e manutenção das representações sociais.

As categorias temáticas eleitas para compreensão do fenômeno estudado foram: “o trabalho como gestor de logística de transportes”; “representações do trabalho intensificado”; “caracterização das condições de trabalho intensificadas”; “relação subjetiva dos entrevistados com o trabalho que realizam”; e “causas do trabalho intensificado”.

Estrutura da Tese

A tese está organizada, além desta introdução, em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a construção conceitual que fundamenta a análise do trabalho vivenciado pelos sujeitos entrevistados na pesquisa e aborda: as características do trabalho na contemporaneidade, a função gerencial, a intensificação laboral e seus impactos. O segundo capítulo traz uma revisão sobre a Teoria das Representações Sociais e sua articulação com o conceito de ideologia. No terceiro capítulo descrevemos o setor de transportes, os dados sociodemográficos dos gestores entrevistados e suas principais atividades laborais. O quarto capítulo retrata, em um primeiro momento, as vivências de trabalho intensificado dos entrevistados, tanto do contexto laboral da época da entrevista quanto de experiências anteriores, com o objetivo de caracterizar o trabalho intensificado que é objeto das representações sociais. No quinto capítulo tratamos as causas do trabalho intensificado na perspectiva dos gestores e elaboramos um levantamento sobre os fatores relacionados ao trabalho intensificado no contexto estudado. No Capítulo 6 abordamos a relação subjetiva com o trabalho, adotando contribuições da Psicodinâmica do Trabalho para compreender como os gestores conseguem lidar com as condições de trabalho que vivenciam. Por último, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

CAPÍTULO 1 - TRABALHO: GERENCIAL, IMATERIAL E INTENSIFICADO

Todo indivíduo é 'atraído' pelo trabalho pelos mesmos motivos que o fazem tentar fugir dele. Todos têm a necessidade do trabalho pelos mesmos motivos que os fazem criticá-lo: todos valorizam o trabalho porque ele permite que se ocupem, passem o tempo, e o denigrem porque ele devora seu tempo, não lhes deixa suficiente tempo livre. Todos apreciam o trabalho porque ele dá um significado ao tempo livre, mas o recriminam por cansá-los e, assim, impedi-los de aproveitar esse tempo. Todos veem no trabalho um meio de ocupar seus pensamentos, mas o condenam porque ele conduz pouco a pouco ao embrutecimento. Todos afirmam que não podem viver sem trabalho porque ele constitui o único lugar de encontro com o outro, mas todos o recriminam por cortar aquilo que é mais importante para eles, reduzindo sua família, sua vida afetiva à mínima parte. Conceber a vida sem trabalho é difícil, pois o trabalho dá sentido a ela, mas a vida é sem graça e monótona porque o trabalho absorve muito e não deixa espaço para outras atividades (LINHART, 2007, p. 45).

Este trecho retirado do livro *a Desmedida do Capital*, de Danièle Linhart parece resumir o sentimento que a maior parte de nós tem sobre o trabalho: ambíguo, contraditório, fornecedor de sentido, lugar de encontro e ocupação, mas também cansativo e consumidor do nosso valioso tempo, dentre tantos outros sentidos e sentimentos que o trabalho proporciona. Para a autora, o trabalho é um grande ordenador do tempo, é ele que permite o encontro com o outro, a socialização e a ocupação, mesmo que os horários de trabalho e a quantidade de tempo despendido dentro das empresas, ou até mesmo trabalhando fora delas, não sejam determinados por quem labora.

Neste capítulo falaremos sobre o trabalho, pois nossos entrevistados são trabalhadores, mesmo que, muitas vezes, sejam desconsiderados como tal. Trabalhador, na concepção de Boltanski e Chiapello (2009) é o sujeito que dispõe sua força de trabalho para garantir o seu sustento, pois não têm os meios de produção necessários para tanto. Esta classe difere dos capitalistas, que possuem os meios de produção e utilizam a força de trabalho de outros para reproduzir mais capital. Assim, os entrevistados podem ser considerados trabalhadores, ou, em outras palavras, pertencem à classe-que-vive-do-trabalho, conforme conceito cunhado por Antunes (2009). Por outro lado, devemos nos lembrar de que os gerentes⁵ podem ser considerados como porta-vozes do capitalismo e do discurso da gestão

⁵ Boltanski e Chiapello (2009) utilizam a expressão executivos, que, no nosso entendimento, pode se aplicar também a gestores de outros níveis hierárquicos.

empresarial (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), fato que lhes coloca em uma posição paradoxal, uma questão que será abordada mais adiante.

Neste capítulo também apresentaremos algumas concepções sobre o trabalho gerencial, considerado como um trabalho de caráter imaterial, bem como abordaremos o fenômeno da intensificação do trabalho, seus mecanismos e suas consequências para os trabalhadores, em especial para aqueles que executam funções imateriais e gerenciais.

1.1 Trabalho contemporâneo e subjetividade

Falar de trabalho certamente não é uma questão fácil e vários já se debruçaram sobre esta tarefa. O trabalho tem caráter plural, o que demanda o seu entendimento de forma multidisciplinar. Destarte, é um tema abordado por diversas disciplinas, que podem tratá-lo desde uma perspectiva mais subjetiva, como é o caso da Psicologia, até uma perspectiva puramente econômica. Segundo Blanch (2011), o trabalho envolve um modo de interagir economicamente com objetos, ferramentas e informações, bem como com pessoas, grupos e organizações. Além de fonte de sobrevivência material, é também fundamental para o desenvolvimento moral, político, cultural e psicológico.

A complexidade inerente ao estudo do trabalho pode ser atribuída ao fato deste ser fruto das mais diversas determinações. Para Braverman (2012), o trabalho humano não é determinado pelos instintos como ocorre com os outros animais e, assim, tornam-se relevantes para sua compreensão aspectos como as complexas interações entre o trabalho (ferramentas, condições da empresa, condições técnicas do trabalho, organização dos processos, formas de supervisão) e o trabalhador (condições subjetivas, história de vida, condições sociais etc.). Compreender o trabalho, portanto, implica atentar-se tanto à esfera dos processos de trabalho quanto à esfera do sujeito que trabalha.

De acordo com Lopes (2009), o trabalho é um ponto de referência fundamental para os processos de subjetivação na contemporaneidade. Esta centralidade não existiu em todas as sociedades, mas começou a se desenvolver no final do século XVIII na Europa ocidental, quando se iniciou o reordenamento dos processos sociais via introdução do trabalho fabril. Nesta época passou a ser necessária a reconfiguração das subjetividades dos trabalhadores, o que envolvia a interiorização de padrões de comportamento apropriados ao trabalho nas fábricas, como o cumprimento de horários, regulamentos e ordens, a atenção e a

precisão na execução do trabalho. Esta subjetividade, entretanto, sofreu impactos diante das alterações na esfera produtiva, que se processaram a partir da década de 1970.

Ao falar do trabalho na contemporaneidade, estamos tratando de um modo de organização e de gestão da força de trabalho que vem se desenvolvendo após a referida crise do capital da década de 1970. Não cabe aqui fazer uma discussão sobre os motivos desta crise e suas características, mas é importante situar que sua ocorrência deflagrou a necessidade de reestruturação da produção e do trabalho. Entre estas modificações, podemos citar: flexibilização dos direitos dos trabalhadores, prolongamento e intensificação da jornada de trabalho em alguns países, precarização laboral, reestruturações, demissões de grande porte, adoção de novas técnicas de gerenciamento como a gestão da qualidade e outras estratégias inspiradas no modelo toyotista, automação e incorporação cada vez maior do uso de tecnologias no trabalho e na vida privada, desmantelamento das instituições, surgimento de corporações globais, crescimento do controle das empresas por acionistas interessados em lucro no curto prazo, desterritorialização do capital, submissão cada vez maior da lógica da produção pela lógica financeira, substituição das estruturas hierárquicas com diversas camadas para organizações em redes, mudanças na forma de controle sobre o trabalho e avanço do uso das tecnologias de comunicação e informática que fazem tudo se tornar imediato e acompanhado em tempo real (ANTUNES, 2009; DAL ROSSO, 2008; GAULEJAC, 2007; SENNETT, 2006; 2009).

Estas modificações, de acordo com Gaulejac (2007) promoveram mudanças nas relações de poder dentro da empresa, pois os “recursos humanos” passaram a ser geridos cada vez mais sob a lógica financeira, e, sendo considerados como custos, precisaram ser reduzidos e flexibilizados. Os trabalhadores contemporâneos, deste modo, precisam dar provas do seu valor, da sua produtividade e da sua contribuição para a rentabilidade da empresa. Nas palavras do autor:

O conjunto das funções da empresa está subordinado à lógica financeira pelo viés de técnicas de gestão que levam os agentes a interiorizar a exigência de rentabilidade. Cada equipe, cada serviço, cada departamento, cada estabelecimento têm objetivos a atingir, cuja medida, cada vez mais frequente, é, por vezes, efetuada em tempo real. A obrigação de resultados, medida conforme o metro da rentabilidade de cada um deve ser assumida por cada elemento do sistema (p. 44).

Em face de todas estas mudanças no universo da produção, também se processaram modificações na sociedade, seus valores e modos de viver. A sociedade é, hoje, moldada pelas necessidades das empresas, o que pode ser denominado de sociedade da gestão, ou sociedade gerencial (GAULEJAC, 2007). De forma semelhante, para Ehrenberg (2010), a empresa passou de instrumento de dominação a exemplo a ser seguido, visto que se

tornou um símbolo da eficácia e da ousadia em um ambiente turbulento, bem como espaço para a realização pessoal. Desta forma, falar de trabalho nos dias de hoje envolve compreender um pouco destas novas características do capitalismo, das empresas e da disseminação da sua lógica sobre a sociedade em geral. Acerca da forma como as empresas organizam o trabalho nos dias de hoje e seus impactos sobre os trabalhadores, podemos considerar as contribuições de Linhart (2000; 2007) sobre o modelo de gestão das empresas modernas ⁶, bem como as descrições que Gaulejac (2007) faz sobre as empresas hipermodernas e o gerencialismo, além de Sennett (2006; 2009), que retrata a forma como as relações sociais se dão na contemporaneidade em decorrência da flexibilização do trabalho no novo capitalismo, dentre outros autores.

Gaulejac (2007) considera que o trabalho caracteriza-se por cinco elementos significativos, que têm se transformado nas últimas décadas e, assim, mudado também o sentido do trabalho. O *ato de trabalhar* relaciona-se cada vez menos com a produção de um bem material ou de um serviço específico, o que torna difícil para o trabalhador identificar os frutos de sua atividade. O valor do trabalho não está mais ligado à atividade concreta, mas sim a uma *adesão a um sistema de pensamento gerencial*, à interiorização de suas normas, valores, filosofia e modo de comportar-se. O *coletivo de trabalho* não é mais um suporte essencial para a identidade, visto que as profissões desaparecem, o coletivo não realiza mais suas funções de mediação e as constantes mudanças não propiciam laços duradouros. A organização do trabalho perde sua concretude e torna-se virtual e *fluida*, com constantes mudanças. A *remuneração* não se relaciona à quantidade ou à qualidade do trabalho fornecido já que os laços entre a produtividade real e os salários estão longe de serem evidentes.

Tentaremos seguir esta ordem de exposição das concepções do autor supracitado sobre o mundo do trabalho, incorporando os pontos de vista de outros autores. Primeiramente, portanto, abordaremos a falta de concretude dos resultados do trabalho, o que podemos considerar como fruto da crescente imaterialidade do trabalho na contemporaneidade. O trabalho imaterial expandiu-se nos últimos tempos devido ao aumento do emprego de técnicas toyotistas de organização da produção aliado à disseminação, cada vez maior, das novas tecnologias de informação que promoveram a incorporação de mais atividades imateriais às atividades materiais, bem como o crescimento da proporção de

⁶ Embora na maior parte de seus textos a autora retrate a realidade francesa, que é bastante diferente da brasileira, Linhart considera que as mesmas lógicas e estratégias foram postas em ação por todo o globo a partir da crise da década de 1970. A autora refere-se, com frequência, à relação dos operários com o novo modelo, mas podemos compreender que este contexto também é vivenciado pelos gerentes, embora de forma diferenciada, já que devemos sempre considerá-los também como disseminadores destas novas políticas de gestão.

empregos localizados no setor de serviços, reconhecido como um setor predominantemente imaterial (DAL ROSSO, 2008; HARDT; NEGRI, 2001). Segundo Gorz (2005), os serviços e o trabalho imaterial tornaram-se a forma preponderante de trabalho na contemporaneidade, constituindo “o centro de criação de valor” (p. 19) do capitalismo.

O trabalho imaterial, apesar das ambiguidades e controvérsias que giram em torno de seu conceito (VACCARO, 2015)⁷, é entendido, aqui, como o tipo de trabalho que envolve atividades de caráter intelectual, criativo, afetivo e comunicativo (GRISCI, 2011) e que se fazem presentes em todas as profissões, em graus distintos (MANSANO, 2009). Hardt e Negri (2001) consideram que o trabalho imaterial é uma atividade que produz um bem imaterial como serviço, cultura, conhecimento ou comunicação. Para os autores, há três tipos de trabalho imaterial: o trabalho decorrente do processo de informatização e incorporação de tecnologias da comunicação aos processos industriais; o trabalho com tarefas analíticas e simbólicas, que envolve atividades como identificação e resolução de problemas e exige a capacidade de análise e abstração, bem como conhecimento do processo como um todo para opinar e aperfeiçoá-lo; e o trabalho que envolve a manipulação de afetos. Concordamos com esta tipologia definida pelos autores e destacamos que, no processo de trabalho real, estas três condições podem estar presentes, em especial no trabalho dos gestores.

A imaterialidade do trabalho, segundo Mansano (2009), promove maior porosidade das fronteiras entre o trabalho e a vida privada. A autora argumenta que, neste tipo de atividade, algumas dimensões da existência, que antes eram restritas ao espaço privado, passaram a ser demandadas no ambiente laboral. Da mesma forma, demandas do ambiente de trabalho passaram a ser levadas para o contexto da vida privada como, por exemplo, a preocupação com as metas, com os problemas e com as suas soluções. Ainda, segundo esta autora, o trabalho imaterial diferencia-se do trabalho material quanto às formas de controle, pois, enquanto o trabalho material envolve relações de poder centradas na disciplina do corpo, já que exige o controle de tempos e a repetição de movimentos de acordo com os procedimentos e/ou modelos prescritos para a execução do trabalho, as atividades imateriais exigem maior domínio sobre a subjetividade do trabalhador⁸. Desta forma, compreende-se

⁷ A autora refere-se, principalmente, às divergências entre as concepções de Gorz e de Lazzarato e Negri, que levam o termo trabalho imaterial a ser impreciso e não se constituir em uma categoria de análise. As grandes divergências, entretanto, giram em torno, principalmente, de questões políticas relacionadas ao trabalho imaterial, o que não é objeto de nossa tese. Limitamos-nos ao uso do termo trabalho imaterial para designar um tipo de atividade que se diferencia do trabalho material e envolve, em maior escala, a realização de tarefas analíticas, comunicativas, relacionais e que resulta em um produto não material.

⁸ Não estamos, com isto, subestimando o envolvimento subjetivo dos trabalhadores envolvidos em atividades materiais, dado que a imaterialidade do trabalho está presente em todas as atividades laborais na

que o trabalho imaterial tem como condição para sua realização o investimento subjetivo dos trabalhadores, dado que o seu produto depende menos de meios técnicos de produção e envolve mais a cooperação, a troca e a circulação de saberes entre os trabalhadores (MANSANO, 2009).

Assim, mecanismos de controle do trabalho diferenciados precisam ser adotados para garantir que aqueles que realizam atividades imateriais trabalhem de forma intensa e coordenada. Estes mecanismos atuam sobre a subjetividade do trabalhador por meio da definição das formas de participação, da veiculação de discursos ideológicos que conclamam a participação ou da ameaça constante do desemprego. Para Grisci (2011) o trabalho imaterial requer formas de controle que sejam mais sutis e promovam a mobilização subjetiva dos trabalhadores.

O trabalho imaterial anuncia liberdades ampliadas, pela diminuição da alienação do trabalho e das fronteiras e dos meios de confinamento, uma vez que passa a ressaltar características como iniciativa, inteligência, cooperação, domínio do processo, tomada de decisão, envolvimento afetivo e diálogo com os clientes. Todavia, também anuncia outras formas de controle e servidão que extrapolam as previsões das antigas formas de poder. Consequências humanas perversas podem advir do engajamento, da mobilização e da disponibilidade total que os trabalhadores devem oferecer (...). O trabalho imaterial se reorganiza incessantemente e se caracteriza cada vez mais pela hipersolicitação, tendo em vista que a gestão, a partir de formas sutis de controle intermediadas também pelas possibilidades que oferecem as novas tecnologias da informação, passou a demandar aos trabalhadores uma mobilização subjetiva sem precedentes, que os leva a atuarem em prol da rentabilização de si (GRISCI, 2011, p. 458).

No excerto acima, podemos compreender, conforme nos aponta a autora, que o trabalho imaterial pode se apresentar como menos alienado e mais autônomo, mas continua sendo um trabalho controlado. Suas novas formas de controle atuam sobre a subjetividade de forma sutil, pelo convencimento. Os trabalhadores necessitam se adaptar constantemente às reorganizações do modo de trabalhar e buscar ininterruptamente mostrar o valor do que realizam. Também para Gaulejac (2007, p. 100-1),

As técnicas de gerenciamento perdem seu caráter disciplinar. A vigilância não é mais física, mas comunicacional. Se, sob certos aspectos, a vigilância continua, graças aos crachás magnéticos, aos laptops, aos computadores, aos bips, ela não é mais direta. Ela incide de preferência sobre os resultados do trabalho do que sobre suas modalidades. Se a liberdade aumenta em relação às tarefas a cumprir, ela encontra a contrapartida em uma exigência drástica sobre os resultados. Trata-se não tanto de regulamentar o emprego do tempo e de quadricular o espaço, e sim de obter uma disponibilidade permanente, para que o máximo de tempo seja consagrado à realização de objetivos fixados e, além disso, a um engajamento total para o sucesso da empresa. Trata-se, portanto, de construir um tempo integralmente rentável.

contemporaneidade (diante das técnicas toyotistas de envolvimento do trabalho e o uso crescente de tecnologias) e mesmo nas funções manuais há o envolvimento do sujeito com o seu trabalho. O que queremos destacar é a necessidade, ainda maior, do envolvimento subjetivo dos trabalhadores em atividades predominantemente imateriais, bem como a maior facilidade com que o trabalho extrapola os limites da empresa, de forma concreta, pela possibilidade ser realizado em qualquer local.

Uma característica relevante do trabalho imaterial é a sua difícil mensuração, já que a atividade não se materializa em objetos concretos. Como, então, medir o valor de um trabalho imaterial? O que é ser rentável para a empresa? Para Gaulejac (2007), na contemporaneidade, o valor do trabalho não está mais ligado à atividade concreta, mas sim a uma *adesão ao sistema de pensamento gerencial*, à interiorização de suas normas, valores, filosofias e modos de comportar-se. O que se exige do trabalhador, portanto, é a adesão a um modo de trabalhar: exige-se adaptabilidade, flexibilidade e reatividade dos trabalhadores para atender às exigências do mercado e garantir a competitividade da empresa. Um trabalhador engajado, que adere e não questiona a ideologia gerencial é o que desejam as empresas.

De forma, semelhante, segundo Linhart (2007), o novo modelo organizacional que começou a se desenvolver nas últimas décadas do século XX passou a basear-se, pelo menos no plano do discurso, na cooperação, na integração e na interação das diversas atividades da empresa, como forma de mobilizar o trabalhador. Esta mobilização se deu a partir da inserção de diversas práticas de gerenciamento, de novos modos de organização do trabalho, que visavam garantir a transparência das práticas profissionais e eliminar as artimanhas desenvolvidas pelos trabalhadores. O objetivo, assim, era distanciar o trabalhador dos valores contestatórios para incorporá-lo à racionalidade escolhida pela empresa. O meio para conseguir esse objetivo foi a utilização do discurso de valorização dos trabalhadores, colocando-os como aliados da empresa.

Levam ao seu conhecimento as múltiplas exigências da empresa, suas dificuldades, os desafios que ela tem de enfrentar, fazem com que ele tome consciência do papel que desempenha, da importância de sua disponibilidade, de seu engajamento, da regularidade e qualidade de seu trabalho etc. Dessa maneira ele é incorporado a uma série de dispositivos que têm dupla função: a da valorização, promoção da pessoa, e ao mesmo tempo de sua incorporação à racionalidade, à filosofia, à cultura, às escolhas de gerenciamento da empresa (LINHART, 2007, p. 111).

Entendemos, portanto, que as empresas utilizam diversos mecanismos de convencimento dos trabalhadores, de forma a incorporá-los à sua racionalidade, ao seu modo de pensar. Para Gaulejac (2007), práticas, discursos e técnicas são empregados com a finalidade de obter a adesão dos trabalhadores às exigências da empresa e dos acionistas, o que faz do gerenciamento uma tecnologia de poder do capital sobre o trabalho. Como o gerenciamento se apresenta como pragmático e racional, os seus instrumentos não são contestados, ainda mais porque se associam aos valores considerados “positivos” para o bom desenvolvimento do capital, como o gosto do empreender, o desejo de progredir, a celebração do mérito e o culto da qualidade, que também vão ao encontro das aspirações humanas e, portanto, auxiliam na adesão à ideologia gerencialista.

A gestão, embora tenha contornos de racionalidade e pragmatismo, consiste em uma ideologia, que se torna uma “metalinguagem” e que influencia as representações dos trabalhadores, dos dirigentes, dos políticos, enfim, de toda a sociedade, pois a ideologia gerencialista transmite, por meio de seus instrumentos, procedimentos e dispositivos de informação e comunicação, uma visão de mundo, um conjunto de crenças (GAULEJAC, 2007). Neste sentido, podemos entender que a ideologia gerencialista é um importante elemento na construção das representações sociais sobre o trabalho, guiando a forma como os sujeitos interpretam o que ocorre no ambiente organizacional e facilitando a adesão aos seus valores. Ademais, de acordo com Padilha e Jorge (2015), a “(...) sociedade da gestão conta com um aparato ideológico poderoso” que garante a disseminação dos seus preceitos por meio dos cursos de gerenciamento, dos consultores especializados em gestão e outros meios de comunicação (livros, vídeos) que auxiliam na incorporação da lógica gerencial. Igualmente, para Wood Jr. e Paula (2002), a cultura do *management* ou da gestão manifesta-se nas publicações sobre negócios, na retórica dos consultores e nos conteúdos dos cursos de administração. Os pressupostos desta cultura, segundo os autores, são compartilhados não somente nas empresas, mas no tecido social, e envolvem: crença na sociedade de livre mercado; visão do indivíduo como empreendedor individual; culto da excelência; exaltação de figuras emblemáticas, símbolos ou palavras de efeito, como sucesso, excelência e inovação.

Gaulejac (2007) pesa sua análise sobre a financeirização das relações, dentro e fora da empresa, e a conseqüente valorização da produtividade, do resultado e do desempenho: cada um tem que provar o seu valor. Igualmente para Ehrenberg (2010), os trabalhadores não se mantêm mais em seus cargos por causa da sua experiência, dos seus conhecimentos, dos seus valores. O emprego é mantido pelo resultado, pela performance. Trabalhador bom é trabalhador competitivo. Esta lógica do resultado, da autoperformance, exacerba a competitividade e reduz a ação coletiva. É cada um por si.

Este aspecto é ressaltado também por Linhart (2000), que considera que as políticas adotadas pelas empresas modernas visam individualizar a relação com os trabalhadores. A individualização, uma nova forma de controle sobre os trabalhadores, tem sido alcançada por meio de: instrumentos de gestão como a individualização dos aumentos de salários e a gestão do desempenho individual; novas tecnologias que quebram os coletivos e distanciam fisicamente os trabalhadores; e de novos processos de trabalho. Com essa

individualização, o trabalhador passa a ser o principal agente de negociação de seu destino no interior da organização.

Não são mais as categorias que se encontram confrontadas às situações idênticas de trabalho, às idênticas coerções, a uma mesma lógica de dominação que é coletiva por natureza. É o indivíduo que está sozinho em face desta nova forma de dominação, e face às contradições que ela carrega. E ele procura assumir estas pressões, persuadido no fundo de si mesmo que são suas próprias insuficiências que tornam sua missão tão difícil e não as contradições inscritas na própria organização (LINHART, 2000, p 34).

A gestão de si mesmo tornou-se um imperativo e cabe a cada um administrar a própria vida, fixar objetivos e avaliar seu desempenho. Sucesso e fracasso são encarados como resultados de decisões exclusivamente individuais. Desconsidera-se, no entanto, que o sucesso está submetido a acasos e que a origem social perpassa as trajetórias profissionais (GAULEJAC, 2007). Neste sentido, cabe falar da meritocracia, um sistema que valoriza as capacidades de acordo com determinados parâmetros instituídos pela empresa. Ela se materializa em programas de avaliação de desempenho, de gestão da carreira e da remuneração dos trabalhadores. Uma das principais implicações da meritocracia é que o sistema de referência para avaliar se alguém tem mérito ou não, depende do avaliador, ou seja, é definido pela empresa de acordo com seus objetivos e interesses. Ter mérito significa atender às necessidades da empresa, constituindo-se, assim, como um sistema de poder e de controle (FARIA; RAMOS, 2015). Ter mérito, poderíamos dizer, implica em aderir à forma de pensar e de se comportar ditadas pelas empresas.

Neste contexto, cabe abordar a quarta característica do trabalho que se modificou ao longo do tempo, conforme Gaulejac (2007), que se refere à remuneração: o trabalhador não mais recebe de acordo com o tempo despendido no trabalho. Com o toyotismo e as modificações na organização do trabalho nas últimas décadas, promove-se de vez a diluição do tempo de trabalho e não trabalho. As possibilidades de trabalho em qualquer lugar e horário modificam a forma de controle sobre o tempo e, deste modo, já não se pode mais remunerar grande parte dos trabalhadores com base nesta métrica. O que passa a ser a métrica, portanto, é o resultado entregue, que possibilita, teoricamente, avaliar as habilidades e os esforços empreendidos pelos trabalhadores, mesmo em funções predominantemente imateriais. Neste sentido, a remuneração variável ganha importância, pois consiste em uma forma de controlar os resultados do trabalho e premiar aqueles que produziram maiores ganhos para a empresa. Para Gaulejac (2007), entretanto, apesar das tentativas de ligar a produtividade à remuneração estas relações ainda são muito obscuras, dado que as remunerações variáveis e os bônus, embora sejam individualizados, dependem de um

resultado, de uma produtividade, que é coletiva. Ademais, a remuneração sempre está muito aquém dos resultados financeiros que os trabalhadores podem gerar para a empresa.

A quinta característica do trabalho que se modificou nas últimas décadas, de acordo com Gaulejac (2007), refere-se à fluidez das estruturas, às constantes reestruturações pelas quais passam as empresas. Esta fluidez traz impactos para os trabalhadores, que precisam lidar com a novidade constantemente. Segundo Lopes (2009):

Em um mundo produtivo cada vez mais fluido (...) ao sujeito-trabalhador caberá um novo espaço, extremamente disputado e competitivo, com novas regulações, como novas exigências e requisitos, impelindo os sujeitos à construção de novos padrões, valores e relações no trabalho e fora dele (p. 97).

A fluidez não é um fenômeno exclusivo das estruturas organizacionais. Para Sennett (2006; 2009), o capitalismo contemporâneo caracteriza-se por relações de curto prazo, constante migração de tarefas, de empregos e de locais, pelos contratos de trabalho temporários e pela necessidade constante de atualização das qualificações profissionais incitadas por instituições que já não proporcionam um contexto de longo prazo. Assim, o trabalhador deve saber lidar com a falta de tempo para o desenvolvimento das capacidades e da perícia, assim como com o desapego do seu passado e de suas vivências. Destarte, diante da falta de tempo para o desenvolvimento de novas capacidades, o foco passa a ser as capacidades potenciais e não as desenvolvidas com a experiência. Estas características individuais exigidas pelas condições atuais – individualidade voltada para o curto prazo, preocupação com as habilidades potenciais e disposição para abrir mão das experiências passadas – entretanto, não são encontradas na maioria dos seres humanos, que ainda precisam de uma narrativa contínua em suas vidas, o que leva o autor a considerar que o ideal cultural promovido pelas novas instituições gera mal estar a muitas pessoas.

Estas relações de curto prazo corroem a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo, bem como tornam comuns a incerteza e o correr riscos. O capitalismo flexível impõe barreiras à construção de carreiras (no sentido de desenvolvimento de uma profissão), visto que os trabalhadores fazem “partes de trabalho”, migram diversas vezes de cidade, bem como trocam de trabalho com frequência. Desta forma, suas vidas deixam de produzir uma narrativa linear, tornam-se fragmentadas, como uma colagem incoerente. A instabilidade e a incerteza são uma constante, o que desperta nos trabalhadores um sentimento de deriva, caracterizado pela falta de um propósito em relação ao presente e de perspectivas futuras: “um eu maleável, uma colagem de fragmentos em incessante vir a ser, sempre aberto a novas experiências – essas são as condições adequadas à experiência de trabalho no curto prazo, a instituições flexíveis e ao constante correr riscos” (SENNETT, 2009, p. 159). A flexibilização trazida pela

reestruturação produtiva, que exige trabalhadores ágeis, abertos a mudanças, que assumam riscos continuamente e que dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais, também traz grande impacto para a vida pessoal e familiar de todos os trabalhadores (NAVARRO; PADILHA, 2007, p.19).

Bauman (1998) também aponta a incerteza e o imediatismo como característicos da contemporaneidade. Para este autor, o comportamento deslocou-se da ética do trabalho para a estética do consumo, que se caracteriza pela necessidade de satisfação imediata e pelo individualismo, que passaram a balizar a subjetividade dos trabalhadores da contemporaneidade. Também para Lopes (2009), a ética do trabalho foi substituída por uma nova lógica, em que não há mais regularidade da carreira em uma empresa, disciplina dos horários, especialização em uma atividade determinada, e o adiamento das satisfações em prol da segurança garantida no futuro. Ainda, para Sennett (2009), a ética do trabalho nos dias atuais modificou-se:

A ética do trabalho, como a entendemos comumente, afirma o uso autodisciplinado de nosso tempo e o valor da satisfação adiada. (...) Essa ética do trabalho depende em parte de instituições suficientemente estáveis para a pessoa praticar o adiamento. A satisfação adiada perde seu valor, porém, num regime cujas instituições mudam rapidamente; torna-se absurdo trabalhar arduamente por muito tempo e para um padrão que só pensa em vender o negócio e subir (p. 117-118).

Ainda, Bauman (2007) aponta que a carreira passa a ser mais importante do que as relações familiares diante de uma sociedade fluida e baseada nas leis de consumo. Entre escolher permanecer mais tempo com a família ou progredir na carreira, grande parte das pessoas escolhem a carreira, que é muito mais fascinante e desafiadora. Nas palavras do autor, os trabalhadores estão diante de dilemas como: “filhos *versus* carreira e confinamento doméstico *versus* um mundo de contínua aventura; o tédio dos filhos *versus* os espaços jamais totalmente explorados e, portanto, eternamente fascinantes do ‘lá fora’” (p. 135). Estes dilemas, para o autor, tendem a ser resolvidos pela escolha do desafio, da aventura e, portanto, da fluidez. O desafio e a aventura e outros conceitos ligados ao esporte, de acordo com Ehrenberg (2010), passaram a constituir um sistema de conduta, que leva o indivíduo a ser competitivo, adaptável, empreendedor, autônomo e responsável pelo seu sucesso.

Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) apontam as repercussões dos novos valores que perpassam os discursos empresariais e que passaram a reger a vida das empresas e dos trabalhadores na atualidade. Estes valores podem ser organizados em quatro principais paradigmas: a) competitividade maximizada; b) supervalorização da flexibilidade; c) mudança e inovação continuadas e; d) rapidez. Este conjunto de valores leva ao individualismo, à indiferença com os outros, ao aumento da tensão diante da constante necessidade de

adaptação às mudanças e de aprendizagem de novas funções, bem como ao desrespeito aos próprios limites físicos e psicológicos, resultando em adoecimento.

Por meio do ponto de vista dos autores citados, podemos identificar que os trabalhadores contemporâneos, especialmente os que lidam com o trabalho imaterial em diferentes ramos da economia, estão inseridos em contextos laborais bastante fluidos, com mudanças constantes, que acabam se proliferando também para o contexto das relações sociais, dentro e fora do ambiente laboral. Esta fluidez modificou os vínculos com o trabalho, isto é, a ética do trabalho árduo, que somente poderia ocorrer diante de instituições estáveis, modificou-se para uma ética diferente, em que a satisfação deve vir de forma mais imediata, o que pode se expressar nas migrações constantes de emprego em busca de maiores ganhos financeiros que possibilitem a satisfação das necessidades de consumo.

Apesar de todas estas modificações percebidas nas últimas décadas e de todas as suas contradições, o trabalho ainda tem um papel fundamental para as pessoas, ele é a base da construção da ordem social e cultural e, deste modo, as condições de trabalho e suas modificações têm grande impacto nas condições da vida humana (BLANCH, 2011). As condições de trabalho adoecem ao provocarem um mal-estar difuso, muitas vezes difícil de nomear. Para Gaulejac (2007, p. 236), “uns se dopam para permanecer na corrida, outros se medicam para cuidar de suas feridas, e todos vivem com ansiedade e medo”.

Para pensar nos impactos das condições de trabalho sobre a saúde dos trabalhadores, nos apoiamos nos conceitos desenvolvidos pela Medicina Social Latino Americana (LAURELL; NORIEGA, 1989), que tem como principal fundamento o trabalho como categoria central na análise do processo saúde-doença. O trabalho é compreendido no interior das relações de produção capitalistas e o processo de desgaste dele decorrente, portanto, está inserido no bojo dos conflitos entre capital e trabalho. O processo de desgaste, conceituado como a perda da capacidade potencial e/ou efetiva corporal e psíquica, não necessariamente irreversível, e que pode ou não se expressar como uma doença é multideterminado e decorre da necessidade de adaptação do corpo às condições ambientais, entendidas como sínteses das formas sociais de organização do trabalho e não condições naturais. A adaptação consiste na “(...) capacidade do corpo de responder com plasticidade diante de suas condições específicas de desenvolvimento, o que se traduz em mudanças específicas nos processos corporais” (LAURELL; NORIEGA, 1989, p. 101). Embora os processos de adaptação sejam considerados como normais e capazes de proteger o organismo, os autores consideram que muitas vezes esses processos de adaptação, ao tornarem-se cada

vez mais intensos diante da vivência de situações precárias, podem acarretar danos à integridade biopsíquica. Importante ressaltar que a noção de desgaste não se refere, necessariamente, aos processos irreversíveis: ele pode ou não ser revertido e pode ou não se expressar como uma doença, dependendo do modo de organização e realização do trabalho.

Para Laurell e Noriega (1989, p. 111) “o padrão de desgaste de um grupo de trabalhadores determinado, tem origem na maneira específica como se articulam a base técnica e a organização e divisão do trabalho”. Essa concepção articula-se com o que Dal Rosso (2008) considera como um novo perfil patológico resultante da expansão do trabalho imaterial, ou seja, diante de um modo específico de processo de trabalho, padrões de desgaste diferentes são originados.

A Epidemiologia Social utiliza o conceito de cargas de trabalho ao invés do conceito de riscos, e considera que as cargas consistem nas condições do ambiente e da organização do trabalho que interatuam dinamicamente entre si e com o corpo do trabalhador, gerando os processos de adaptação e desgaste. Laurell e Noriega (1989) classificam as cargas em: físicas (ruído e calor), químicas (pó, fumaça, vapor, líquidos), biológicas (micro-organismos), mecânicas (elementos que causam contusões, feridas, fraturas), fisiológicas (esforço físico pesado ou em posição incômoda) e psíquicas. As quatro primeiras possuem uma materialidade externa ao corpo. Já as duas últimas só adquirem materialidade no corpo humano. As cargas psíquicas são pensadas, sobretudo, em função de suas manifestações somáticas e não tanto psicodinâmicas, e são agrupadas em dois grandes grupos: 1) elementos que provocam sobrecarga psíquica (situações de tensão prolongadas): atenção permanente, supervisão com pressão, consciência da periculosidade do trabalho, altos ritmos de trabalho; e 2) elementos que geram subcarga psíquica (impossibilidade de desenvolver e de fazer uso da capacidade psíquica: perda do controle sobre o trabalho (resulta da subordinação à máquina), desqualificação do trabalho (resulta da separação entre concepção e execução), monotonia e repetitividade (resulta da parcelização do trabalho). As cargas psíquicas são socialmente produzidas, ou seja, estão vinculadas às relações entre capital e trabalho:

As cargas psíquicas são aquelas que deixam mais clara a submissão de todas as cargas à lógica da produção capitalista, só podendo ser entendidas no interior dela: No caso das cargas psíquicas, ressalta com particular clareza que são socialmente produzidas e que não podem ser compreendidas como “riscos” isolados, ou abstratos, à margem das condições que as geram. Todavia, isso é também certo para o restante das cargas, incluindo aquelas que têm materialidade externa à corporeidade humana. Ou seja, se bem o ruído seja ruído, e como tal origina transformações no processo biopsíquico, não é irrelevante perguntar por que se produz e porque se mantém num determinado nível. Ao tentar responder a essas perguntas com relação a qualquer carga, aparecem invariavelmente dois fatos. Um é que surge como expressão particular da forma específica de produzir (das

características da base técnica e dos objetos empregados, mas também da organização e divisão do trabalho). Outro é que a intensidade, e ainda a presença ou não das cargas não é alheia às relações de força entre capital e trabalho num centro de trabalho concreto e na sociedade. (LAURELL; NORIEGA, 1989, p. 113).

Assim, as estratégias utilizadas no processo de valorização do capital exercem importante papel na determinação das cargas de trabalho, pois se refletem no modo como a organização estrutura o processo de produção. Esta parte de uma decisão econômica, ditada por considerações de lucratividade e, desta forma, impacta em decisões sobre o uso ou não de tecnologias, no ritmo de trabalho, na organização dos horários de funcionamento e na exposição mais ou menos acentuada às cargas de trabalho (LAURELL; NORIEGA, 1989).

Desta forma, compreendemos que o nível ao qual os trabalhadores estarão expostos às cargas de trabalho depende de uma decisão da empresa em relação à organização e gestão do processo de trabalho. Ela pode escolher trabalhar com menos máquinas e adotar sistemas de turnos e escalas que elevam o desgaste, pode ainda, optar por trabalhar com menos empregados, aumentar o número de horas extras e assim elevar o tempo de exposição dos trabalhadores às cargas, dentre outras possibilidades. Ainda, considerando que as cargas de trabalho interatuam, ou seja, diante de uma extensão de jornada haverá mais exposição a todas as cargas, ou diante de uma carga como o ruído, a carga psíquica pode se elevar. Desta forma, podemos compreender que a intensificação do trabalho, enquanto estratégia de valorização do capital baseada no maior uso da força produtiva, seja extensivamente, seja intensivamente, faz com os trabalhadores estejam expostos de maneira mais acentuada às cargas de trabalho, o que eleva o desgaste.

Ainda, temos que ressaltar, como nos alertam Laurell e Noriega (1989), que a complexidade do processo de desgaste faz com que haja dificuldades para demonstrá-lo diretamente, sobretudo porque em sua maior parte ele é inespecífico e não se expressa com clareza em elementos facilmente observáveis ou mensuráveis, isto é, não necessariamente se expressa em uma doença com fácil identificação do nexos causal. Assim, muitas vezes, o processo de desgaste é negligenciado, sobretudo, quando não se expressa em adoecimento.

Outra referência importante para entendermos o adoecimento em decorrência do trabalho, e mais especificamente, o não adoecimento é a Psicodinâmica do Trabalho, cujos conceitos e contribuições serão abordados mais detalhadamente no capítulo 6. De forma sucinta, o estudo da Psicodinâmica do Trabalho fundamenta-se na análise da dinâmica inerente a um contexto específico de trabalho, o que inclui a atuação de diferentes forças que podem, por um lado, deteriorá-lo, levando a patologias, ou, por outro lado, torná-lo um local de desenvolvimento da saúde.

Desconsiderando, muitas vezes, a organização do trabalho como elemento essencial na promoção da saúde e bem estar no trabalho, trabalhadores e empresas, com vistas a curar ou prevenir os efeitos do trabalho, engajam-se na busca de soluções, que podemos considerar paliativas, já que não visam mudar a forma como o trabalho é organizado, não atacam a concepção da busca desenfreada por resultados e, conseqüentemente, da dedicação máxima e exclusiva ao trabalho. Assim, buscam-se técnicas de *coaching* e programas de qualidade de vida, de modo que os trabalhadores aprendam a se organizar, aumentem o autocontrole, relaxem, eliminem o estresse, tudo em prol de uma melhor *performance* no trabalho e não de uma qualidade de vida genuína, interessada no bem-estar do trabalhador. Ou seja, políticas como as de qualidade de vida no trabalho, desnudado seu caráter ideológico, visam remediar os problemas causados pelo trabalho, sem buscar atacar as suas causas e, desta forma, têm servido, segundo Padilha (2010), apenas como um meio e não como um fim.

1.2 Trabalho intensificado: processo de intensificação, características, mecanismos e impactos.

Todo trabalho envolve gasto de energia e esforço⁹ por parte do trabalhador, entretanto, há variação no grau de intensidade deste esforço que cada atividade exige. A intensidade consiste no “(...) esforço realizado por uma pessoa ou grupo na execução de um conjunto de tarefas em determinado período de tempo” (DAL ROSSO, 2011a, p. 231). Deste modo, intensificar o trabalho consiste em manipular o seu nível de intensidade com o objetivo de elevar ou melhorar os resultados da empresa, pois: “(...) quanto maior é a intensidade, mais trabalho é produzido no mesmo período de tempo considerado” (DAL ROSSO, 2008, p. 21). Embora a intensificação do trabalho pressuponha o aumento da intensidade, sua caracterização não é redutível a este aumento, já que podem ocorrer picos isolados de elevação da intensidade do trabalho, seja na jornada diária, semanal ou mensal. Este aumento isolado em si não caracteriza um processo de intensificação do trabalho, de acordo com Pina (2012).

⁹ Podemos adotar aqui a definição de esforço de Green (2001): nível de dedicação física ou mental durante a realização das tarefas. Em partes, segundo este autor, o conceito de esforço opõe-se ao conceito de porosidade, que consiste nos tempos de intervalo entre as tarefas em que se pode descansar do uso das capacidades físicas e/ou mentais.

Segundo Farris (2004), a intensidade do trabalho é uma questão que preocupa tanto trabalhadores quanto empregadores, pois se, por um lado, os empregadores querem que o trabalho seja mais intenso, os trabalhadores, por outro, desejam que seja menos intenso. Desta forma, o grau de intensidade do trabalho resulta de um conflito entre os interesses do empregador e do trabalhador (DAL ROSSO, 2008).

A intensificação do trabalho pode ocorrer por meio de processos diversos, mas deve envolver, necessariamente, maior dispêndio das capacidades físicas, cognitivas e emocionais do trabalhador. Desta forma, o conceito de intensidade diferencia-se do conceito de produtividade, visto que o aumento da produtividade pode ocorrer sem que haja intensificação do trabalho, como nos casos de racionalização de processos de trabalho por meio do emprego de novas tecnologias. Entretanto, qualquer alteração no processo de trabalho que contribua para elevar o desgaste dos trabalhadores consiste em intensificação do trabalho. Portanto, este processo pode ser considerado a face oculta do crescimento econômico, visto que não são apenas as mudanças tecnológicas que levam aos ganhos de produtividade, mas também, e em proporção cada vez maior, a elevação da intensidade do esforço dos trabalhadores via estratégias de gestão (DAL ROSSO, 2008).

Logo, podemos compreender que há diferenças entre aumentar a intensidade e aumentar a produtividade, principalmente porque intensificar o trabalho implica em obter melhores resultados em decorrência do aumento do gasto das energias do trabalhador. A intensificação do trabalho está relacionada ao aumento da produção de mais-valia, já que mais resultados são obtidos sem aumento nos custos de produção. Segundo Marx (1984), a produção capitalista não consiste apenas na produção de mercadorias, mas na produção de mais-valia. O trabalhador só é produtivo se produz mais-valia, seja pelo prolongamento do dia de trabalho e da apropriação deste sobretabalho pelo capital (mais-valia absoluta), seja pela produção de mais-valia relativa, em que o equivalente do salário do trabalho é produzido em menos tempo. No caso da intensificação do trabalho, esta produção de mais-valia relativa não se dá, como exposto anteriormente, somente pelo aperfeiçoamento da tecnologia empregada na produção, mas sim pelo maior esforço do trabalhador.

Importante que fique claro que consideramos que o conceito de intensificação do trabalho diferencia-se do conceito de trabalho intensificado, embora estejam interligados. O primeiro consiste em um processo, enquanto o segundo consiste no seu resultado e pode ser definido como o trabalho realizado mediante um conjunto de condições laborais resultante de um processo de intensificação do trabalho.

É relevante ressaltar, como lembra Dal Rosso (2008, p. 43), que o trabalho intensificado não decorre de uma opção do trabalhador, mas sim de uma “(...) condição geral do trabalho contemporâneo, fixada em regras e normas de conduta, em habitualidade, constituindo um padrão de organização que, portanto, independe dos desejos, das vontades e das características específicas de cada trabalhador”. Burke, Singh e Fiksenbaum (2010) também consideram que a intensidade do trabalho não possui correlação com o comportamento *workaholic*,¹⁰ o que sugere que o trabalho intensificado não se deve a características individuais, mas sim a demandas e responsabilidades do trabalho. Conclusão semelhante foi obtida no estudo de Maume Jr. e Bellas (2001), no qual, por meio de *surveys* com trabalhadores americanos, identificaram que as longas jornadas decorrem de demandas dos empregadores e não de escolhas dos trabalhadores. Estes autores ainda apontam que a maior quantidade de horas de trabalho prevalece entre os profissionais com maior nível educacional, posicionados em níveis hierárquicos superiores e que atuam em empresas de grande porte. Ainda, no contexto brasileiro, Serva e Ferreira (2006) apontaram diversas demandas organizacionais a gerentes estavam envolvidas no que consideraram como “fenômeno *workaholic*” (jornada prolongada e ritmo intenso de trabalho). Dentro desta discussão, cabe destacar que, diante da venda da força de trabalho, o controle sobre o modo como este será realizado e, portanto, qual intensidade será empregada, sai das mãos do vendedor para as do comprador, mesmo em atividades que envolvem certo grau de autonomia. Poderíamos, entretanto, destacar a capacidade de luta a resistência, individual e coletiva, como forma de reduzir a intensidade do trabalho. Sabemos, entretanto, que esta capacidade é limitada e a intensidade laboral permanece como uma eterna disputa entre empregados e empregadores.

A temática da intensificação do trabalho já é antiga, porém ganha novos contornos e características diante das modificações dos processos produtivos. Marx já se referia à questão da intensificação do trabalho e a definia como:

(...) tensão mais elevada da força de trabalho, preenchimento mais denso dos poros da jornada de trabalho, isto é, impõe ao trabalhador uma condensação do trabalho a um grau que só é atingível dentro da jornada de trabalho mais curta. Esta compressão do trabalho a um grau que só é atingível dentro da jornada de trabalho mais curta. Esta compressão de maior massa de trabalho em dado período de tempo conta, agora, pelo que ela é: como maior quantum de trabalho (MARX, 1984, p. 33).

¹⁰ Trata-se de um padrão contínuo de alto investimento no trabalho, longas horas trabalhadas, trabalho além do que é esperado e uma obsessão exagerada pelo trabalho (NG; SORENSEN; FELDMAN, 2007). A principal diferença quando se fala em trabalho intensificado e comportamento *workaholic* é o último componente deste, ou seja, não se considera aqui que o trabalho intensificado seja fruto de uma obsessão.

Importante destacar que no trecho transcrito acima, Marx está caracterizando o processo de intensificação do trabalho em uma situação histórica concreta de redução da jornada de trabalho no século XIX. Sob o ponto de vista de Pina (2012), a intensificação do trabalho refere-se a um processo social e histórico específico ao modo de produção capitalista e consiste em obter o aumento da intensidade em uma determinada situação concreta e, portanto, não ocorre da mesma forma em todas as épocas e períodos do desenvolvimento da produção capitalista. Tampouco é igual em todos os setores e ramos da atividade produtiva.

Neste sentido, o trabalho intensificado vivenciado na atualidade insere-se no contexto das mudanças econômicas, sociais, políticas e ideológicas que levaram à crise do capitalismo na década de 1970 e que tiveram repercussões para a organização do trabalho. Segundo Dal Rosso (2008; 2011a), estas mudanças conduziram a um novo processo de intensificação do trabalho, que já havia sido identificado em duas outras ocasiões, ou “ondas de intensificação”.

A primeira onda ocorreu durante a Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX, na qual as transformações tecnológicas estiveram na base do processo de intensificação. Durante a revolução industrial a intensificação ocorreu por meio da adequação do ritmo dos trabalhadores individuais ao ritmo das máquinas, bem como pela redução dos intervalos, folgas e momentos de descanso durante a jornada, ou seja, pela eliminação dos tempos mortos. A segunda onda de intensificação do trabalho, segundo o autor, foi desencadeada pela reorganização do trabalho promovida pelo taylorismo e pelo fordismo. Estas inovações organizacionais não requereram, necessariamente, mudanças tecnológicas, mas sim alterações na organização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos e da introdução das esteiras de produção, que levaram à redução dos movimentos e gestos desnecessários, bem como dos tempos mortos. Já a terceira onda de intensificação, que se estende até os dias atuais, iniciou-se com o advento do toyotismo por volta de 1980 no âmbito internacional¹¹, e tem como características a combinação de transformações tecnológicas e reorganizações do trabalho que objetivam eliminar os desperdícios. As principais reorganizações que intensificaram o trabalho envolvem os princípios de redução de efetivo, polivalência (um

¹¹ Dal Rosso (2011b) discute sobre a sucessão entre as escolas de gestão como o taylorismo, o fordismo e o toyotismo. O autor chama a atenção para o fato de que a superação de um modelo por outro se relaciona a: 1) momentos de crise, em que o sistema em vigor não consegue atingir o objetivo de produzir valor; 2) consequências negativas do modo de produção para o trabalhador e para a sociedade; 3) perda da capacidade que o sistema de produção tem de fornecer um diferencial para as empresas que o adotaram. Tendo estes fatores em vista, o autor considera que, apesar de ser um sistema vencedor na atualidade, o toyotismo está começando a perder legitimidade.

homem para várias máquinas), prolongamento de jornadas diante de picos de produção e controle do ritmo de produção pelo sistema *kanban* (DAL ROSSO, 2008; 2011a).

Para Pina (2016), Taylor desenvolveu mecanismos de intensificação do trabalho de acordo com as condições econômicas, políticas e técnicas de sua época. Os princípios da administração científica desenvolvida por Taylor, segundo o autor, podem ser atualizados para os dias de hoje na forma de dispositivos gerenciais que visam obter a disponibilidade e a mobilização subjetiva dos trabalhadores em vez da prescrição gestual da tarefa. Entre estes dispositivos gerenciais, o autor cita a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e o prolongamento da duração do trabalho por meio de banco de horas e de jornadas adicionais.

Esta terceira onda citada por Dal Rosso (2008) foi verificada na Inglaterra por Green (2004b), que utilizou dados de *surveys* realizados neste país nos anos de 1992, 1997 e 2001 e identificou que houve um processo de intensificação do trabalho no período estudado, sendo que entre 1992 e 1997 houve maior intensificação do que entre 1997 e 2001. Também foi constatada a intensificação do trabalho entre as décadas de 1980 e 1990 na França, por Gollac e Volkoff (1996), que identificaram como principais razões a pressão por trabalhar mais rápido promovida por reorganizações do trabalho, introdução da lógica de mercado sobre a produção e a prática de entrevistas de avaliação dos funcionários. No Brasil, esta terceira onda de intensificação do trabalho foi verificada de forma empírica por Dal Rosso (2008), que constatou que os trabalhadores têm percebido o processo de intensificação nos últimos anos, pois para 32,6% houve alongamento da jornada, 34,1% relataram maior acumulação de tarefas, 50,5% consideraram que houve aumento da exigência de polivalência, versatilidade e flexibilidade, 56,8% avaliaram que se elevou a cobrança de resultados e 57% perceberam aumento no ritmo e velocidade do trabalho. Por meio de pesquisa qualitativa realizada com trabalhadores em cargos de gerência, Almeida (2006) constatou que os participantes também sentiam que o trabalho havia se modificado ao longo do tempo, como por exemplo, através da introdução de novas tecnologias, aumento da cobrança por resultados, acirramento da competição entre os trabalhadores e exigência de flexibilidade.

Quanto ao que fez com que o processo de intensificação tenha se consolidado e expandido ao longo do tempo, Dal Rosso (2008) atribui especial atenção para os discursos produzidos pelas escolas de gestão. Os líderes destas escolas, após identificarem fragilidades no modo de organização do trabalho até aquele momento, propõem uma nova forma de

ação¹², que deve ser justificada. No caso do taylorismo, duas justificações mostraram-se presentes: o apelo à cientificidade do método de estudo dos tempos e movimentos, que lhe garantia credibilidade; e o benefício do método para a prosperidade do patrão e dos trabalhadores, ou seja, o bem comum. Ohno, criador do toyotismo, recorreu à racionalidade (um valor próximo ao de ciência) como justificação do seu método. Ademais, os responsáveis pela criação das novas políticas de gestão, costumam escrever livros e outras publicações sobre suas propostas como forma de legitimá-las socialmente. Dal Rosso, entretanto, alerta que o convencimento dos trabalhadores não acontece apenas pela enunciação de princípios, mas, principalmente, pela prova prática de sua eficiência para empresários e para a sociedade em geral. O autor não aborda a questão de como essas experiências afetam as representações sociais dos trabalhadores sobre o trabalho, mas podemos compreender que esse conhecimento científico expresso em livros e publicações, bem como as notícias, ou a própria vivência acerca da efetividade das novas formas de organização do trabalho geram novas representações sociais, ou alteram as antigas RSs sobre o trabalho e sua forma de organização.

Outro ponto a ser destacado acerca da consolidação de níveis de intensidade cada vez mais elevados relaciona-se à percepção do que é um nível aceitável ou não de intensidade. Neste sentido, cada época, setor e grupo de trabalhadores pode considerar normal um determinado nível de intensidade. Isto nos remete novamente às representações sociais, pois os conceitos sobre trabalho e intensidade podem diferir no tempo e de um grupo de pessoas para outro, tornando aceitável, para uns, uma realidade que não seria tolerada por outros.

Em relação às especificidades da intensificação de acordo com o setor da economia, Dal Rosso (2008) aponta como mais intensificados: bancário, telefonia e comunicação, transporte rodoviário, serviços de saúde privados, serviços de ensino privados, serviços especializados e indústria gráfica. Ainda, para o autor, as grandes empresas são as que mais conseguem introduzir processos que intensificam o trabalho, pois têm condições de adotar novas tecnologias de gestão do trabalho que produzem mais resultados por meio de maior exigência de desempenho dos trabalhadores. Estas ferramentas vão, aos poucos, sendo difundidas para as demais organizações.

Conforme Green (2004a), a intensificação do trabalho não consiste apenas na elevação da carga-horária trabalhada, mas também – e principalmente – em um aumento na proporção de horas de efetivo trabalho produtivo para cada hora da jornada de trabalho. Com

¹²Importante salientar que não consideramos haver a sucessão de uma escola ou modelo de gestão por outro, mas sim a coexistência de vários modelos e técnicas nos contextos concretos de trabalho.

o intuito de explicar o conceito de intensificação do trabalho, o autor traz a distinção entre esforço extensivo e esforço intensivo: o primeiro consiste no tempo despendido no trabalho, enquanto o segundo corresponde à intensidade que o trabalho tem durante as horas trabalhadas. Desta forma, o componente quantitativo – esforço extensivo – pode ser expresso, por exemplo, pelo comportamento de, regularmente, trabalhar mais do que as 44 horas semanais previstas pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), bem como estender a jornada de trabalho para outros ambientes, seja por meio da realização de tarefas adicionais em casa, seja pela disponibilidade em resolver questões laborais, como atender telefonemas e responder *e-mails* fora do horário e ambiente de trabalho. O componente qualitativo – esforço intensivo – por sua vez, consiste em um ritmo elevado de trabalho, sempre com muitas tarefas a realizar e sem pausas para descanso. Ambos os esforços contribuem para a intensificação do trabalho, segundo o autor. Para Cavazotte, Lemos e Brollo (2014), as medidas adotadas pelas empresas com vistas a aumentar a eficiência e o retorno financeiro, como, por exemplo, o aumento da produção sem alterações no número de funcionários e a redução de pessoal mantendo o mesmo volume de produção, são estratégias de intensificação do trabalho.

Com relação ao esforço intensivo e extensivo, devemos salientar que a extensão da jornada pode não ser considerada como uma forma de intensificação do trabalho se levarmos em consideração a acepção restrita de intensificação do trabalho que postula que intensificar o trabalho requer um maior *quantum* de trabalho em um mesmo período de tempo, conforme definição de Marx (1984). No entanto, levando em consideração a definição de Green (2004a) e os mecanismos de intensificação expostos por Dal Rosso (2008), a extensão da jornada pode sim ser entendida como uma forma de intensificação do trabalho, já que pressupõe a produção de maior quantidade de trabalho por um mesmo trabalhador. Além disso, permanecer mais horas no trabalho, em geral, implica em maior uso das energias do trabalhador. Ademais, pensando no contexto da presente pesquisa, a extensão da jornada não ocorre, entre os gestores somente na forma de horas a mais no ambiente de trabalho, mas também por meio de uma disponibilidade integral e uma responsabilidade permanente pelo que se passa no setor ou operação sob sua gestão. Cabe salientar, ainda, que estas horas a mais não são remuneradas de forma direta, como horas extras, ou compensadas por meio de banco de horas. Embora existam regulações sobre o tempo de trabalho no Brasil, como o estabelecimento da carga-horária semanal de 48 horas em 1932 e a sua redução para 44h semanais por meio da Constituição Federal de 1988, bem como as iniciativas de flexibilização

do tempo de trabalho (banco de horas, jornadas parciais) a partir da década de 1990 (CAMPOS, 2014) estas não se aplicam aos gerentes, que não têm seu horário de trabalho controlado por relógios de ponto. Os gerentes brasileiros, em sua maioria, são contratados sob o título de “cargos de confiança”, o que desobriga as empresas do cumprimento do Capítulo II da CLT (BRASIL, 1943), que se refere à duração do trabalho¹³, e permite a extensão ilimitada de suas jornadas.

Como práticas de gestão que levam à intensificação do trabalho, podemos destacar: prolongamento e/ou flexibilização das jornadas; elevação do ritmo e da velocidade de execução das atividades; exigência de polivalência, flexibilidade e versatilidade dos trabalhadores; gestão por resultados; remuneração variável; e adoção de inovações tecnológicas como os *smartphones* e celulares corporativos (DAL ROSSO, 2008). Também podemos apontar algumas características de um trabalho intensificado: atividades com prazos apertados; escopos de trabalho imprevisíveis; necessidade de atender eventos de trabalho fora do horário regular; disponibilidade 24 horas por dia; viagens em grande volume, dentre outras (BURKE; FIKSENBAUM, 2008¹⁴). Além destes mecanismos de intensificação, Green (2004a) ainda cita a propagação de métodos e técnicas como o *just-in-time* (JIT), a gestão da qualidade total (TQM), os círculos de controle de qualidade (CCQs), os times de trabalho e as avaliações de desempenho dos funcionários. Para o autor, estas mudanças implantadas a partir do toyotismo, conjuntamente com a expansão das tecnologias da informação, estão na base do processo de intensificação do trabalho nas últimas décadas, principalmente por seu potencial de elevar o controle e a determinação sobre os processos de trabalho, permitindo a redução das porosidades e aumento do ritmo de trabalho. Ademais, as empresas têm adotado cada vez

¹³ Conforme o artigo 62, inciso II da CLT são considerados cargos de confiança, dentre outros: “os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial” (s.p). Inúmeras controvérsias e discussões decorrem da interpretação deste artigo, visto que é tênue a divisão entre o que é um cargo de confiança e o que não é. Além disso, há questionamentos, na área do direito, sobre a constitucionalidade e a adequação deste artigo da CLT aos tempos atuais e à realidade vivenciada pelos ocupantes de cargos de confiança. Abreu (2013) discute sobre a inconstitucionalidade do não controle do horário de trabalho dos ocupantes de cargos de confiança, e os excessos de jornada decorrentes, visto que há a limitação do direito ao lazer destes trabalhadores. De forma semelhante, Gomes (2015) considera que excetuar os ocupantes de cargos de confiança do controle de jornada fere o princípio da dignidade da pessoa humana, visto que dá condições para que estes trabalhadores exerçam longas jornadas, sem remuneração das horas excedentes, com redução do tempo de repouso e lazer e com prejuízos para a sua saúde. Apesar destas discussões e da possível inadequação da contratação sob o título de cargo de confiança, o que nos interessa aqui é que os entrevistados não têm suas jornadas de trabalho controladas por meio de pontos eletrônicos ou outras formas de anotação, o que impacta na duração de suas jornadas. Importante ressaltar que não estamos afirmando que o não controle de jornada é a única causa das longas jornadas, mas sim o apontando como um possível facilitador desta situação.

¹⁴ Burke e Fiksenbaum (2008) utilizam o termo “*hard work*” para se referirem às condições de trabalho que consideramos aqui como trabalho intensificado.

mais novas tecnologias de comunicação, como os computadores portáteis, os telefones celulares e o acesso à *internet*, que podem gerar maior produtividade, já que eliminam as restrições de tempo e espaço para o trabalho intelectual, bem como facilitam o acesso dos trabalhadores a informações e sistemas de gestão, permitindo tomadas de decisão mais rápidas e eficazes (DAVIS, 2002).

Algumas pesquisas têm buscado identificar motivos para os trabalhadores manterem-se sob estas condições de trabalho intensificado. Segundo estudo realizado por Burke e Fiksenbaum (2008), muitos trabalhadores demonstraram gostar do trabalho duro (*hard work*), sentindo-se recompensados pelos desafios, oportunidades, *status* e salários recebidos em contrapartida. De acordo com os autores, o trabalho intensificado é encarado pelo trabalhador como um requisito para que ele consiga alcançar níveis de liderança, ter melhor remuneração e realizar-se, sendo, desta forma, avaliado positivamente. Os autores alertam, entretanto, para a possibilidade de que a aceitação do trabalho intensificado seja resultado do medo da repreensão ou da demissão. Este último ponto de vista é compartilhado por Green (2004b), ao considerar que a insegurança no trabalho é uma fonte de intensificação, uma vez que os trabalhadores podem se esforçar além da média para evitar a demissão.

Para Porter (2004), que estuda o trabalho intenso a partir de uma perspectiva da gestão de pessoas, há algumas razões para os trabalhadores manterem-se em trabalhos intensificados, como a necessidade de melhorar seu padrão de vida e *status* em uma sociedade de consumo, o medo e insegurança com relação ao futuro e a necessidade de autoafirmação. O autor considera que em muitas ocasiões forma-se um ciclo vicioso em que o trabalhador, por medo de recusar realizar atividades que geram desgaste, aceita trabalhar mais horas e de forma mais intensa, consumindo seu tempo pessoal. A empresa, por sua vez, recompensa o trabalhador pelo esforço excedente, levando-o a se esforçar cada vez mais. Ainda, para este autor, a quantidade de trabalho que as pessoas estão dispostas a aceitar depende do significado do trabalho na vida delas. Este significado pode se alterar ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias. Ele considera que todos estão trabalhando de forma intensa na atualidade, entretanto, alguns têm a capacidade de lidar melhor com o excesso de trabalho, equilibrar a vida pessoal e profissional e não levar consigo os problemas da empresa. Além disso, considera que existem pessoas que não se interessam por nada além do trabalho, como os *workaholics*; para estas pessoas, trabalhar em excesso não advém das demandas do trabalho, mas do fato de só encontrarem satisfação no trabalho.

Clarkberg e Moen (2001), entretanto, consideram que a opção pelo trabalho intensificado não se deve a preferências dos trabalhadores. Segundo estes autores, as pessoas prefeririam trabalhar menos, mas precisam atender a demandas do ambiente, que sinaliza que as longas jornadas refletem comprometimento e produtividade, elevando o potencial de crescimento e segurança profissional. Assim, os trabalhadores, em especial aqueles em início de carreira, veem-se compelidos a trabalhar mais, quando na verdade, prefeririam trabalhar com menor intensidade.

Por outro lado, diversas pesquisas revelam os impactos negativos para os trabalhadores expostos ao trabalho intensificado. Green (2004b) identificou que o processo de intensificação, verificado por meio dos *surveys* analisados pelo autor¹⁵, mantém correlação com a queda no bem-estar dos trabalhadores, principalmente em relação a dois quesitos: nível geral de satisfação com o trabalho e aumento da pressão sobre os trabalhadores. A partir de uma pesquisa realizada no setor automobilístico, Pina (2012) apontou como resultados das práticas de intensificação do trabalho a ocorrência de acidentes de trabalho, de lesões da coluna, de LER/DORT (Lesão por Esforço Repetitivo/Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho), transtornos psíquicos, doenças crônicas como hipertensão e doenças cardiovasculares, bem como manifestação de desgaste, queixas de mal estar e de sofrimento dos trabalhadores. Neste mesmo setor, Bernardo (2006) pôde constatar que a intensificação do trabalho, que aumenta o ritmo e a pressão sobre os trabalhadores, aliada a outras características da organização do trabalho, levou a problemas de saúde, tanto físicos quanto psicológicos. Em pesquisa realizada com profissionais de enfermagem após reformas no sistema de saúde no Canadá na década de 1990, que promoveram a intensificação do trabalho para estes profissionais, Zeytinoglu et al. (2007), constataram alto nível de estresse em enfermeiros, correlacionando estes resultados à intensificação do trabalho. Segundo revisão de literatura, em língua inglesa, realizada por Van der Hulst (2003), os problemas de saúde decorrentes das elevadas jornadas de trabalho são: doenças cardiovasculares, diabetes, aposentadorias por invalidez e fadiga, resultantes tanto da redução do tempo para o corpo se recompor quanto de comportamentos prejudiciais relacionados às longas jornadas, como o consumo de álcool, café, cigarro, dietas inadequadas e falta de atividades físicas. Ademais, Van der Hulst, Van Veldhoven e Beckers (2006) salientam que a necessidade de descanso para se recompor após uma jornada de trabalho aumenta em situações de trabalho de alta demanda. Ou seja, baseado nos dois estudos, podemos compreender que as longas jornadas

¹⁵ *Surveys* realizados na Inglaterra na década de 1990, conforme descrito alguns parágrafos antes.

somadas a trabalhos de ritmo e pressão intensos aumentam a necessidade de descanso para que o corpo do trabalhador se recomponha do esforço realizado durante a jornada. White et al. (2003), por meio de pesquisa qualitativa realizada na Inglaterra, apontaram que as práticas adotadas pelas empresas, que levam a um trabalho de longas jornadas e ritmo acelerado estão relacionadas a problemas na conciliação entre trabalho e família. O pouco tempo para interagir com os familiares, para resolver questões particulares, bem como o uso de tecnologias de comunicação fora do horário e local de trabalho, muito comuns em trabalhos intensificados, geram conflitos entre a vida pessoal e a laboral (BOSWELL; OLSON-BUCHANAN, 2007; CHEN; NATH, 2008).

As tecnologias de comunicação, que têm sido associadas à intensificação laboral, permitiram a invasão do trabalho em horários que não eram a ele dedicados anteriormente, como os tempos de deslocamento e de descanso. As perdas de tempo decorrentes dos trajetos e das esperas podem, agora, serem utilizadas para resolver problemas, enviar mensagens, efetuar ligações, terminar tarefas no computador etc. Tanto o tempo como o espaço de trabalho tornaram-se fluidos diante da implantação de “escritórios virtuais” que visam equipar cada empregado com computador, celular e acesso aos sistemas de gestão da empresa (FARIA; RAMOS, 2014). Se antes ainda precisavam de uma tomada, ou de um *modem* com acesso à *internet*, hoje isso já não se faz mais necessário diante das baterias reservas e do acesso ilimitado à rede *Wi-Fi* e 3G/4G em qualquer lugar. Em outras palavras, as tecnologias de comunicação promoveram o rompimento das barreiras entre os momentos de trabalho e os de não trabalho, de lazer e de descanso (GREEN, 2004b; DAL ROSSO, 2008; LIMA; BARROS; AQUINO, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; BROLLO, 2014; CIPRIANO; NICOLACI-DA-COSTA, 2009). Para Gaulejac (2007), as tecnologias interferem também no planejamento do tempo, que passa de exato e programado, para um emprego do tempo caracterizado pela urgência e pela aleatoriedade. Por meio de pesquisa quantitativa, Chen e Nath (2008), verificaram que os usuários de *smartphones* tendiam a trespassar o limite entre a vida laboral e a vida pessoal, principalmente pelo fato de acreditarem que a empresa, diante do investimento nestas tecnologias, teria expectativas de respostas rápidas por parte dos trabalhadores. Segundo Chesley (2005), a média de horas de trabalho realizadas em casa por usuários com acesso *on-line* é de 5,9 horas por semana. Este tempo dedicado ao trabalho e não contabilizado, para Cardoso (2013), consiste em uma “ampliação velada” do tempo de trabalho.

Blanch (2011) reuniu os mais diversos impactos da sobrecarga de trabalho encontrados na literatura. Para tanto, incluiu resultados de pesquisas sobre “*work overload*” e seus sinônimos (*overwork, overtime, role overload, information overload, e-mail overload, work density, work intensity, work pressure, time pressure* etc.). As informações levantadas pelo autor encontram-se no Quadro 2:

Quadro 2 - Impactos da sobrecarga de trabalho, segundo Blanch (2011)

IMPACTOS PESSOAIS, LABORAIS E SOCIAIS DA SOBRECARGA DE TRABALHO	
Pessoais	<p>Esgotamento físico, mental e emocional</p> <p>Transtornos psicossomáticos (cardiovasculares, gastrointestinais, respiratório ou muscular, dor de cabeça, insônia etc.)</p> <p>Chateamento, insatisfação, infelicidade</p> <p>Aflicção, <i>Burnout</i></p> <p>Ansiedade, irritabilidade, depressão</p> <p>Sentimentos de insegurança, impotência, frustração e insucesso pessoal e profissional</p> <p>Deterioração da qualidade de vida</p> <p>Déficit de controle percebido sobre o ambiente de vida e trabalho</p> <p>Sentimentos negativos de cognições e emoções auto-referenciais (autoavaliação, autoestima, autoeficácia etc.)</p> <p>Riscos de <i>Karoshi</i> (morte súbita por excesso de trabalho) e de <i>Karo Jisatsu</i> (suicídio devido a excesso de trabalho)</p>
Laborais	<p>Descontentamento com o trabalho, profissão e carreira</p> <p>Baixos níveis de motivação, comprometimento, identificação e envolvimento com o trabalho ou com a empresa</p> <p>Minimização do contrato psicológico de lealdade à organização</p> <p>Indisposição para aprendizagem e desenvolvimento contínuos de novas competências</p> <p>Dificuldades cognitivas de atenção, memória e concentração na tarefa</p> <p>Diminuição da produtividade, eficiência e desempenho</p> <p>Mau planejamento e execução de atividades</p> <p>Atitude de cinismo, tratamento despersonalizado para colegas e clientes</p> <p>Absenteísmo, rotatividade, acidentes</p> <p>Deterioração da identidade profissional</p> <p>Abandono da tarefa, do posto de trabalho ou da profissão</p> <p>Solicitação de licença médica ou aposentadoria antecipada.</p>
Sociais	<p>Restrição do tempo para interações sociais</p> <p>Empobrecimento do capital social e refúgio em círculos de amizade reduzida</p> <p>Degradação da qualidade das relações familiares e sociais</p> <p>Diluição de fronteiras entre o pessoal e o trabalho</p> <p>Colonização da vida através do trabalho</p> <p>Minimização de compromissos sociais extra-trabalhistas</p> <p>Dificuldades de conciliação trabalho-vida-família-casamento.</p>

Fonte: Adaptado de Blanch (2011).

Em suma, diante dos estudos descritos anteriormente, podemos compreender que o trabalho intensificado é capaz de trazer impactos para a saúde física e psíquica dos trabalhadores, problemas no próprio trabalho, bem como dificuldades na conciliação entre trabalho e a vida privada. Uma revisão mais consistente destes problemas será apresentada na seção 1.4, onde detalharemos os impactos do trabalho intensificado em atividades imateriais e funções gerenciais.

1.3 Trabalho gerencial

Esta seção tem o objetivo de caracterizar o trabalho do gerente ou do gestor¹⁶, considerada como uma atividade de caráter imaterial. Os nomes para esta função podem variar na literatura e nas hierarquias organizacionais, como líderes, gestores, coordenadores, gerentes, dirigentes, executivos, *managers* etc. Como já exposto no método, gestores entrevistados encontram-se em uma posição hierárquica intermediária, que é conhecida na literatura como gerência intermediária, o que implica ter subordinados, mas também superiores hierárquicos em nível de direção ou presidência.

Deste modo, nosso foco nesta seção serão os estudos e descrições sobre esta posição hierárquica. Contudo, por vezes, também serão apresentados estudos sobre executivos, desde que a realidade descrita se assemelhe à condição vivenciada pelos entrevistados desta pesquisa. Muitas vezes utilizaremos estudos e teorias da Administração, pois este é um tema bastante discutido por esta área e ainda pouco explorado nos estudos de Psicologia Social do Trabalho. Nesta área, através de um levantamento bibliográfico em periódicos nacionais de Psicologia¹⁷, foram identificados apenas sete artigos que correspondiam aos termos de busca e tratavam efetivamente de aspectos relacionados ao trabalho de gerentes ou gestores. Destes, três adotavam a perspectiva dos estudos sobre estresse, dois utilizavam a teoria da psicodinâmica do trabalho, um utilizava a teoria das representações sociais em sua abordagem estrutural cujos sujeitos foram professores-gestores, e um tratava do tema de forma teórica. Assim, a literatura nacional disponível em periódicos,

¹⁶ Os termos gerente ou gestor serão utilizados como sinônimos e para se referirem a homens ou mulheres.

¹⁷ Pesquisa realizada em novembro de 2017, com os termos “trabalho” e “gestor”; “trabalho” e “gerente”, “psicologia social” e “gerente”; “psicologia social” e “gestor”, em todos os índices, no portal Pepsic; e pesquisa com os termos “psicologia” e “trabalho” e “gerente”; “psicologia” e “trabalho” e “gestor”, em todos os índices no portal *Scielo*.

que aborda o trabalho dos gerentes sob a perspectiva da PST não traz muitas contribuições para o entendimento deste tema, sobretudo, na perspectiva adotada nesta tese.

Primeiramente, vamos buscar definir o que é o trabalho gerencial, visto que se diferencia de outros em relação às atividades, às relações de poder e às formas de interação cotidianas (DAVEL; MELO, 2005). Diversas pesquisas contemporâneas sobre as atividades de gestores têm desmistificado o ordenamento, o controle e a sistematização do trabalho gerencial, que são características apontadas pelos estudos clássicos. As pesquisas mais recentes têm retratado o cotidiano destes trabalhadores como caótico, repleto de imprevistos, de interrupções da rotina, de replanejamentos, com elevada carga horária e alto dispêndio de tempo em reuniões (MOTTA, 2007; ALMEIDA, 2006; DAVEL; MELO, 2005; LEITE; PAIVA, 2009). Por conseguinte, entendemos que o trabalho gerencial é cheio de nuances, contradições e variações, e, para entendê-lo, portanto, é preciso ir além da descrição das atividades a ele inerentes. Assim, aspectos como a posição paradoxal do gerente dentro da organização, sua relação com o poder, as dificuldades de conciliação do trabalho gerencial e a vida privada, a autonomia e controle do gerente, o caráter imaterial das suas atividades, dentre tantos outros aspectos, mostram-se relevantes para a compreensão deste tipo de trabalho.

A função gerencial, enquanto função de controle, segundo Braverman (2012), existe desde tempos muito remotos, e configurou-se de modo bastante diferenciado ao longo do desenvolvimento do capitalismo, sempre vinculado à forma como se davam as relações entre o trabalho e os trabalhadores de cada época. Os estudos que buscaram descrever as atividades cotidianas do gerente iniciaram-se no começo do século XX, com a clássica definição de Fayol sobre o trabalho do gerente: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. As pesquisas que se desenvolveram a partir desta concepção teórica buscaram aprimorá-la e, principalmente, dar maior concretude a esta definição ainda abstrata e idealizada do trabalho gerencial (DAVEL; MELO, 2005). Como autores clássicos, que se debruçaram sobre a busca de uma definição do trabalho gerencial, podemos citar Fayol (1970), Mintzberg (1986) e Kotter (1982), além de Taylor (1960), que apesar de não tratar da função gerencial em si, começou a esboçá-la ao tratar das atribuições da nova administração da empresa. Não nos ateremos aos estudos destes autores, visto que essa tarefa apenas nos forneceria um compilado de classificações sobre as atividades, responsabilidades e habilidades dos gestores, em um contexto totalmente diverso do vivenciado pelos nossos entrevistados.

Esta nossa opção apoia-se na opinião de Junquillo (2001), que considera que estes estudos clássicos sobre o trabalho gerencial o separam de seu contexto histórico-social, que deve ser levado em conta, visto que toda relação de trabalho deve ser percebida como permeada pelas tensões inerentes às relações de produção. Assim, segundo o autor, não se pode deixar de atentar para as estruturas sociais que servem de referência para a ação dos gerentes, isto é, deve-se considerar o nível macro além do microsocial.

Desta forma, é importante considerar as modificações no trabalho gerencial decorrentes de mudanças macrossociais, como as novas formas de administração das empresas, que surgiram a partir dos processos de reestruturação e flexibilização organizacional e do avanço da tecnologia da informação (DAVEL; MELO, 2005), pois estas modificaram os padrões de gerenciamento e, por consequência, os atributos desejáveis para ocupar um cargo de gerente. Além das alterações na forma de gestão, podemos apontar as mudanças macroeconômicas, como o aumento da competitividade entre as empresas, a globalização e o crescimento da instabilidade econômica, a partir das quais as empresas buscaram formar um quadro profissional mais enxuto e ágil, capaz de responder mais rapidamente às mudanças, o que afetou a forma de trabalhar dos gerentes (MELO, 1999). Grande parte destas modificações na forma de gestão das empresas foi abordada na seção anterior e não se faz necessário repeti-las aqui.

Os estudos sobre estas modificações na função gerencial concentram-se na década de 1990 e, embora possamos considerar os seus resultados, não devemos nos esquecer de que ainda outras modificações, certamente, ocorreram no trabalho gerencial até os dias de hoje diante da dinamicidade dos aspectos relacionados à gestão das empresas. A intensificação do trabalho gerencial é um dos efeitos das reestruturações da década de 1990 (MELO, 1999) que continua a ocorrer e a ter reflexos na atualidade.

Quanto às atividades de um gerente, Davel e Melo (2005) entendem que não se pode considerá-las como um conjunto coerente e ordenado diante da variabilidade do que fazem os gerentes, assim como diante da baixa prescrição das atividades gerenciais. Almeida (2006) também aponta para a falta de uma rotina de trabalho definida para os gerentes, que é moldada de acordo com as necessidades dos clientes e as demandas organizacionais que estão em constante modificação. Segundo os gerentes estudados por esta autora, a função gerencial é marcada pelo inesperado e pela novidade, fato apresentado em tom de descontentamento por alguns, que se ressentem em não poder planejar suas atividades, e, conseqüentemente, sua

vida pessoal, já que necessitam estar disponíveis para atender aos acontecimentos inesperados.

Apesar da diversidade, podemos destacar como atividades inerentes à função gerencial: a responsabilidade de gerir a força de trabalho de forma a garantir que os subordinados produzam na quantidade e qualidade necessárias, zelar pela manutenção da cooperação e garantir a reprodução das relações sociais (MELO, 1999). De forma complementar a esta descrição, Davel e Melo (2005), baseados nas concepções de diversos autores que estudam a função gerencial, apontam que os gerentes:

atuam na formação e na manutenção de contatos entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e monitoram elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais (p. 36-7).

Uma destacada atividade gerencial consiste na gestão, que em uma definição ampla envolve a definição e orientação do caminho a ser seguido para que se alcancem os objetivos da empresa. Para Garay (2011, p. 209), a gestão “é o processo de dirigir a organização e tomar decisões tendo em vista as demandas do ambiente e os recursos disponíveis”, como os recursos financeiros, humanos e materiais. Ao tratar da gerência, concebemos que o ato de gerir está restrito a uma unidade ou setor da empresa e não ela como um todo, papel que cabe a diretores e presidentes.

Especificamente acerca do papel da gerência intermediária, Tonelli e Bastoni (2007) apontam que a principal responsabilidade é realizar a ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização. São os responsáveis pela implantação das estratégias elaboradas pela alta gerência, bem como pela comunicação da visão corporativa em um nível prático para os seus subordinados. De forma semelhante, Valentino (2004) considera que o papel dos gestores intermediários é de transmissão e integração da cultura organizacional, pois, por possuírem o conhecimento das peculiaridades de sua área ou unidade, conseguem viabilizar a estratégia da alta direção em ações táticas eficazes.

Algumas características do trabalho gerencial foram abordadas por Lima (1996), que realizou uma pesquisa junto aos trabalhadores de diversos níveis hierárquicos de uma indústria metalúrgica considerada, à época do estudo, uma empresa estratégica. Embora realizada há mais de 20 anos, em um contexto bastante diferente do vivenciado pelos trabalhadores e pelas empresas contemporâneas¹⁸, a pesquisa contribuiu para a identificação

¹⁸ A empresa estudada por Lima (1996), embora fosse classificada à época como uma empresa estratégica, adotava políticas bastante diversificadas das vivenciadas pelos sujeitos desta pesquisa e da maioria das empresas que conhecemos nos dias de hoje. Entre as diferenças, podemos citar: política de altos salários; participação nos

de algumas peculiaridades da categoria profissional dos gerentes. A autora aponta que uma das características mais marcantes refere-se à impregnação do discurso dos gerentes pela ideologia da empresa, o que a levou a constatar que a capacidade de se tornar um gerente estava diretamente relacionada à capacidade de se conformar às normas, valores, crenças, ideias e políticas da empresa. Para a autora, essa categoria profissional mostrou-se mais submissa do que qualquer outra à ideologia da empresa.

A preocupação com a carreira apareceu de forma marcante na pesquisa de Lima (1996) e revelou a adesão dos gerentes à ideologia do esforço pessoal, ou seja, à crença de que as possibilidades de crescimento na carreira dependem do seu esforço, o que se estende a todos os demais funcionários: “(...) se ele venceu, então qualquer um que se esforçar vai vencer também” (p. 169). Esta busca por mostrar-se altamente comprometido, o que, em geral, envolve alta intensidade do trabalho, pode decorrer da concepção de que a carreira é uma responsabilidade exclusiva do trabalhador, que, segundo Bendassoli (2005), faz parte de um novo credo da cultura de negócios, que indica que o indivíduo deve assumir a responsabilidade integral por sua própria vida, eximindo a empresa de qualquer responsabilidade por isso: “O indivíduo será bem-sucedido à medida que conseguir construir uma identidade pessoal que não dependa de nenhuma outra coisa que não seja sua própria ação pessoal” (p. 46). Para Lima (1996), entretanto, a adesão a esta ideologia do esforço pessoal não era total, já que os gerentes demonstravam medo em relação ao seu futuro profissional e sentiam-se impotentes em relação a ele, ou seja, o esforço pessoal já não era visto como suficiente.

A conclusão de Lima (1996) sobre a categoria gerencial é de que esta se encontra em uma posição mais vulnerável do que os operários e os trabalhadores do escritório, pois, não conta com meios de resistência individuais ou coletivos, nem com o “filtro” da ideologia realizado pelos superiores. A fragilidade da categoria gerencial, no contexto da empresa estudada pela autora, devia-se ao seu papel essencialmente ideológico de porta-voz das políticas da empresa, somado ao extremo individualismo e à redução ou ausência de relações afetivas no trabalho, dentre outras condições.

De forma semelhante, Linhart (2007) aponta que os gerentes fazem parte de um grupo específico, denominado pela autora de “atores coletivos oficiais”. Estes representam a prescrição oficial, o controle, são articulados por um projeto e uma racionalidade definidos

resultados apenas para diretores; promoções horizontais automáticas por tempo de serviço; estabilidade no emprego (demissões somente por motivos graves); baixo *turnover*, dentre outras.

pela empresa e têm responsabilidades, como definir, conceber e organizar as regras e padrões de trabalho. Entretanto, segundo a autora:

Certamente, o coletivo dos gerentes também é constituído a partir de individualidades, levando em conta pessoas com sensibilidades, origens, projetos diferentes; mas, oficialmente, são constituídos como grupo solidário, coeso, com base na ideologia, nos interesses e na racionalidade fixados pela empresa. Sua identidade comum é fixada antecipadamente; as regras do jogo são de que toda pessoa que aceita uma função de gerência e de responsabilidade adere ao projeto da empresa, compartilha seus interesses e se identifica com sua cultura, assim como com sua racionalidade (p. 24).

Também para Gaulejac (2007), o gerente interioriza, mais do que qualquer outro trabalhador, a contradição entre trabalho e capital, visto que ele vive, por um lado, uma identificação com os interesses da empresa e, por outro, está submetido a uma relação de emprego, com os seus riscos e pressões. Seu papel de organizar a produção e realizar a mediação entre elementos contraditórios (capital, trabalho, tecnologia, mão de obra, normas etc.) faz com que o gerente esteja no centro dos conflitos entre as exigências dos clientes, as exigências de lucro dos acionistas e a necessidade de melhorar as condições de trabalho. Padilha (2015) considera que, diante dessa posição paradoxal, os gestores optam pelo lado dos acionistas, que são seus verdadeiros empregadores, apesar do sofrimento que podem gerar para eles próprios.

O gerente, portanto, uma vez que adere ao projeto da empresa, à sua racionalidade, também tem o papel de transmiti-la para seus subordinados. Neste sentido, Silva (2003) traz uma importante reflexão sobre o papel da liderança na doutrinação e na construção de sentidos para os seus subordinados. O gerente é o intermediário entre a empresa e os empregados e tem a função primordial de convencer e de traduzir para os seus subordinados os acontecimentos, de acordo com a ideologia da empresa. Ou seja, “(...) os líderes passam a atuar fundamentalmente através da construção, junto a seus subordinados de interpretações e visões de mundo que dão sentido às decisões e ações do poder centralizado” (p. 812). Estas justificações apoiam-se, muitas vezes, em elementos externos à empresa, como as exigências dos clientes e as ameaças do mercado. Deste modo, a autora considera que o controle sobre os trabalhadores atualmente recorre a mecanismos de disseminação e compartilhamento de uma mesma visão de mundo, de um mesmo conjunto de evidências, como forma de influenciar as interpretações e atitudes dos empregados em relação à empresa e suas políticas.

Este posicionamento da autora sobre o exercício do controle pela liderança via compartilhamento de uma visão de mundo, que atende aos preceitos ideológicos das empresas, nos leva a pensar que este compartilhamento pode constituir-se em um mecanismo

de construção e modificação de representações sociais. Isto porque, através da comunicação, do convencimento, do discurso, do diálogo, enfim, das mediações sociais, os gestores compartilham com seus subordinados uma forma de interpretar a realidade organizacional, o que, certamente não ocorre em uma via de mão única, visto que o empregado também tem papel ativo na construção destas representações. Desta forma, as justificativas para as práticas empresariais, repassadas pelos líderes podem se constituir em elementos de construção das representações sociais partilhadas entre os trabalhadores.

1.4 Trabalho gerencial intensificado e suas implicações

Embora a alta carga horária, uma das características do trabalho intensificado, não seja exclusividade dos ocupantes de cargos de gestão, esta tem sido apontada com frequência em pesquisas com estes sujeitos. Um exemplo é o estudo quantitativo de Scanfone, Carvalho Neto e Tanure (2008), em que foram aplicados questionários a 965 executivos brasileiros (presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes de 3º nível) de 344 empresas de grande porte de diversos setores econômicos. Os dados apontaram que 53% dos participantes trabalhavam 10 a 11 horas por dia e 29% trabalhavam 12 horas ou mais. Além disso, 54% dos participantes informaram trabalhar nos finais de semana. Os autores, entretanto, alertam que, muitas vezes, nesta jornada informada pelos participantes não estavam incluídas as horas dedicadas ao trabalho fora da empresa, como a leitura de *e-mails*, viagens, atendimento a ligações e eventos de negócios. Este tempo gasto com o trabalho para além da jornada regulamentar é considerado por Cardoso (2013) uma ampliação velada do tempo de trabalho, isto é, um tempo que se dedica à empresa, mas que não é contabilizado como jornada de trabalho, bem como não é remunerado.

Outros estudos também evidenciam a elevada carga-horária de trabalho dos gestores. A pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral e divulgada pela revista Exame (2002) identificou que os executivos participantes dedicavam, em média, 71% do seu tempo para o trabalho, sendo que 66% deles estavam insatisfeitos com a distribuição do tempo e energia entre as atividades laborais e a vida pessoal. Outra pesquisa, realizada pelo Datafolha (2003) mostrou que os executivos trabalhavam em média 10 horas por dia e que 52% deles consideravam insuficiente o tempo dedicado à família. As duas pesquisas descritas acima, além de apontarem para a quantidade excessiva de horas, também nos mostram sinais de

insatisfação dos gestores com suas jornadas de trabalho. Scanfone, Carvalho Neto e Tanure (2008), igualmente, constataram que 59% dos executivos estavam insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a distribuição do seu tempo entre trabalho e não-trabalho. Verificamos aqui, portanto, uma das consequências do trabalho intensificado.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2012), embora não tenha sido feita apenas com gestores, traz resultados interessantes sobre a relação dos trabalhadores com seu tempo de trabalho. A pesquisa constatou que 45,4% dos respondentes apresentavam dificuldades para se desligar totalmente do trabalho após o término da jornada diária. As principais razões apontadas foram a necessidade de ficar de prontidão para a realização de alguma atividade extraordinária, a necessidade de planejar ou desenvolver alguma atividade de trabalho, mediante *internet*, celular etc. e a necessidade de aprender um conjunto de coisas sobre o próprio trabalho. Ter que dedicar parcela de seu tempo livre a atividades próprias do trabalho levava a reações negativas por parte de 48,8% dos entrevistados. A principal reação, no entanto, segundo a pesquisa, referia-se à conformação com esta condição devido à necessidade de manter o emprego.

Brett e Stroh (2003) testaram algumas hipóteses sobre os fatores que levam ocupantes de cargos gerenciais a trabalharem por longas jornadas. Utilizando uma amostra de 471 homens americanos que trabalhavam ao menos 35 horas por semana, tinham filhos e eram casados, as autoras verificaram que a principal teoria explicativa para o excesso de horas é a compensação financeira e psicológica decorrentes do trabalho. Aqueles que tinham as maiores jornadas recebiam melhores salários e compensações, bem como se sentiam mais satisfeitos com o trabalho do que os que trabalhavam menos horas. Outra constatação da pesquisa refere-se à inexistência de relação entre enfrentar problemas familiares e trabalhar mais como forma de fuga. Os participantes, entretanto, relataram sentirem-se distante de questões familiares, como o acompanhamento do crescimento dos filhos, assim como maiores níveis de estresse relacionado à conciliação das demandas do trabalho com as da família. As autoras verificaram, ainda, que na amostra estudada, dentre os participantes que trabalhavam mais de 60 horas, 99% tinham esposas que não estavam empregadas, sendo este suporte familiar um fator importante para facilitar o engajamento em longas jornadas.

Neves, Lemos e Costa (2014) realizaram um estudo com trabalhadores de diversos níveis hierárquicos em empresas de alta *performance*, ou seja, organizações que adotam práticas de gestão como remuneração competitiva, promoções internas, remuneração por desempenho e participação dos funcionários nas decisões, dentre outras, que podem ser

considerados mecanismos de intensificação do trabalho. As autoras verificaram que gerentes e aspirantes a cargos mais elevados tendiam a alongar suas jornadas, de forma a reproduzir as atitudes de seus chefes, que também ficavam na empresa além do expediente normal. Para elas, havia uma cultura de que trabalhar, no mínimo doze horas por dia, era um padrão a ser seguido por aqueles que desejavam, não só crescer profissionalmente, mas até mesmo manter seus empregos. As autoras também verificaram que se esperava que os profissionais que assumiam cargos gerenciais aumentassem, ainda mais, sua dedicação à empresa, devido à posição que ocupavam. Ou seja, um cargo gerencial implicava maior responsabilidade, mais horas trabalhadas e um dispêndio maior de energia.

De forma semelhante, os gerentes pesquisados por Lima (1996) em pesquisa já descrita anteriormente, adotavam a estratégia de extrema dedicação como forma de manter seu posto ou subir na hierarquia. Embora a sobrecarga de trabalho, em especial diante da necessidade de dar resultados para a empresa, se mostrasse evidente, os sujeitos pesquisados raramente se queixavam dessa condição, já que isto poderia trazer impeditivos para a ascensão profissional.

Também na pesquisa de Oltramari, Grisci e Weber (2011) com executivos bancários, foi identificado que os gestores, inseridos em um contexto contemporâneo em que as carreiras são fluidas e de responsabilidade dos trabalhadores, dedicavam-se de forma irrestrita ao trabalho, com vistas a construir e/ou manter uma carreira de sucesso. Os executivos relataram também que, embora ocupassem uma posição hierárquica privilegiada precisavam se manter constantemente atualizados e qualificados para competir por oportunidades de crescimento. A posição ocupada lhes permitia acesso a benefícios, a boa remuneração, a *status* e acesso ao consumo, o que pode favorecer, na opinião das autoras, a aderência da família às condições de trabalho dos executivos, mesmo que isto implique em perdas em termos de tempo e qualidade de convivência.

Serva e Ferreira (2006) também realizaram pesquisa junto a ocupantes de cargos de gerência em empresas de diversos setores e identificaram que havia exigências organizacionais que conduziam a longas jornadas e ritmo de trabalho elevado, como: a gestão por objetivos e o riscos inerentes, a complexidade do trabalho do gerente no contexto atual, a exigência de flexibilidade, as relações de curto prazo e instáveis e o excesso de demandas. Ademais, os autores identificaram a existência de expectativas de crescimento na carreira e algumas características pessoais (como perfeccionismo, necessidade de controle e

competitividade) como elementos importantes para a compreensão do que denominaram de “fenômeno *workaholic*”, ou excesso de trabalho.

Certamente, a vivência destas condições de trabalho intensificadas, como já argumentado anteriormente, traz impactos na vida dos gestores. Para entender quais são estes impactos, nos utilizaremos de resultados de pesquisas que retratam as consequências do trabalho intensificado, tanto para gerentes quanto para outros trabalhadores em atividades imateriais. Nossa opção por incluir os resultados de pesquisas com estes últimos trabalhadores se deve à escassez de estudos sobre o trabalho intensificado entre gestores. Ainda, nos utilizaremos de estudos que não abordam diretamente a questão do trabalho intensificado, mas têm como sujeitos os gerentes, e nos quais a descrição das condições de trabalho dos sujeitos estudados indica que estes vivenciam o trabalho intensificado, que tem sido apontado como uma característica inerente à função gerencial. Em síntese, como não há muitos estudos específicos sobre o trabalho gerencial intensificado, especialmente sob a perspectiva da Psicologia Social do Trabalho, buscaremos compreender esta questão por meio de pesquisas que se aproximam do tema, ou por tratarem do trabalho imaterial intensificado, ou por abordarem os gerentes, mas sem ter como foco o trabalho intensificado.

Uma das consequências do trabalho intensificado identificadas na literatura são seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores. Diversos problemas de saúde física e psíquica foram relatados nas pesquisas sobre intensificação do trabalho em atividades imateriais. Professores universitários apontaram a ocorrência de esgotamento profissional, estresse (SALVÁ, 2015; SEABRA; DUTRA; CAETANO, 2015), labirintite, estafa, diabetes, acidente vascular cerebral (MOTTA JÚNIOR, 2011), depressão, ansiedade, enxaqueca, cistite, crise gástrica, afecções osteomusculares, hipertensão, distúrbios hormonais, problemas de voz, alguns sinais da síndrome de *Burnout* (BORSOI, 2012; SEABRA; DUTRA; CAETANO, 2015) e exaustão física e mental (COUTINHO; MAGRO; BUDDE, 2011). Santos, M. L. (2013) identificou em professores do ensino fundamental problemas tais como depressão, distúrbios osteoarticulares – p. ex. tendinite e artrose –, pressão alta, problemas relacionados à voz, laringite, cansaço e esgotamento decorrentes da intensificação do trabalho docente promovida por reformas educacionais.

Entre os bancários, Nascimento (2012) verificou relatos de estresse e de desgaste físico e mental, bem como uma diferenciação entre as doenças típicas de dois setores distintos: no setor de atendimento, onde predominava o uso das capacidades cognitivas, foi maior a ocorrência de relatos de doenças psíquicas, enquanto no setor de suporte, em que as

capacidades físicas eram bastante requeridas, foram mais recorrentes os adoecimentos relacionados a LER/DORT, com posterior adoecimento psíquico em decorrência da perda da capacidade laboral. Resultados semelhantes foram encontrados por Silva e Navarro (2012), que identificaram entre os bancários entrevistados as vivências de estresse e sofrimento mental, bem como incidência de LER/DORT decorrentes da necessidade de trabalhar realizando movimentos inadequados em ritmo acelerado, da submissão às longas jornadas de trabalho, da necessidade de cumprir metas abusivas, da pressão por produção e do controle sobre os tempos de trabalho. Máximo (2009) também identificou como sintomas relacionados ao trabalho gerencial de bancários a LER, a síndrome do túnel de carpo, problemas de coluna, problemas gastrintestinais (úlcera, gastrite, falta de apetite), colesterol alto, problemas na visão e dermatite, além dos sintomas psíquicos: nervosismo, irritabilidade, alterações do sono (insônia e pesadelos com o trabalho), depressão, tensão, estresse e dificuldade de concentração. Oltramari, Grisci e Weber (2011), também por meio de pesquisa junto a executivos do ramo bancário, identificaram que, apesar de manifestações de cansaço e esgotamento, bem como de outros problemas de saúde, os executivos entrevistados relataram não ter tempo para cuidar da própria saúde, pois se sentem culpados em não estarem trabalhando.

Na área de saúde, os cirurgiões dentistas da rede pública entrevistados por Oliveira (2010) relataram que a alta carga de trabalho havia provocado problemas como LER/DORT, indisposição, cansaço e fadiga. Problemas de saúde relacionados à intensificação do trabalho também foram encontrados em empresas privadas de diferentes ramos. Brusiquese e Ferreira (2012) realizaram uma pesquisa com funcionários administrativos, ocupantes de cargos técnicos ou de assessoria que passaram a utilizar ferramentas de informática no dia a dia de trabalho. Segundo os autores, houve aumento no custo humano do trabalho em termos físicos e cognitivos. Os custos físicos ampliaram-se devido à maior tensão postural na realização das atividades com equipamentos de informática e os custos psíquicos em decorrência da necessidade de assimilação do funcionamento das ferramentas eletrônicas que são constantemente atualizadas. Os efeitos negativos sentidos pelos entrevistados foram: maior tensão no trabalho, sentimentos de dor e problemas com a postura. Já a pesquisa de Andrade (2012), que teve como sujeitos os trabalhadores da área comercial de uma empresa de telefonia na qual o trabalho foi intensificado em decorrência de privatização, apontou a ocorrência de danos físicos, como por exemplo, dor de cabeça e cansaço e danos psicológicos relacionados às alterações de humor.

Em suma, os estudos que apresentavam consequências do trabalho imaterial intensificado e que foram analisados apontaram como recorrentes as queixas relacionadas aos problemas de saúde física, tais como: enxaqueca, hipertensão, LER/DORT, cansaço, gastrite e problemas de audição, visão e voz e também os de ordem psíquica e/ou psicossomática tais como: depressão, ansiedade e estresse. Assim, os problemas de saúde física não deixam de ocorrer, mesmo diante de trabalhos que não envolvem, predominantemente, a força física. Acreditamos que a permanência destas queixas se dá pela inexistência de trabalhos puramente imateriais e também porque grande parte das doenças guarda relação com problemas de ordem psicológica e emocional, como as gastrites, a enxaqueca, a hipertensão, dentre outras.

Levando em consideração o quadro conceitual da Medicina Social Latino Americana, compreendemos que a determinação do processo saúde-doença tem uma historicidade e um vínculo muito importante com a dimensão social, o que nos leva a pensar que a compreensão do trabalho intensificado e seus impactos na saúde não pode se centrar em aspectos individuais, mas nas condições de trabalho que produzem a doença ou o desgaste. Ademais, devemos considerar que, tendo o processo de trabalho papel primordial na determinação do processo saúde-doença, as exigências conceitualmente diferenciadas requeridas pelas atividades materiais e as imateriais também levam a processos de adoecimento diferenciados. Neste sentido, a intensidade do trabalho nas atividades imateriais não pode ser avaliada apenas em termos corporais, visto que as demandas laborais nos setores que agregam grande quantidade de trabalho imaterial requerem, de forma ainda mais acentuada, o uso de outras capacidades do trabalhador, além da força física.

Outro impacto do trabalho intensificado apontado por diversas pesquisas refere-se às consequências deste para a vida privada dos trabalhadores, principalmente, porque, ao diluir cada vez mais a separação entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho, diminui o tempo para o lazer, para o convívio familiar e social e para o descanso. Lima (1996) em pesquisa com gerentes, não encontrou nenhum sujeito que conseguisse conciliar satisfatoriamente o trabalho e a vida privada; pelo contrário, e de forma mais extrema que os demais trabalhadores, os gerentes permitiam, na concepção da autora, que suas vidas privadas fossem invadidas pelos problemas do trabalho. Por meio de uma pesquisa qualitativa realizada com trabalhadores em cargos de gerência, de setores diversos, Almeida (2006) identificou a existência de queixas quanto ao tempo em excesso dedicado ao trabalho, que gerava como consequências a redução da disponibilidade para dedicação a outras esferas da vida,

principalmente a familiar¹⁹. Conflitos entre trabalho e família, bem como entre família e trabalho também foram identificados por Silva e Rosseto (2010) em uma pesquisa qualitativa junto a gerentes de uma instituição financeira pública. Esta questão, igualmente, foi abordada na por Oltramari, Grisci e Weber (2011) que realizaram uma pesquisa exploratória junto a executivos do ramo bancário e seus familiares. Embora não tivessem como tema da pesquisa o trabalho intensificado, podemos perceber, pelos relatos, que os participantes estavam inseridos em condições intensificadas de trabalho. Os executivos entrevistados pelas autoras relataram ter dificuldades para conciliar as demandas familiares com a jornada de trabalho exigida diariamente, bem como com os compromissos de trabalho fora do horário normal e aos finais de semana. Segundo os entrevistados, levar tarefas para casa é uma necessidade, visto que não é possível atender a todas as demandas do trabalho dentro do horário regular. Com isto, os horários de descanso e sono ficam prejudicados, o que pode dificultar a recuperação após o trabalho e levar os trabalhadores a terem problemas de saúde. A conciliação torna-se ainda mais complicada diante do uso de tecnologias de informação e comunicação, que os leva a atender demandas do trabalho a qualquer momento do dia.

O uso de tecnologias de informação e comunicação tem sido um tema bastante explorado nas pesquisas sobre o trabalho gerencial e pode ser apontado como um fator de intensificação do trabalho dos gestores. Cavazzote, Lemos e Brollo (2014), estudaram o efeito da adoção de *smartphones* corporativos, que podem ser considerados como mecanismos de intensificação laboral, entre trabalhadores de uma empresa de serviços jurídicos, incluindo gestores, e concluíram que houve uma considerável extensão das horas de trabalho para além do expediente, bem como a realização de atividades laborais fora do contexto social onde estas, tradicionalmente, se dão. Os autores mostraram que os entrevistados enfrentaram problemas de ordem conjugal devido ao uso desses dispositivos porque, ao permitirem que o trabalho fosse realizado em qualquer hora e local, os trabalhadores já não separavam o tempo de trabalho e o tempo de não trabalho. Por se tratar de uma extensão sutil do tempo de trabalho, alguns trabalhadores consideravam que a leitura de *e-mails* por meio dos dispositivos móveis trazia alívio para a carga laboral a ser realizada no local de trabalho e avaliavam o uso dos *smartphones* como benéfico. Por outro lado, os entrevistados conseguiam identificar que havia uma associação entre o uso de *smartphones* e a expectativa

¹⁹ Os conflitos entre trabalho e família são provenientes, segundo Greenhaus e Beutell (1985), de três principais fontes: tempo (incompatibilidade entre o tempo necessário para as atividades laborais e responsabilidades familiares), tensão (pressão de um ambiente afetando o comportamento no outro ambiente, como por exemplo, a fadiga e a irritabilidade), e comportamento (a forma de se comportar em um ambiente é incompatível com a forma de se comportar no outro).

de maior disponibilidade e prontidão para atender as demandas de trabalho, tanto dentro como fora do horário normal. Em um estudo de caso realizado com executivos de uma empresa do ramo farmacêutico, Borges e Joia (2013) também identificaram que o uso de tecnologias móveis como os *smartphones* corporativos levavam a consequências paradoxais. Por um lado, os executivos identificaram como características positivas do uso desta tecnologia o aumento da liberdade, flexibilidade, mobilidade, independência e autonomia. Por outro, foram apontados como efeitos negativos o sentimento de escravidão, dependência e vício, já que se sentem obrigados a manter-se sempre atualizados em relação às informações disponíveis. Outro aspecto apontado foi a sobreposição dos tempos e espaços pessoais e profissionais devido ao uso da tecnologia. Esta relação ambivalente com o uso de tecnologias móveis também foi identificada por Cipriano e Nicolaci-da-Costa (2009), que verificaram que gerentes de empresas privadas consideravam o uso de celulares pagos pela empresa, por um lado, como um “benefício”, porque também podiam utilizá-lo para assuntos pessoais, mas, por outro lado, ressentiam-se da invasão, não remunerada ou previamente acordada, de seu tempo livre. Alguns consideravam essa concessão como um “malefício”, ou, ainda, como uma nova forma de escravidão. A sobrecarga de trabalho propiciada pelo uso de tecnologias (*e-mail, softwares, sistemas integrados de gestão etc.*) foi apontada como fonte de tensão na pesquisa de Braga e Pereira (2011) sobre estresse entre gerentes de uma organização do setor de energia elétrica. Além das tecnologias, outras fontes de tensão para os gerentes eram a execução de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, a existência de muitos prazos e prazos apertados como rotina no trabalho, a execução de um trabalho complexo e o número excessivo de horas de trabalho.

A invasão do trabalho na vida privada vai de encontro ao que Mansano (2009) discute sobre o trabalho imaterial, no qual se enquadra o trabalho gerencial. Para esta autora, o fato de o trabalho imaterial não depender, exclusivamente, dos meios de produção do empregador, mas também e principalmente, da inteligência, da comunicação, da criação e da cooperação dos trabalhadores faz com que o trabalho extrapole mais facilmente as barreiras do ambiente físico de trabalho. Como mostram os estudos aqui apresentados e como nos diz Gaulejac (2007) “a exploração é sempre atual. Mas ela parece menos visível à medida que a mobilização psíquica é mais importante” (p. 206). Ou seja, embora alguns trabalhadores imateriais considerem gostar do trabalho intensificado pelo prazer que ele proporciona (NEVES, 2013; GOTTLIEB, 2012), este sentimento pode ser considerado fruto das novas formas de controle e de sedução que se estabelecem na empresa moderna e às quais todos os

trabalhadores estão sujeitos. Na concepção de Gaulejac (2007), as evoluções tecnológicas, o que inclui a automação, os dispositivos de controle e os meios de comunicação móveis, que poderiam libertar o homem do trabalho, ao contrário, colocam-no sob pressão. Se, por um lado, eles aliviam a fadiga física, por outro, aumentam a pressão psíquica. “Tudo acontece como se aquilo que o homem ganhar em tempo, ele o pagará em intensidade; aquilo que ganhar em autonomia, ele o pagará em implicação” (p. 213).

Podemos compreender, portanto, que a conciliação entre trabalho e vida privada tem sido uma dificuldade bastante apontada nas pesquisas relatadas, o que nos indica que os gestores têm vivenciado condições de trabalho que exigem longas jornadas e disponibilidade para além do horário e local de trabalho, o que caracteriza um trabalho intensificado. Entendemos que esta disponibilidade integral para o trabalho está vinculada, muitas vezes, às estratégias de gestão desta mão de obra e à incorporação da ideologia gerencialista, que demanda cada vez mais um trabalhador disponível e engajado em rentabilizar seu tempo, dar resultados e mostrar o valor do seu trabalho. Esta necessidade de gerar resultados, muitas vezes, demanda que o trabalho seja realizado fora da empresa e que o tempo que deveria ser de descanso seja um tempo produtivo, inundado pelas tecnologias da comunicação e da informação, bem como pelas preocupações com as questões laborais.

O impacto na esfera familiar, entretanto, não se restringe às dificuldades de conciliação, mas influencia até mesmo no planejamento familiar, como foi apontado por Padilha e Grande (2011) em uma pesquisa que envolvia, entre outros cargos, gerentes de hotel. As autoras identificaram que os trabalhadores mais jovens decidiam postergar a construção da família e de relacionamentos amorosos estáveis devido à disponibilidade total que precisavam ter para o trabalho. Ademais, outra questão que impacta a família e que foi observada na pesquisa de Oltramari, Grisci e Weber (2011) refere-se à constante mudança de cidade, que consiste em uma exigência para os avanços na carreira de executivos do ramo bancário. A mobilidade constante traz impactos para a família, pois envolve adaptação, implica na impossibilidade de prosseguimento das esposas em suas próprias carreiras e prejudica a convivência familiar, visto que muitas vezes parte da família opta por não acompanhar o executivo.

A invasão do trabalho na vida privada também foi constatada na forma de continuidade das tensões e preocupações laborais para além do ambiente de trabalho. Este fato foi verificado em trabalhos intensificados pela gestão por metas ou pela remuneração variável, como foi apontado pelas pesquisas de Santos, S. M. (2013) e Gottlieb (2012).

Santos, S. M. (2013) constatou que havia continuação da pressão sofrida no ambiente de trabalho em outros locais e momentos da vida de vendedores, o que os levava a ter insônia e preocupação constante com a busca de soluções para atingir as metas impostas. Gottlieb (2012) também verificou que os trabalhadores de áreas administrativas que tinham remuneração baseada em metas mantinham-se sob tensão, mesmo após deixarem o local de trabalho.

Uma questão importante apontada nas pesquisas sobre o trabalho imaterial intensificado é relativa à naturalização das formas de controle, como nos indicam Cavazzote, Lemos e Brollo (2014), no caso de trabalhadores que utilizavam dispositivos móveis de comunicação:

Tecnologicamente acessíveis a qualquer hora, dia e local, os profissionais passam a se sentir compelidos a responder às demandas de trabalho em tempo real, mesmo que isto signifique trabalhar em horários e locais pouco convencionais. Cria-se, de forma gradual, uma cultura do trabalho que permite aos superiores cobrar de seus subordinados ações laborais em horários de não trabalho e estes, por sua vez, passam a considerar naturais tais demandas (p. 783).

Padilha e Grande (2011) também constataram a naturalização da demanda de disponibilidade integral. As autoras verificaram que entre os gerentes de uma rede hoteleira não havia queixas quanto à intensidade do trabalho, que eles consideravam como uma condição natural do trabalho e algo, até mesmo, para sentir orgulho. Neste mesmo sentido, Melo, Cassini e Lopes (2011) apontam a naturalização da pressão pelos resultados, da sobrecarga e da fadiga no trabalho gerencial, ou seja, a aceitação institucional e social de que os gerentes trabalhem em uma rotina de constante pressão e estresse. A esta naturalização as autoras conferem o nome de “Síndrome de Estocolmo” em uma analogia à identificação que as vítimas têm com os seus agressores (no caso, o capitalismo). Apesar de não concordarmos inteiramente com a analogia, principalmente pela patologização da condição, é interessante a constatação das autoras sobre a naturalização das condições de trabalho dos gerentes. Sentimentos de autorresponsabilização pelas condições de trabalho também foram encontradas nas pesquisas de Gottlieb (2012) e Maia (2014).

Algumas pesquisas, ademais, apontaram que o trabalho imaterial intensificado provoca sentimentos de angústia e de sofrimento pela falta de qualidade e pelo não cumprimento do prazo estabelecido para concluir a tarefa, decorrentes da sobrecarga de trabalho. Estes sentimentos foram identificados por Maia (2014) em professores universitários, que relataram a angústia por não conseguirem finalizar as atividades dentro do prazo estabelecido ou dentro da sua programação pessoal. Nascimento (2012) identificou junto aos bancários que a pressão pelo cumprimento de metas de tempo de atendimento

levava à queda na qualidade do trabalho e o conseqüente sofrimento pelo dever não cumprido. Dal Pai (2007) verificou que entre profissionais de enfermagem de uma unidade de pronto atendimento, a principal consequência do trabalho intensificado era o sofrimento psíquico decorrente da necessidade de abrir mão da qualidade do serviço para dar conta da quantidade de pacientes a serem atendidos, o que Dejours (2000) denomina “pressão para trabalhar mal”. Nenhum dos estudos com gestores, entretanto, apontou o sofrimento pela falta de qualidade como uma consequência do trabalho intensificado.

Embora tenha aparecido em menor frequência, algumas pesquisas apontaram a individualização e o distanciamento entre as equipes como uma consequência do trabalho imaterial intensificado. Para Dal Pai (2007), a pressão para a resolução rápida dos casos clínicos a fim de aliviar a superlotação de pacientes em um pronto socorro mostrou-se uma fonte de conflitos interpessoais entre as profissionais de enfermagem, o que gerou desgaste no relacionamento entre os membros da equipe de saúde. Andrade (2012) verificou o distanciamento existente entre as equipes de trabalho e os prejuízos das relações socioprofissionais em virtude das metas agressivas e da elevada carga de trabalho entre trabalhadores da área comercial de uma empresa de telefonia. A pesquisa realizada por Souza (2012), junto aos servidores públicos ocupantes de cargos de técnicos administrativos de um instituto federal de educação, verificou que a intensificação do trabalho e o elevado ritmo de mudanças, dentre outros aspectos organizacionais, promoveram o aumento da impessoalidade e da individualidade, a redução dos espaços de convivência e a conseqüente fragilização dos coletivos. Podemos entender o processo de individualização dos trabalhadores como fruto do modelo de gestão das empresas modernas que, segundo Gaulejac (2007), tem reforçado o ‘cada um por si’ por meio de práticas que reconhecem o mérito individual. A individualização, entretanto, não foi apontada em nenhum dos estudos com gestores analisados.

Em suma, os estudos que envolviam gestores identificaram a existência de uma elevada carga-horária de trabalho (ALMEIDA, 2006; BRAGA; PEREIRA, 2011; LIMA, 1996; OLTROMARI; GRISCI; WEBER, 2011; SCANFONE, CARVALHO NETO; TANURE, 2008), que leva a, além de problemas para a saúde, dificuldades de conciliação entre as demandas do trabalho e da vida privada, em especial da esfera familiar (ALMEIDA, 2006; BRETT; STROH, 2003; LIMA, 1996; MÁXIMO, 2009; OLTROMARI; GRISCI; WEBER, 2011; SILVA; ROSSETO, 2010). As dificuldades de conciliação foram consideradas como intensificadas pelo uso de tecnologias de comunicação, que promovem a

sobreposição dos tempos e espaços de trabalho e não-trabalho (BRAGA; PEREIRA, 2011; BORGES; JOIA, 2013; OLTROMARI; GRISCI; WEBER, 2011). Os estudos também apontaram que esta condição de trabalho intensificado não era exposta como uma queixa pelos gerentes, seja porque isso traria impeditivos para sua ascensão (LIMA, 1996), seja porque o trabalho intensificado era visto como algo natural (MELO, CASSINI, LOPES, 2011) e até mesmo para se ter orgulho (PADILHA; GRANDE, 2011). A permanência em condições intensificadas foi atribuída ao medo do desemprego (LIMA, 1996) e reprodução de atitudes dos chefes (NEVES; LEMOS; COSTA, 2014) decorrente do desejo de crescer profissionalmente (LIMA, 1996; NEVES; LEMOS; COSTA, 2014; OLTROMARI; GRISCI; WEBER, 2011).

CAPÍTULO 2 - REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Neste capítulo apresentaremos a Teoria das Representações Sociais (TRS), que nos serve de base para analisar o fenômeno estudado nesta tese. A fim de compreender melhor esta teoria e organizar nosso conhecimento sobre ela, tentaremos responder às seguintes perguntas: O que são as Representações Sociais (RSs)? Acerca de quais fenômenos são construídas RSs? Qual a sua função? A partir de quais elementos as RSs se formam? Quais os processos cognitivos envolvidos na sua formação? Como podem ser observadas? Quais as defasagens que podem ocorrer no processo de representação? Como devem ser estudadas? Como se articulam com as ideologias? Antes de responder a estas perguntas faremos um breve percurso sobre a história da TRS e os desenvolvimentos posteriores desta teoria, com o intuito de situar nossa perspectiva teórica e metodológica.

Serge Moscovici foi o grande responsável pela criação da TRS, quando, em 1961, lançou um livro sobre as representações sociais da psicanálise, a partir do qual, constituiu-se um novo objeto em Psicologia Social: o estudo sistemático das representações sociais (JESUINO, 2014). Segundo Moscovici (2001), o conceito de representações sociais originou-se da noção de representações coletivas de Durkheim, que correspondiam a uma ampla classe de formas mentais, de opiniões e de saberes. Para este autor, as representações coletivas eram opostas às representações individuais, sendo as primeiras estáveis enquanto as últimas eram consideradas variáveis e de caráter efêmero. Moscovici, entretanto considerava que o conceito de representações coletivas era melhor aplicado aos saberes das sociedades primitivas, uma vez que não se podia falar em estabilidade em uma sociedade em constante transformação. Utilizando-se dos desenvolvimentos da Psicologia e da Psicanálise, o autor começou a desenvolver a teoria propondo o conceito de representações sociais. Este último diferencia-se das representações coletivas quanto ao seu caráter dinâmico, sendo considerado não como algo socialmente dado que afeta a todos indistintamente, mas como um saber elaborado no curso do processo de interação dialética entre os sujeitos e as estruturas sociais. O diferencial do pensamento de Moscovici em relação à Durkheim é considerar o papel ativo dos sujeitos na construção do social assim como a participação do social na construção do sujeito.

Em suma, a necessidade de fazer da representação uma passarela entre os mundos individual e social, de associá-la, em seguida à perspectiva de uma sociedade em transformação, estimula a modificação em questão. Trata-se de compreender não

mais a tradição, mas a inovação; não mais uma vida social já feita, mas uma vida social em via de se fazer (MOSCOVICI, 2001, p. 62).

Depreendemos disso que Moscovici considerava importante a dimensão da construção humana para o entendimento da sociedade. Neste sentido, segundo Almeida, Santos e Trindade (2014), a TRS atendeu a uma necessidade dos pesquisadores da época ao romper com a ahistoricidade que predominava nas pesquisas, visto que o trabalho de Moscovici desnaturalizava os objetos sociais ao enfatizar a sua dimensão de construção humana, histórica e culturalmente marcada.

Para Guareschi (2000a; 2000b), a TRS pode ser considerada como uma teoria importante para a Psicologia Social, pois consegue superar diversas dicotomias que se formaram no decorrer do desenvolvimento desta disciplina, principalmente no que se refere à dicotomia entre individual e social, interno e externo. Para este autor, a dicotomia entre individual e social rompe-se pelo fato da RS pertencer concomitantemente a estas duas esferas, ou seja, ser de um sujeito, mas necessitar perpassar a sociedade e ter um nível de generalização para ser considerada social. Nesta mesma linha de pensamento, rompe-se a dicotomia entre interno e externo, já que as RSs se prolongam para além das dimensões intrapsíquicas e concretizam-se em fenômenos sociais observáveis.

A partir da grande teoria lançada por Moscovici, novos desdobramentos tiveram cena nas décadas seguintes. Na década de 1970, começaram a se constituir duas escolas com modelos teóricos originais e suas correspondentes perspectivas metodológicas, cada qual com o seu eixo próprio de problematização: as propriedades estruturais e as propriedades sociogenéticas das representações (JODELET, 2014). Neste sentido, Nascimento-Schulze e Camargo (2000) apontam para a existência, atualmente, de duas principais orientações nos estudos em RS: uma voltada para as questões culturais e históricas e que busca compreender como as RS são geradas e mantidas vivas nas interações sociais (suas propriedades sociogenéticas); e outra com uma orientação mais voltada para as questões estruturais das RSs. Estas duas abordagens demandam métodos diferentes: enquanto a primeira utiliza métodos que permitem a descrição dos processos de geração e manutenção das RSs em um contexto específico, a segunda utiliza-se, com frequência, do método experimental.

Como foi mencionado na introdução, nossa perspectiva filia-se a esta primeira orientação, tendo como principais referências Denise Jodelet e Sandra Jovchelovitch. Esta escolha teórica reforça a nossa opção pelo método qualitativo de construção e análise dos dados, em detrimento de opções consideradas “mais modernas”, como as análises lexicais por

meio de *softwares*²⁰. Isto porque estamos interessadas na compreensão de como um determinado tipo de trabalhador do ramo de logística constrói saberes sobre o seu trabalho, saberes esses que são paradoxais porque tanto o diferenciam dos demais trabalhadores que estão sob o seu controle quanto também o afetam.

Na perspectiva adotada nesta tese, as RSs podem ser definidas como formas de conhecimento socialmente elaboradas e partilhadas, por meio das quais se constrói uma realidade comum a um conjunto social. Elas consistem em um saber prático que liga um sujeito a um objeto, entendendo-se seu caráter prático tanto pela sua gênese quanto pela sua função, pois as RSs originam-se de uma experiência prática e têm a função de orientar a prática, isto é, o agir sobre o mundo (JODELET, 2001). Nas palavras de Jovchelovitch (2007, p. 81): “as representações sociais são uma estratégia desenvolvida por atores sociais para enfrentar a diversidade e a mobilidade de um mundo que, embora pertença a todos, transcende a cada um individualmente”. As RSs, portanto, são saberes, conhecimentos práticos, que guiam a forma de interpretar e reagir ao que acontece no mundo.

Toda representação social é de alguém (sujeito) em relação a um objeto. Entretanto, nem todos os objetos e fenômenos com os quais os sujeitos têm contato levam à criação de representações sociais. Sobre isto, Sá (1998) aponta que, para produzir representações sociais, o fenômeno deve ter relevância cultural ou espessura social, isto é, deve ser algo importante o suficiente para que se construam representações sobre ele. Deste modo, o fenômeno deve mobilizar a necessidade de o sujeito construir uma explicação, uma interpretação dele, atribuir-lhe uma causalidade, compreendê-lo. Ademais, o autor considera que é necessário que o fenômeno seja algo novo para os sujeitos em algum momento de suas vidas, bem como deve ser concreto e vivenciado pelos sujeitos em suas experiências cotidianas. Acerca do objeto e referenciando-se em Moscovici, Alves-Mazotti (2002) explica que um objeto não existe por si mesmo, mas apenas em relação a um sujeito, pois é a relação sujeito-objeto que determina o próprio objeto. “Ao formar sua representação de um objeto, o sujeito, de certa forma, o constitui, o reconstrói em seu sistema cognitivo, de modo a adequá-lo ao seu sistema de valores, o qual, por sua vez, depende de sua história e do contexto social e ideológico no qual está inserido” (2002, p. 17).

²⁰ As análises lexicais permitem empregar métodos estatísticos aos textos, mas não têm como unidade de análise o conteúdo semântico dos textos, e sim as palavras neles presentes. O material lexical é submetido a cálculos estatísticos, por vezes apresentados graficamente, e só posteriormente é interpretado pelo pesquisador (JUSTO; CAMARGO, 2014).

As RSs podem ser diretamente observadas, de maneira concreta, nos discursos, nas conversas, no que é veiculado pela mídia, nos documentos, nas condutas e nas organizações materiais e espaciais. As RSs são constituídas de informações, imagens, crenças, valores, opiniões, elementos culturais, ideológicos etc. (JODELET, 2001). Nas palavras de Guareschi (2000b, p. 254):

Uma representação pode se apresentar nos usos e costumes, como também pode estar presente nas conversações das pessoas; ela pode ser recolhida em textos da mídia impressa (jornais, revistas etc.), como pode estar presente nas imagens de cenas televisivas (novelas, filmes), ou mesmo em danças, passeatas e marchas (romarias) de manifestações populares. E, é claro, ela pode ser buscada nas mentes das pessoas, em suas opiniões, atitudes, crenças, símbolos.

Ao construir uma representação social, o sujeito simboliza (substitui) e interpreta (dá significado) o objeto, o que faz das RSs, ao mesmo tempo, uma construção e uma expressão do sujeito (JODELET, 2001). Embora envolvam atividade simbólica, as RSs não podem ser entendidas apenas como a atividade representacional em si, diante da imersão desta atividade simbólica na realidade social (JOVCHELOVITCH, 2007). O social, portanto, desempenha papel constitutivo na formação das representações, pois “(...) os processos que engendram representações sociais estão embebidos na comunicação e nas práticas sociais: diálogo, discurso, rituais, padrões de trabalho e produção, arte, em suma, cultura”. Desta forma, “(...) as representações sociais vão além do trabalho individual do psiquismo e emergem como fenômeno necessariamente colado ao tecido social” (JOVCHELOVITCH, 2007, p. 79), o que as torna muito mais do que uma agregação de representações individuais (JOVCHELOVITCH, 1996).

Para Moscovici (2003) a principal finalidade de todas as representações sociais é tornar algo não familiar em familiar. Elas são

(...) sempre o resultado de um esforço constante de tornar comum e real algo que é incomum (não-familiar), ou que nos dá um sentimento de não-familiaridade. E através delas nós superamos o problema e o integramos em nosso mundo mental e físico, que é, com isso, enriquecido e transformado. Depois de uma série de ajustamentos, o que estava longe, parece ao alcance de nossa mão; o que parecia abstrato, torna-se concreto e quase normal (MOSCOVICI, 2003, p. 58).

Podemos compreender, deste modo, que as RSs são criadas pelos sujeitos para que possam estar informados sobre o que acontece em seu mundo, saber dominá-lo, interpretá-lo e ajustar-se a ele. As RSs guiam os sujeitos “no modo de nomear e definir conjuntamente os diferentes aspectos da realidade diária, no modo de interpretar esses aspectos, tomar decisões e, eventualmente, posicionar-se frente a eles de forma defensiva” (JODELET, 2001, p. 17). Além de tornar o não familiar em familiar e orientar as condutas, para Jodelet (2001), as RSs podem ter as funções de: manutenção da identidade social,

proteção, legitimação e justificação das relações intergrupais e das interações sociais, dentre outras.

A formação da representação social em si, enquanto estrutura cognitiva, ocorre por meio de dois processos básicos: a ancoragem e objetivação. A ancoragem consiste em classificar, encontrar um lugar para encaixar o não-familiar (OLIVEIRA; WERBA, 2013), de modo a enraizar o objeto e a representação em uma rede de significações (JODELET, 2001). Para Moscovici (2003), ancorar consiste em ligar algo estranho e perturbador a um paradigma que o sujeito já possui. Neste movimento, um objeto que é alocado em uma categoria pré-existente adquire todas as características dos demais objetos daquela categoria, sendo reajustado para se enquadrar perfeitamente nela.

Destarte, a ancoragem pode ser entendida como um processo que implica classificar e dar nome aos objetos e fenômenos. Esta classificação consiste na atribuição de um valor positivo ou negativo ao objeto, e no seu posicionamento em uma hierarquia e em um dos paradigmas que o sujeito já possui. Depreendemos disso que a ancoragem não é um processo neutro, sendo capaz de revelar as teorias que o sujeito tem sobre a sociedade ou sobre a natureza humana (MOSCOVICI, 2003). Ancorar consiste, portanto, em enraizar socialmente o objeto, ou seja, vinculá-lo a um paradigma de pensamento pré-existente.

A classificação de um fenômeno durante o processo de ancoragem pode ocorrer por meio da generalização ou da particularização, ou seja, diante da detecção de uma característica deste fenômeno conferir-lhe todas as características de uma categoria (generalizar) ou então considerar que há particularidades naquele fenômeno, o que o mantém sob análise, como algo diferente do protótipo, isto é, particular. Além da classificação, o processo de ancoragem envolve nomear os fenômenos, o que implica em dotá-los de uma genealogia, incluí-los no complexo de palavras, na cultura e torná-los comunicáveis e possíveis de serem ligados a outras imagens (MOSCOVICI, 2003).

Já a objetivação, consiste em um processo por meio do qual o sujeito procura tornar uma representação algo concreto e visível. Ela ocorre através da ligação de um conceito com uma imagem:

(...) objetivar é descobrir a qualidade icônica de uma ideia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem. Comparar é já representar, encher o que está naturalmente vazio, com substância. Temos apenas de comparar Deus com um pai e o que era invisível, instantaneamente se torna visível em nossas mentes, como uma pessoa a quem nós podemos responder como tal (MOSCOVICI, 2003, p. 72).

Diante do fato de que as palavras são abstratas, os sujeitos têm a necessidade de ligá-las a algo, de encontrar equivalentes não-verbais, imagens, para elas. Isto, contudo,

não é possível para todas as palavras diante da insuficiência de imagens. Entretanto, as imagens que se ligam a palavras, passam a se mesclar com estas, constituindo o núcleo figurativo das representações sociais. Uma noção abstrata e arbitrária adquire, por meio da objetivação, uma existência física (MOSCOVICI, 2003).

A objetivação e a ancoragem não ocorrem em momentos distintos, mas sim se desenvolvem concomitantemente, interrelacionam-se e conferem sentido à representação social. Moscovici (2003) pontua que a ancoragem e a objetivação são maneiras de lidar com a memória:

A primeira mantém a memória em movimento e a memória é dirigida para dentro; está sempre colocando e tirando objetos, pessoas e acontecimentos que ela classifica de acordo com um tipo e os rotula com um nome. A segunda, sendo mais ou menos direcionada para fora (para os outros), tira daí conceitos e imagens para juntá-los no mundo exterior, para fazer as coisas conhecidas a partir do que já é conhecido (p. 78).

Podemos entender, assim, que a memória, as categorias, os paradigmas e as experiências anteriores do sujeito estão na base da formação cognitiva das representações sociais. Entretanto, a gênese das RSs não ocorre fora de um contexto social, ou seja, não são produzidas por sujeitos isolados, por isso são sociais. Desta forma, além do funcionamento cognitivo, está imbricado na formação das RSs o funcionamento do sistema social, dos grupos e das interações sociais, visto que todos estes elementos afetam a gênese, a estrutura e as transformações das representações sociais. A consideração do sistema social é uma particularidade dos estudos em Representações Sociais, que buscam integrar ao estudo dos processos cognitivos e intrapsíquicos, a análise dos processos de pertença e participação social e cultural do sujeito (JODELET, 2001).

A respeito do caráter social das RSs, Moscovici (2003) aponta que este não se deve apenas ao fato delas serem compartilhadas ou por relacionarem-se a um objeto comum, mas também porque a formação das RSs envolve divisão do trabalho, no sentido de que algumas categorias de pessoas têm por ofício criar as RSs. O autor refere-se a intelectuais, artistas, médicos, especialistas de mídia, dentre outras categorias que se dedicam à difusão de conhecimentos científicos e artísticos, isto é, conhecimentos do universo reificado.

Segundo Jovchelovitch (1996), a formação das representações sociais é possibilitada pelas práticas comunicativas da vida pública: os espaços de diálogo e fala, os rituais, os padrões de trabalho, isto é, todas as mediações sociais que constituem o tecido de qualquer grupo ou comunidade (JOVCHELOVITCH, 1996). As RSs são produzidas nas “(...) ruas, bares, escritórios, hospitais, laboratórios etc.”, locais em que, por meio da comunicação, as pessoas analisam os acontecimentos e formulam filosofias espontâneas e não oficiais, que

guiam seu modo de comportar-se (MOSCOVICI, 2003, p. 41). Neste sentido, o local de trabalho demonstra ser um espaço privilegiado para proporcionar que tais relações de mediação ocorram.

Uma vez que as representações sociais são produzidas por meio da interação, os sujeitos e os grupos estão diretamente implicados na produção, transformação e transmissão das RSs, não sendo, deste modo, receptores passivos de conhecimentos (MOSCOVICI, 2003). Essa construção, portanto, se realiza no dia a dia, e tem o saber cotidiano, que circula nos espaços públicos, como principal elemento. Estes saberes, embora diferentes do saber científico e tecnológico, fundam-se neles, transformando-os por meio de uma racionalidade própria, que não deve ser desvalorizada em relação à racionalidade científica (JOVCHELOVITCH, 2014).

Neste contexto, a comunicação (interpessoal, institucional e midiática) exerce papel fundamental na formação das representações sociais, já que é essencial para a ocorrência das trocas e interações que estão na base da criação do universo consensual. A comunicação é o vetor de transmissão da linguagem (portadora em si de RSs) e também a ferramenta que possibilita os processos de interação, de influência, de consenso e de dissenso necessários para a produção, transformação e circulação das RSs (JODELET, 2001).

Neste sentido, podemos pensar a empresa e as ferramentas de disseminação da cultura e dos seus valores organizacionais como elementos constitutivos das representações sociais, já que as empresas adotam práticas como treinamentos, reuniões, discursos, comunicações impressas e eletrônicas etc., que têm como objetivo transmitir o que desejam que seus empregados pensem sobre elas. Os trabalhadores, por seu turno, constroem interpretações sobre o que a empresa comunica, bem como sobre o que ela pratica, de forma a interpretar o que se passa no ambiente organizacional. Portanto, a comunicação, não apenas institucional, mas também a comunicação interpessoal que ocorre no âmbito das empresas pode ser considerada como elemento constitutivo das representações sociais, não só sobre a empresa, mas também sobre o trabalho, sobre a economia, sobre a família, dentre tantas outras possibilidades. A empresa, deste modo, enquanto arena pública e sistema social é um espaço privilegiado para a construção de representações. Cabe ressaltar que o discurso empresarial, bem como dos trabalhadores, é impregnado por ideologias, que são elementos constitutivos das representações sociais, como discutiremos mais à frente.

Mas, ao mesmo tempo em que as RSs são formadas por meio do social, elas também formam a vida social (JOVCHELOVITCH, 2007), o que nos leva a compreender que

o social não é unidimensional nas representações sociais: está nas suas determinações (condições de produção), bem como nas suas funções sociais (JODELET, 2001). As RSs, deste modo, tornam-se, elas mesmas, substrato para outras representações: elas “circulam, se encontram, se atraem e se repelem e dão oportunidade ao nascimento de novas representações, enquanto velhas representações morrem” (MOSCOVICI, 2003, p. 41). Neste sentido, as representações sociais, ao mesmo tempo em que são construídas por meio de mediações sociais, também se tornam mediações sociais (JOVCHELOVITCH, 2007).

Devido ao fato de a representação ter uma função para os sujeitos e grupos, como, por exemplo, atender às suas necessidades e interesses, e também por se tratar de uma reconstrução do objeto, ocorrem defasagens entre a representação e o objeto referente. Estão na base destas defasagens, conjuntamente: valores e códigos coletivos; implicações pessoais; e engajamento social do sujeito (JODELET, 2001). Há três tipos de defasagem dos conteúdos representativos: distorções, suplementações e subtrações. Na distorção, todos os atributos do objeto estão presentes, porém acentuados ou atenuados. A suplementação consiste em conferir atributos e conotações ao objeto de modo a acrescentar significações devido a um investimento do sujeito no objeto. Já a subtração consiste em suprimir atributos pertencentes ao objeto (JODELET, 2001).

É fundamental, entretanto, reconhecer as representações como possuidoras de uma racionalidade e não como distorção e erro, buscando, assim, entender as funções que cumprem e as necessidades a que respondem (JOVCHELOVITCH, 2014). A representação social é um saber que, apesar de não poder ser considerado idêntico ao da ciência, não deixa de ser um saber. Este saber possui outra racionalidade, com uma lógica própria (JOVCHELOVITCH, 2014). Assim, ao estudar as representações sociais, temos que estar atentos a esta multiplicidade de formas de lidar e compreender os fenômenos da vida cotidiana e aos diferentes tipos de saberes que as práticas sociais podem engendrar. Para Oliveira e Werba (2013):

Estudar RS é buscar conhecer o modo como um grupo humano constrói um conjunto de saberes que expressam a identidade de um grupo social, as representações que ele forma sobre uma diversidade de objetos tanto próximos como remotos, e principalmente o conjunto de códigos culturais que definem, em cada momento histórico, as regras de uma comunidade (p. 107).

Desta forma, o social nunca pode ser negligenciado no estudo das RSs, pois, enquanto produtos sociais, elas devem sempre ser remetidas às condições sociais que as produziram. Para Jovchelovitch (2007), “ao analisar fenômenos psicossociais – e representações sociais – é necessário analisar o social enquanto *totalidade*. Isso quer dizer que

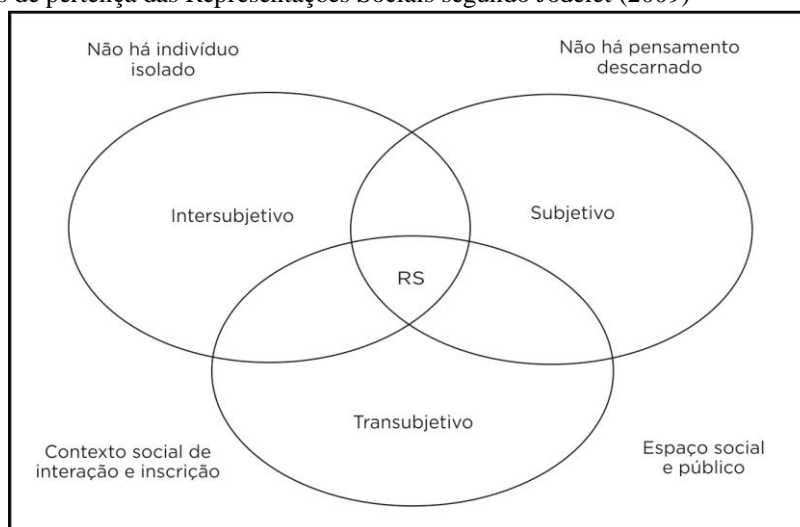
o social envolve uma dinâmica que é diferente de um agregado de indivíduos” (p. 79, grifos da autora). Por isso, a análise das RSs deve se voltar para os processos de mediação social, em suas mais diversas formas, que constroem e conferem uma estrutura peculiar às RSs. Os processos de mediação são, por exemplo, a comunicação, o trabalho (enquanto mediação entre necessidades humanas e a natureza), os ritos, os mitos e os símbolos.

Destarte, não interessa somente conhecer o conteúdo da representação, isto é, *o que se sabe*, mas principalmente *como se sabe* (o desejo de saber ou não saber), *quem sabe* e *de que lugar* é possível saber o que se sabe. É necessário “(...) conhecer e entender aquelas formas específicas de saber e ação social, através das quais homens e mulheres tentam apropriar-se e dar sentido à experiência vivida, lutando para manter uma identidade, um sentido de pertinência e um lugar no mundo” (JOVCHELOVITCH, 1996, p. 204).

Neste sentido, de acordo com Jodelet (2001) podemos formular três perguntas acerca do saber de um sujeito sobre um objeto: a) *Quem sabe e de onde sabe?*, que visa a identificação das condições de produção e circulação das RSs, ou seja, sua relação com valores, modelos, contexto ideológico e histórico, inserção social dos sujeitos, dinâmica das instituições e dos grupos, comunicação de massa e institucional; b) *O que e como sabe?*, que consiste em identificar o conteúdo cognitivo da RS, captando-a nos discursos, comportamentos dos sujeitos, documentos e práticas; c) *Sobre o que se sabe e com que efeito?*, que tem o intuito de compreender a relação que a RS guarda com a ciência e com o real, abordando as distorções entre a RS, o real e o saber erudito. Embora não tenhamos a pretensão de responder a todas estas perguntas sobre o fenômeno estudado, dadas as limitações decorrentes do método, e também por considerar que o conhecimento científico é somente uma aproximação da realidade, buscaremos, ao longo desta tese, atentar, na medida do possível, para todas estas nuances possíveis no estudo das representações sociais.

Ainda, Jodelet (2009) aponta que as representações sociais, no que se refere à sua gênese e às suas funções, pertencem a três esferas interligadas: subjetiva, intersubjetiva e transubjetiva, conforme pode ser observado no esquema elaborado pela autora e apresentado na Figura 1. Estas três esferas devem ser consideradas nos estudos sobre as RSs.

Figura 1 - Esferas de pertença das Representações Sociais segundo Jodelet (2009)



Fonte: Jodelet (2009)

Na esfera da subjetividade estão os processos (cognitivos e emocionais) pelos quais o sujeito se apropria e constrói as suas representações sociais. Esta esfera reporta à experiência vivida, envolvendo o corpo, a sensibilidade e as emoções, em conjunto com os saberes adquiridos ou construídos. Considerar a esfera subjetiva permite compreender os significados, individuais ou coletivos, dados pelo sujeito aos objetos e como estes significados se articulam com suas emoções, desejos, interesses e funcionamento cognitivo. Este capital privado tem papel importante na construção das representações sociais (JODELET, 2009; JODELET, 2015). Nesta esfera, em relação ao contexto estudado, podemos considerar o papel dos sentimentos vinculados ao trabalho e à empresa na formação das representações sociais sobre o trabalho intensificado. Um trabalho que gera sentimentos positivos de realização, que é valorizado socialmente e com o qual o trabalhador tem um vínculo emocional, possivelmente levará à construção de representações sociais mais positivas. Isto também pode ser considerado em relação à empresa, que, por meio de diversas estratégias, engendra sentimentos de afiliação, de pertencimento, que impactam nas representações sociais sobre ela. Ademais, atentar para esta esfera nos leva a identificar a história pessoal e a trajetória laboral como elementos relevantes na compreensão das representações sociais.

A esfera da intersubjetividade refere-se às situações que contribuem para a formação de representações na interação entre os sujeitos, ou seja, corresponde à troca dialógica que resulta na construção de saberes, transmissão de informações, interpretação de temas comuns etc. O foco quando se atenta para esta esfera são as elaborações negociadas e

estabelecidas em comum por meio da comunicação verbal direta (JODELET, 2009). Tendo esta esfera em consideração entendemos que o contexto de trabalho tem papel extremamente relevante na construção das representações. As conversas entre pares e entre líderes e liderados são elementos importantes para a construção dos consensos acerca da realidade vivenciada.

Já a esfera transubjetiva é composta pelos elementos que atravessam os dois níveis anteriores, remetendo a tudo que é comum aos membros de um grupo e ao espaço social onde circulam as representações sociais. O que é comum ao grupo pode advir: a) da cultura, que fornece recursos para interpretação do mundo; b) das condições materiais de existência, das estruturas das relações sociais e de poder ou do sistema de normas e valores; c) do espaço social e público no qual circulam as representações sociais provenientes dos meios de comunicação de massa, das instituições, das ideologias hegemônicas, dentre outros. Essas representações da esfera transubjetiva ultrapassam o contexto das interações e são endossadas, sob a forma de adesão ou de submissão, pelos sujeitos (JODELET, 2009). Segundo Jodelet (2015, p. 324), a esfera transubjetiva “remete a elementos reguladores das visões de mundo, das ideias e dos conhecimentos, dos valores, das condutas que os indivíduos e os grupos têm em comum em razão de sua implicação em uma mesma situação material ou de uma mesma condição social” e corresponde ao “pano de fundo” das representações sociais. O estudo desta esfera implica em entender “como os universos de pensamento e de ação onde está inserida uma coletividade se manifestam nas representações construídas no privado ou na interação”. Nesta esfera, portanto, nos atentamos para o papel, principalmente, das ideologias sobre a construção, modificação e transmissão das representações sociais sobre o trabalho. Cabe salientar, como exposto por Jodelet (2009) que esta esfera atravessa as demais e, portanto, quando analisamos a esfera intersubjetiva, por exemplo, não podemos nos esquecer de que os valores culturais, as ideologias, as relações de poder também perpassam as conversas e negociações entre os sujeitos.

De acordo com Jodelet (2001), cada sujeito adere às formas de pensamento de uma classe ou de um grupo ao qual pertence, o que nos leva a compreender que as RSs são diferentes dependendo da posição social e das funções que cada sujeito ocupa na dinâmica social. Deste modo, há diferenças quanto às relações ideológicas do sujeito com o mundo social, as normas institucionais e modelos ideológicos aos quais os sujeitos obedecem (JODELET, 2001). Em outras palavras, as RSs são condicionadas pela participação do sujeito em uma rede de interações com os outros, por meio da comunicação social, e pela sua

pertença social, que pode ser definida em vários níveis: seu lugar na estrutura social e posição nas relações sociais, sua inserção nos grupos sociais e culturais que definem sua identidade, e o contexto da vida onde se desenvolvem as interações sociais (JODELET, 2009).

Para Moscovici (2003), sujeitos pertencentes a classes dominantes e dominadas possuem representações sociais diferentes em relação ao mundo que eles compartilham, pois o julgam de acordo com critérios específicos. Um exemplo é que, enquanto os sujeitos das classes dominantes consideram que o indivíduo é responsável por tudo o que lhe acontece, especialmente pelos seus fracassos, os sujeitos das classes dominadas atribuem seus fracassos às circunstâncias que a sociedade cria para o indivíduo. O autor chama o primeiro posicionamento de causalidade de direita e o segundo de causalidade de esquerda. Aqui podemos compreender que ideologias como a do esforço pessoal, do individualismo e do mérito, dentre tantas outras que estão presentes nos discursos empresariais e na sociedade em geral, afetam a forma de pensar dos grupos e, portanto, as representações sociais que constroem sobre os fenômenos cotidianos.

Tendo em vista que as representações sociais têm uma função para os grupos, como, por exemplo, atender suas necessidades e interesses e que há diferenças quanto às relações ideológicas que cada grupo tem com o mundo, podemos, então, entender o papel que as ideologias pertencentes à esfera transubjetiva têm na construção das representações sociais. A princípio, é necessário que fique clara a diferença conceitual entre ideologia e representações sociais. Para tanto, nos apoiaremos no trabalho de Guareschi (2000a), no qual o autor aponta que a principal diferença entre estes RSs e ideologia, com base na obra de Moscovici, é quanto ao caráter dinâmico das RSs em contraposição ao caráter mais estático das ideologias: a ideologia consiste em algo que se cristalizou, são ideias mais estáticas²¹. Já as RS são modificáveis e passíveis de transformação nas interações cotidianas, apesar de terem também aspectos duradouros e permanentes baseados na cultura.

Há diversas formas de se conceituar ideologia, e Guareschi (2000a) as classifica por meio de duas polarizações, que se combinam: visão positiva x visão negativa e forma estática x forma dinâmica da ideologia. Ideologia no sentido positivo ou neutro corresponde ao conjunto de valores, filosofias ou ideias de uma pessoa ou grupo. Em seu sentido negativo, consiste em ideias distorcidas e enganadoras, que colaboram para

²¹ Quando falamos em ideologia gerencial, estamos nos referindo, baseadas em Gaulejac (2007) em um conjunto de ideias que são comunicadas por meio dos discursos empresariais. Entendemos que estes podem se modificar mais frequentemente, atendendo a modismos, a novas fórmulas, jargões, tendências, estratégias etc. Entretanto, estão apoiados em ideologias mais resistentes a mudanças, ou seja, a base, a visão de mundo não se modifica tão facilmente, mas as estratégias para transmiti-las sim.

obscurecer a realidade. Quanto à segunda polarização, a ideologia pode ser vista como estática, isto é, corporificada na própria ideia ou materializada em instituições. Por outro lado, pode ser considerada como uma prática ou maneira como as formas simbólicas podem atuar para manter as relações sociais entre as pessoas. Estas quatro formas de se pensar a ideologia podem ser ainda combinadas: prática e negativa; prática e positiva; estática e negativa; e estática e positiva.

Para Guareschi (2000a), nenhuma destas combinações corresponde exatamente ao conceito de representações sociais, e, portanto, os dois conceitos diferenciam-se. As principais diferenças referem-se ao fato das RSs não poderem ser consideradas totalmente dinâmicas nem totalmente estáticas, como nos referimos anteriormente: “A RS é dinâmica, suportando até mesmo certas contradições em sua superfície, embora possuindo um mundo subjacente relativamente estável, fundamentado nas tradições, memórias sociais e cultura” (GUARESCHI, 2000a, p. 43). As RSs também não podem ser consideradas como completamente negativas e enganadoras, nem podem ser vistas como totalmente positivas. Ou seja, as RSs não contém, necessariamente, uma dimensão negativa, mas se pode descobrir nelas a existência implícita de estratégias de criação e manutenção de relações assimétricas entre pessoas e/ou grupos.

Nesta tese, adotamos o conceito de ideologia de Thompson (2011), segundo o qual, ideologia são maneiras pelas quais o sentido (significado) serve para estabelecer e sustentar relações de poder assimétricas (relações de dominação) em situações concretas e específicas, ou seja, é o sentido conferido às ideias a serviço do poder. A ideologia, assim, consiste no uso de ideias, estratégias e formas simbólicas que, dentro de um contexto, servem para estabelecer as relações de poder ou de dominação. Cabe destacar que as formas simbólicas não são ideológicas em si, mas dependem do contexto sócio-histórico em que são inseridas:

Estratégias particulares de construção simbólica ou tipos particulares de formas simbólicas não são ideológicas em si mesmas: se o sentido gerado pelas estratégias simbólicas ou difundido pelas formas simbólicas serve para estabelecer ou sustentar relações de dominação, é uma questão que deve ser respondida somente pelo exame dos contextos específicos dentro dos quais as formas simbólicas são produzidas e recebidas, somente através do exame dos mecanismos específicos através dos quais elas são transmitidas dos produtores para os receptores, e somente através do exame de sentido que essas formas simbólicas possuem para os sujeitos que as produzem e as recebem. (THOMPSON, 2011, p. 89).

Deste modo, adotar esta abordagem implica em acreditar que o uso de formas simbólicas (textos, imagens, falas) só pode ser considerado ideológico a partir do momento que estas, em uma situação determinada, servem para criar e manter relações de dominação²².

É possível identificar um caráter ideológico nas teorias organizacionais, que influenciam na forma de pensar e agir dos gestores e das empresas. Gurgel (2015) afirma que, para além de conjuntos de métodos e técnicas, as teorias organizacionais são também discursos ideológicos. Na administração científica de Taylor, a ideologia fundamental era de que deveria haver harmonia entre empregados e patrões, o que demandava uma mudança de atitude por parte dos primeiros para que ambos pudessem prosperar igualmente. Além da viabilidade do sucesso para todos na ordem capitalista, Taylor também defendia valores como o individualismo, a saudável e promissora ambição humana e a finalidade natural da empresa de gerar lucro para o dono (GURGEL, 2005). Nos princípios apresentados por Fayol, Gurgel (2015) aponta como principal ideologia a necessidade de se colocar os interesses coletivos acima dos interesses pessoais: os interesses da empresa deveriam prevalecer sobre os interesses dos indivíduos ou dos grupos. Na Escola de Relação Humanas, o autor localizou como ideologia a consideração das emoções dos trabalhadores como elemento fundamental para a produtividade, o que fazia do executivo um conciliador dos interesses, posições e ideais conflitantes entre a empresa e os trabalhadores. Já na administração flexível e no toyotismo, o autor localizou dois discursos ideológicos: um que atualiza a fórmula para obter cooperação, mais sofisticada, com novos procedimentos que se destinam a obter a adesão e o consentimento do trabalhador (multifuncionalidade, empregos vitalícios, salário por antiguidade etc.); e outro que envolve a sociedade como um todo, com a reconceituação da noção de qualidade, de agregação de valor e de melhoria contínua, o que exacerba a necessidade de consumo. Para o autor, o conjunto de elementos do sistema de emprego toyotista é um todo que envolve, amortece a indignação, domestica e impele o comportamento; portanto, é uma ideologia. Na sua perspectiva, de um modo geral, as ideologias presentes nos modelos gerenciais analisados têm o objetivo de obter a cooperação ou aceitação dos trabalhadores para certos procedimentos e integrá-los no sistema de reprodução capitalista.

²² Apesar de ter como referência o conceito de ideologia de Marx, Thompson distingue sua concepção da adotada por esse autor em três aspectos: as ideologias não são, necessariamente, ilusórias, falsas e errôneas, embora possam ser; as relações de classe, enfatizadas por Marx, são apenas uma das formas de dominação e subordinação (há relações de dominação também entre os sexos, grupos étnicos e nações, por exemplo); as ideologias não servem somente para manter as relações de dominação, mas também para estabelecê-las.

Estas ideologias, segundo Gurgel (2005), são difundidas nos espaços de treinamento das empresas e nos cursos de formação de futuros gestores, nos quais os alunos são persuadidos sobre o acerto ético, social e político dos métodos e técnicas de gestão dos modelos gerenciais em vigor. O autor realizou um estudo empírico sobre a difusão e aceitação das ideias presentes nos modelos de gestão na conformação do que o autor denomina de consciência neoliberal ou consciência social dominante. Neste estudo, o autor buscou identificar o grau de concordância de alunos do primeiro e último ano de cursos de Administração, Economia e Engenharia de Produção, em relação a formulações que expressam ideias veiculadas nas revistas, nos cursos e na literatura da área de gestão. Estas formulações envolviam ideias como: competição como fator de progresso individual e da empresa; o crescimento da empresa conduz ao crescimento dos trabalhadores; sempre haverá lugar para os capacitados; educação formal e aprimoramento como chave para conquistar e manter o emprego; valorização da gestão participativa; multifuncionalidade como ferramenta para a empregabilidade; remuneração flexível como modelo de remuneração justa, dentre outras. O que chama a atenção neste estudo é, além da elevação da adesão dos alunos no decorrer do curso às ideias apresentadas, a forte presença destas ideologias entre os que haviam ingressado recentemente nos cursos citados, ao que o autor atribuiu a uma voz corrente na sociedade. Para o autor a presença destas concepções neoliberais dentre os alunos iniciantes se devia à ampla difusão destas ideias pelos veículos de comunicação não especializados e pelas revistas de negócios, bem como à própria vivência, ou às relações materiais da vida²³ dos estudantes. Quanto aos alunos que estavam concluindo o curso de graduação, o autor considera que o processo de formação de gestores “está não só lhes proporcionando conhecimentos, mas, no acriticismo deste aprendizado, também lhes gerenciando o pensamento” (p. 26).

Gurgel (2005) embora não utilize o conceito de representações sociais, nos fornece elementos para identificar a presença delas em um grupo específico. Em uma interpretação livre do estudo apresentado pelo autor, podemos entender que a concordância com as formulações apresentadas corresponderiam às representações sociais sobre a gestão das empresas. Interessante notar que o autor ressalta como elementos de formação das concepções dos estudantes os mesmos elementos que estruturam as representações sociais: a mídia, a ciência e a vivência cotidiana permeada pelos valores e ideias correntes na sociedade. Ainda, podemos compreender que a ideologia gerencialista – ou os princípios contidos nos

²³ Os conceitos “consciência social” e “relações materiais de vida” utilizados por Gurgel (2005) têm como referência o pensamento de Karl Marx.

modelos de gestão – encontram-se disseminados na sociedade, e não de forma exclusiva entre os gestores.

Considerando que as RSs são constituídas, entre outros, de elementos ideológicos (JODELET, 2001), podemos compreender que o gerencialismo, enquanto uma ideologia, fornece conteúdos a serem incorporados nas representações sociais de um grupo. Esta ideologia faz parte do que Jodelet (2009) denomina de esfera transubjetiva, isto é, uma esfera que contempla tudo que é comum aos membros de um grupo e ao espaço social onde circulam as representações sociais. Segundo a autora, estes elementos compartilhados por um grupo envolvem conteúdos originados da cultura, do sistema de normas e valores, dos meios de comunicação de massa, das instituições, das ideologias hegemônicas, dentre outros. Como os sujeitos aderem, embora de forma não passiva, às formas de pensamento da classe ou do grupo ao qual pertencem (JODELET, 2001), podemos compreender que a interação dos gestores entre si, bem como suas vivências, treinamentos, aprendizados e discursos oriundos do contexto organizacional passam a influenciar no conteúdo das suas representações sociais. Sendo a empresa dominada pela ideologia gerencialista, é natural que esta seja incorporada às representações destes sujeitos, como um “pano de fundo” na construção das representações sociais. Ademais, as representações não são somente formadas pelo social, mas também formam o social, de modo que as representações dos gestores sobre o mundo do trabalho também fornecem elementos para a construção das representações de outros grupos sociais, como seus subordinados, familiares, amigos etc.

Vale salientar que, conforme Guareschi (2000a), as representações diferenciam-se das ideologias, principalmente quanto ao caráter dinâmico das primeiras, ou seja, as RSs são passíveis de transformação nas interações cotidianas, apesar de conterem elementos mais cristalizados, originados da cultura. Assim, as vivências, as conversas, as interações, os novos aprendizados podem modificar o conteúdo das representações sociais. Ademais, cabe ressaltar que, embora as representações atendam aos interesses dos grupos que as constroem e partilham, como a criação e manutenção de relações assimétricas entre grupos e pessoas e, assim, não são neutras, elas, não necessariamente, contêm uma dimensão negativa e enganadora. Destacamos também que estudar as representações sociais, no nosso entendimento, diferencia-se do estudo das ideologias, pois analisar as RSs implica, como destacado por Jodelet (2009; 2015), atentar-se às três esferas de pertença das representações: a esfera subjetiva, relacionada à vivência, aos afetos, aos conhecimentos adquiridos; a esfera intersubjetiva, que envolve as trocas dialógicas, os consensos e dissensos; e a esfera

transubjetiva, que forma o pano de fundo das RSs, e onde se encontram as ideologias e a estrutura social.

CAPÍTULO 3 - “EU SOU O BATEDOR DE BUMBO”: O TRABALHO GERENCIAL NA ÁREA DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTES

Neste capítulo caracterizaremos o trabalho realizado pelos gestores de logística de transportes. Primeiramente, descreveremos o setor de logística de transporte de cargas e, em seguida, apresentaremos os gestores entrevistados e as empresas em que trabalhavam na época das entrevistas, bem como aquelas em que atuaram previamente e foram apontadas como relevantes nas suas experiências. Finalmente, faremos a caracterização do trabalho do gestor da área de logística de transportes, conforme a descrição dos próprios entrevistados. Importante salientar que a caracterização do trabalho gerencial que os entrevistados nos deram trata tanto do contexto onde as suas representações sobre o trabalho que realizavam eram construídas quanto expressam um conjunto de representações sociais elaboradas a partir das ideias que circulam no âmbito do senso comum, nos cursos de formação realizados, nas experiências acumuladas no efetivo exercício profissional, nos discursos presentes nos manuais de gestão a que tiveram acesso ao longo da carreira e na formação educacional.

3.1 O setor de logística de transportes de cargas

Para compreender como estrutura-se o campo em que os sujeitos da pesquisa vêm desenvolvendo sua trajetória profissional é importante falar sobre alguns aspectos do setor de logística. Primeiramente, conceituaremos, brevemente, a área de logística especificando o papel do transporte de cargas dentro deste setor. Em seguida, abordaremos os dois modais de transporte em que os sujeitos atuavam: modal rodoviário e modal ferroviário, bem como a logística integrada, que envolve a conexão entre os diversos modais.

O objetivo da logística é levar produtos e serviços aonde eles são necessários no momento exato desejado. Ela pode ser considerada a área de operação mais complexa e abrangente das empresas, pois envolve diversos processos que ocorrem ao longo de toda a cadeia de produção, como os processos de gerenciamento de pedidos, de estoque, de transporte, de armazenagem, de manuseio de materiais e de embalagem²⁴ (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). A logística é caracterizada como uma área de processos constantes e abrangentes por Bowersox e Closs (2001, p. 19), quando dizem que: “A logística é singular:

²⁴ A logística pode ser dividida entre *inbound* e *outbound*: o primeiro consiste no fluxo dos fornecedores para as fábricas e o segundo das fábricas para os clientes.

nunca para! Está ocorrendo em todo o mundo, 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano. Poucas áreas de operações envolvem a complexidade ou abrangem o escopo geográfico característicos da logística”. O gerenciamento logístico inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, envolvendo, portanto o planejamento, a implementação e o controle de maneira eficaz do fluxo e do armazenamento de produtos, bem como dos serviços e informações associados (NOVAES, 2007; BOWERSOX; CLOSS, 2001). A qualidade dos serviços logísticos envolve aspectos como: disponibilidade (dispor de estoque para atender às necessidades dos clientes); velocidade (rapidez); consistência (manter constante a média de prazo de entrega); flexibilidade para atender demandas inesperadas; e baixa frequência de falhas (produtos danificados, produto incorreto, documentação inadequada).

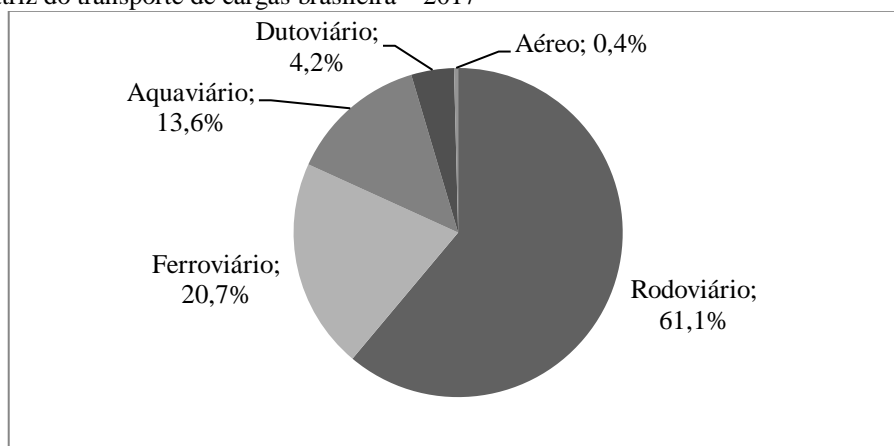
Como nossos entrevistados concentram-se na gestão da área de transporte de cargas, daremos maior ênfase a este processo logístico, que pode ser considerado tanto como a sua “ponta final” quanto a “ponta inicial”, já que envolve a entrega de produtos acabados, mas também a entrega de insumos para outras empresas. O transporte é a área operacional da logística que, geograficamente, movimenta e posiciona os estoques de uma empresa na forma de matérias primas para a produção, produtos inacabados ou acabados. Assim, o desempenho dos transportes é fundamental para as compras, a manufatura e o atendimento ao cliente (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007; BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O transporte de cargas pode ser realizado por diversos modais (métodos ou formas de transporte): rodoviário, ferroviário, aquaviário (marítimo, fluvial e lacustre), dutoviário e aéreo (WERNECK, 2001), ou ainda, de forma multi ou intermodal²⁵, isto é, um mesmo produto é transportado por mais de um modal até o seu destino final. A matriz de transporte brasileira depende, preponderantemente, do modo de transporte rodoviário, seguida pelo modal ferroviário, como pode ser observado na Figura 2, que apresenta a participação de cada modal no transporte de cargas no Brasil. Recentemente, pudemos compreender a importância do modal rodoviário de transportes, não só para as empresas ou para a economia, mas também em nossas vidas particulares. A greve dos caminhoneiros que ocorreu em maio de 2018 no Brasil revelou a dependência que temos do transporte rodoviário de cargas para as mais diversas atividades cotidianas, desde cozinhar até viajar de avião. Relativo ao impacto na

²⁵ Conceitualmente, há distinção entre transporte multimodal e intermodal. Ambos significam o transporte de uma mercadoria do seu ponto de origem até a entrega no destino final por modalidades diferentes, entretanto, enquanto a intermodalidade caracteriza-se pela emissão individual de documento de transporte para cada modal, bem como pela divisão de responsabilidade entre os transportadores, a multimodalidade exige a emissão de apenas um documento de transporte, cobrindo o trajeto total da carga (KEEDI, 2001).

economia, houve queda no Índice de Atividade Econômica do Banco Central (IBC-Br) no mês de maio de 2018 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018). Algumas fontes²⁶ atribuem esta queda, em grande parte, à greve dos caminhoneiros que ocorreu em maio de 2018, mas não há dados oficiais que consigam isolar e estimar precisamente o impacto da referida greve sobre a economia.

Figura 2 - Matriz do transporte de cargas brasileira – 2017



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2017).

O modal ferroviário brasileiro desde o final da década de 1990 é operado por empresas privadas em regime de concessão. As empresas que atuam neste modal, portanto, são concessionárias de serviços públicos, que controlam a infraestrutura, a operação e a comercialização dos serviços de transporte ferroviário de uma determinada região ou malha ferroviária²⁷ (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2013). Um dos requisitos da concessão, que seguiu a lei nº 8.987/95, envolveu a obrigação de o vencedor da licitação constituir-se em sociedade anônima e realizar a abertura de capital para negociação de ações na Bolsa de Valores (CASTRO, 2010), o que torna a gestão destas empresas bastante peculiar, já que elas têm que atender às normas dos órgãos públicos de regulamentação ao mesmo tempo em que precisam se preocupar com as regras do mercado acionário. O setor ferroviário de transporte de cargas é constituído por 12 empresas concessionárias, algumas

²⁶ <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,previa-do-pib-tem-queda-de-3-34-em-maio-aponta-banco-central,70002403633>; <https://www.terra.com.br/economia/previa-do-pib-tem-queda-de-334-em-maio-aponta-banco-central,76022a195730577651493c8b79bba262yppjtqk1.html>;

²⁷ Para maiores detalhes sobre o funcionamento do setor de transportes ferroviários de carga, consultar: Confederação Nacional de Transportes (2015; 2013). Este modelo de concessão mencionado não é o único em vigor no Brasil visto que, em 2012, o governo lançou o Programa de Investimentos em Logística por meio do qual se separa a concessão das atividades de fornecimento de infraestrutura da concessão do serviço de transporte ferroviário. Este modelo, entretanto, não se aplica às empresas nas quais os sujeitos trabalham, que foram leiloadas segundo o modelo anterior.

administradas pelo mesmo grupo econômico, que empregam 40.234 trabalhadores. Estas empresas atuam em uma malha ferroviária de 29.165 quilômetros e possuem 3.046 locomotivas e 102.043 vagões (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2017), por meio dos quais transportaram, em 2015, 492 milhões de toneladas de produtos (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS, 2017).

As empresas do modal rodoviário não sofrem as mesmas regulamentações do setor ferroviário, havendo, portanto, empresas das mais diversas constituições jurídicas. Para Novaes (2007), o modal rodoviário é o mais expressivo no transporte de cargas no Brasil, pois atinge praticamente todo o território nacional. Segundo dados da Confederação Nacional do Transporte (2017), existem 111.743 empresas transportadoras de cargas regularmente inscritas no Brasil, além de 274 cooperativas e 374.029 trabalhadores autônomos. No total, são mais de 1,6 milhões de veículos de transporte de cargas licenciados no país.

O transporte multi e intermodal abrange opções como transporte de *containers* sobre vagões ou carretas (integração entre modais rodoviários, ferroviários e hidroviários), transbordo da carga de caminhões em armazéns e destes para vagões ferroviários, integração rodoviária de cargas, de encomendas e de passageiros, dentre outras combinações (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Neste contexto, podemos falar também em operações de armazenagem, que fazem parte do processo de transporte e são fundamentais nas operações inter e multimodais. Os armazéns podem ser de distribuição, que se localizam mais próximos das áreas de consumo, bem como armazéns para baldeação de cargas.

É possível realizar o transporte dos produtos de três maneiras básicas: operar com uma frota própria de transportes; contratar empresas especialistas em transportes; ou contratar serviços de uma variedade de empresas e profissionais de acordo com a necessidade (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Deste modo, em um *continuum*, que vai do transporte próprio ao terceirizado, temos desde uma empresa que realiza, com seus próprios caminhões, o transporte dos seus produtos, passando por empresas que gerenciam o transporte, mas o realizam com ativos de outras empresas ou prestadores de serviços, até aquelas empresas que terceirizam até mesmo o gerenciamento do transporte dos seus produtos. Dentro deste *continuum*, há uma enorme variedade de modos de gestão do transporte.

Neste contexto, portanto, aparece o papel das empresas prestadoras de serviços de transporte, que podem utilizar apenas um dos cinco modais de transporte, ou atuar de forma multi/intermodal. O operador logístico, que realiza este tipo de serviço, é definido por

Novaes (2007), como “(...) o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa ou somente parte dele” (p. 282).

A utilização de operadores logísticos pelas empresas começou a ocorrer de forma mais intensa no Brasil a partir da década de 1980, como resultado das mudanças econômicas e estruturais e seu conseqüente impacto nos modelos de produção das empresas, como a substituição gradativa do paradigma da produção de massa pela produção flexível. Além disso, houve mudanças no setor de distribuição de produtos, que passou a utilizar mais recursos de tecnologia da informação, preocupar-se mais com o nível de serviço e com a redução de custos. Neste contexto, as empresas passaram a recorrer cada vez mais aos serviços de logística terceirizados, como forma de se dedicarem às suas atividades centrais, reduzir custos e aporte de capital (como caminhões e tecnologia de gestão) e melhorar a qualidade dos seus serviços por meio das competências dos operadores logísticos (NOVAES, 2007). Uma questão importante em relação ao trabalho dos operadores logísticos é apontada por Bowersox e Closs (2001), que consideram que as empresas prestadoras de serviços e seus funcionários devem estar dispostos a se enquadrarem na forma de trabalho de seus clientes, tanto se adaptando às suas diretrizes, quanto se submetendo a certo nível de controle gerencial, ou seja, embora o operador logístico execute determinadas tarefas, o controle do trabalho, em parte, é realizado pela empresa contratante.

Outro ponto relevante de ser destacado é em relação à competitividade presente no setor de transportes rodoviário de cargas diante da grande quantidade de empresas deste ramo, como apontam os dados da CNT apresentados anteriormente. Como pudemos compreender, o trabalho da área de transportes envolve qualidade dos serviços, expressos em confiabilidade e velocidade e baixo custo, o que representa um desafio para as empresas do setor. Certamente, diante disto, a gestão eficaz das operações torna-se fundamental não só para melhoria de resultados, mas também para a sobrevivência destas empresas no mercado.

3.2 Os trabalhadores entrevistados e as empresas

Nesta seção serão apresentados os gestores entrevistados para a presente pesquisa, as empresas em que trabalhavam na época da entrevista e algumas empresas anteriores, que se mostraram relevantes nas suas trajetórias profissionais. Todos os nomes atribuídos aos entrevistados, assim como o nome das empresas em que eles trabalharam, são

fictícios. Os 10 entrevistados eram todos do sexo masculino²⁸, tinham entre 27 e 46 anos de idade e entre cinco e 23 anos de experiência na área de logística. Trabalhavam em empresas privadas de grande porte, a maior parte sociedades anônimas de capital fechado.

José tinha 37 anos, era casado e tinha dois filhos. Era graduado em Engenharia Civil e tinha pós-graduação em Gestão de Projetos. Trabalhava há 18 anos, sendo há 12 anos na área de logística de transportes ocupando cargos de gestão. Após terminar a faculdade, trabalhou por alguns anos na área de construção civil e ingressou, na sequência, na empresa F, que é de grande porte, tem capital aberto e atua no segmento de transporte ferroviário. Lá, José trabalhou por, aproximadamente, seis anos e atuou em diversas áreas nos cargos de analista, coordenador e gerente. Decidiu sair da empresa F e ingressar na A por problemas causados pela intensidade do trabalho, principalmente relacionados à sua saúde e aos conflitos do trabalho com a vida privada. Aceitou um emprego na A, uma grande empresa de capital aberto, em uma posição hierárquica inferior à que ocupava na empresa anterior. Atuava, na época da entrevista, como Gerente Geral na empresa A, onde trabalhava há quase seis anos. Era responsável por quatro unidades operacionais, localizadas em um raio aproximado de 500 km de sua residência, nas quais era realizada a descarga de um modal para posterior carga em outro modal (rodoviário-ferroviário). José considerava ter, na empresa A, uma qualidade de vida muito melhor do que tinha na empresa anterior, do mesmo segmento. Suas falas procuravam sempre fazer comparativos entre suas condições de trabalho na empresa A e nas anteriores. No seu ponto de vista, seu trabalho na A era muito menos intensificado, embora possamos reconhecer, por meio da descrição das suas rotinas laborais, elementos evidentes de um trabalho intensificado, como a disponibilidade permanente, as altas jornadas, as viagens em grande volume, a gestão por resultados e o uso de tecnologias de comunicação fora do horário de trabalho. Na empresa anterior, além destes fatores serem mais intensos (as jornadas eram maiores, a gestão por resultados era mais agressiva etc.), havia, ainda, a constante necessidade de atender eventos de trabalho fora do horário regular.

Marcos tinha 41 anos, era divorciado e tinha uma filha adolescente. Era formado em Contabilidade e possuía pós-graduação em Logística. Trabalhava há 22 anos na área de logística e há 21 anos em cargos de liderança. Iniciou sua trajetória na logística do exército, onde, a partir do segundo ano, já exercia liderança de equipe. Depois do exército, começou a trabalhar em uma grande empresa de capital aberto do ramo de bebidas, na área de

²⁸ O fato de não haver mulheres entre os entrevistados será abordado no próximo capítulo, mas, de antemão, podemos ressaltar a incompatibilidade entre as representações sociais sobre a mulher e sobre o trabalho na área de transportes.

transportes. Após três anos foi trabalhar na empresa F, também de grande porte e capital aberto, onde assumiu a função de gerente. Nesta empresa, foi responsável por operações totalmente diferentes entre si e relatou que nela vivenciou as condições de trabalho mais intensificadas de sua trajetória. Ainda, trabalhou anteriormente em outras três empresas, todas de grande porte e do ramo de logística. Na época da entrevista era Gerente de Transportes na empresa B, na qual era responsável pela gestão do transporte de mercadorias de duas fábricas para lojas e centros de distribuição em todo o Brasil. Disse que considerava estar no seu momento de menor intensidade no trabalho, a que atribuiu o fato da B ser uma empresa industrial. Apesar disso, ainda podemos encontrar elementos do trabalho intensificado em sua fala como a extensão da jornada, a disponibilidade 24 horas por dia, o uso de tecnologias de comunicação e o ritmo de trabalho elevado. Suas contribuições para a presente pesquisa relacionam-se mais às experiências de trabalho anteriores, em que o entrevistado descreveu situações de extrema intensidade.

Lucas tinha 45 anos, era casado e tinha duas filhas. Era formado em Engenharia Civil e tinha pós-graduação em Logística. Trabalhava há 20 anos, todos na área de logística de transportes e em cargos de gestão, visto que seu primeiro emprego foi como *trainee* na empresa F do segmento de transporte ferroviário. Nesta, atuou em diversos setores e vivenciou condições de trabalho bastante intensificadas. Trabalhou curtos períodos em uma empresa de armazenagem, em uma empresa do ramo ferroviário e em uma empresa de logística integrada. Posteriormente, trabalhou em uma empresa de transporte rodoviário de cargas perigosas e em uma empresa de grande porte do setor de transportes, de onde foi desligado após um ano e meio. Na data da entrevista atuava como Gerente de Operações na empresa C, na qual era responsável pela gestão de uma operação terceirizada de entrega de bebidas para a empresa K, que relatou considerar ser seu emprego menos intensificado. Ele atuava em uma unidade pequena, que não operava 24 horas por dia em uma empresa bem menor do que as em que trabalhou anteriormente. É possível, entretanto, encontrar características de um trabalho intensificado, como o uso de tecnologias de comunicação fora do horário e ambiente de trabalho. Suas maiores contribuições para a pesquisa referem-se à descrição de condições de trabalho intensificado que vivenciou previamente.

Maurício tinha 27 anos, era solteiro e não tinha filhos. Era graduado em Engenharia Mecânica e pós-graduado em Gestão de Projetos. Trabalhava há 13 anos, há cinco anos como gestor de logística de transportes. Trabalhou na indústria de máquinas pesadas como analista de produtos e na época da entrevista era Gerente de Operações na D, uma

empresa de grande porte de capital fechado, na qual entrou como *trainee*. Nesta empresa, passou por diversas funções e setores e era responsável por gerenciar o transporte de cargas para clientes de segmentos diferentes, o que contemplava a gestão de 20 filiais distribuídas por três estados brasileiros. Neste trabalho vivenciava condições de extrema intensidade, como a necessidade de atender eventos de trabalho fora do horário, disponibilidade 24 horas por dia, viagens em grande volume, uso de tecnologias de comunicação, jornadas elevadas e remuneração variável baseada em metas.

Victor tinha 34 anos, era casado e tinha dois filhos. Era formado em Administração e não havia cursado pós-graduação. Trabalhava há 15 anos, sendo 14 anos na área de logística e seis anos em cargos de gestão. Após trabalhar um período em uma empresa de corte e solda, como auxiliar, Victor começou “de corpo de alma” (palavras do entrevistado) na área de logística como ajudante de carga em uma rede de farmácias, na qual conseguiu promoções até chegar ao cargo de analista de logística. Posteriormente, trabalhou em uma grande empresa de transportes, onde assumiu o cargo de gerente de logística. Após ser demitido devido à perda de um cliente importante, atuou como encarregado em uma rede de supermercados. Na época da entrevista era Gerente de Operações na empresa E, na qual começou como coordenador. Nesta, gerenciava a entrega de bebidas da empresa K em mercados, bares e restaurantes em um grande centro urbano. Considerava estar em um trabalho intensificado, que possuía características como: ritmo elevado, uso de tecnologias de comunicação fora do horário de trabalho, jornadas elevadas e gestão por resultados.

Fábio tinha 40 anos, era casado e tinha dois filhos. Possuía formação técnica em Contabilidade, graduação em Marketing e não havia cursado pós-graduação. Trabalhava há 24 anos, destes, 22 no setor de transportes. Há 21 anos atuava em cargos de gestão de equipes. Iniciou na logística como estagiário em uma grande empresa de transportes rodoviários. Posteriormente trabalhou para o pai em uma pequena empresa de logística, da qual se tornou sócio. A sociedade não deu certo, pois Fábio discordava da forma que o pai pensava: “ele (pai) estava mais preocupado em trabalhar do que ganhar dinheiro”. Então, Fábio entrou como auxiliar de frota em uma empresa de telefonia, recém-privatizada, na qual trabalhou por oito anos e passou por diversos cargos até assumir o cargo de gerente de frota. Posteriormente, trabalhou na área de transportes de uma empresa industrial por três anos e na época da entrevista era Gerente de Operações na empresa D, onde estava há quatro anos. Era responsável por gerenciar o transporte de gases industriais para um importante cliente da empresa. Seu trabalho tinha elementos perceptíveis de elevada intensidade, como

disponibilidade 24 horas por dia, viagens em grande volume, remuneração variável, uso de tecnologias de comunicação fora do horário de trabalho, dentre outros. Fábio relatou considerar que seu trabalho na empresa D era mais intensificado do que na área de transportes da empresa do ramo industrial e menos intensificado do que na área de transportes da empresa de telefonia em que atuou.

Henrique tinha 32 anos, era casado e tinha uma filha pequena. Formado em Engenharia Civil, possuía pós-graduação em Gestão de Projeto e em Engenharia Ferroviária. Trabalhava há 10 anos, todos no setor de transporte ferroviário. Tinha seis anos de experiência em gestão de equipes. Já trabalhou em outra empresa, também do ramo ferroviário, na qual passou pelos cargos de estagiário, supervisor e engenheiro. Trabalhava na empresa F havia três anos, como Gerente de Operações. Já atuou em outra área da empresa F, na qual era responsável por uma unidade operacional e na época da entrevista era responsável pelo centro de controle de tráfego ferroviário. Relatou considerar que este era o seu trabalho mais intensificado e citou como fatores de intensificação: prazos apertados, escopos imprevisíveis, ritmos elevados, plantões nos fins de semana, uso de tecnologias de comunicação, jornadas elevadas e gestão por resultados, dentre outros.

Jefferson tinha 35 anos, era casado e não tinha filhos. Formado em Tecnólogo em Logística, não possuía pós-graduação. Trabalhava há 21 anos, sendo 13 em logística. Tinha seis anos de experiência em gestão de equipes. Seu primeiro emprego foi como catador de lixo da praia. Depois, atuou como auxiliar de serviços gerais (limpeza) em uma indústria de calçados. Nesta empresa, passou pela linha de produção e pelo PCP (Planejamento e Controle de Produção). Posteriormente, atuou em uma empresa metalúrgica, também na área de PCP. Ficou por cinco anos e meio nesta empresa, quando migrou para a área de controle logístico de uma indústria, onde alcançou um cargo de supervisão. Trabalhou também na área de logística de uma empresa de cosméticos e de uma empresa de transportes. Na época da entrevista atuava como Coordenador de Operações na empresa G, na qual era responsável pelo carregamento e despacho das encomendas em um centro de distribuição. Considerava estar em seu trabalho menos intensificado, embora, ainda assim, possamos encontrar características de um trabalho intensificado, como o ritmo elevado e a jornada extensa. Já trabalhou em empregos com condições bastante intensificadas, às quais se referiu durante a entrevista.

Felipe tinha 33 anos, era casado e tinha três filhos. Estava concluindo o curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais e não possuía pós-graduação. Trabalhava há 16 anos,

15 na área de logística. Tinha quatro anos de experiência na gestão de equipes. Iniciou a carreira como frentista e depois migrou para uma empresa do ramo ferroviário, como manobrador, passando a agente de estação, maquinista e supervisor de tração (responsável pelos maquinistas). Trabalhou, posteriormente, como analista de estoques, em uma empresa de logística integrada, e nove meses na área de transportes de uma empresa do ramo industrial. Atuava, na época da entrevista, como Coordenador de Logística na empresa H, na qual ingressou como analista. Era responsável pela gestão de estoque e entrega dos produtos, sendo que o transporte e carregamento em si eram realizados por uma empresa terceirizada. Estava, segundo o seu relato, em seu momento de menor intensidade laboral, mas trouxe muitas contribuições sobre situações de condições extremamente intensificadas que vivenciou na mesma empresa (H) como prazos apertados, jornadas muito extensas, uso de tecnologias de comunicação e trabalho nos fins de semana.

Leonardo tinha 30 anos, era casado e não tinha filhos. Formado em Tecnólogo em Logística, não havia cursado pós-graduação. Trabalhava há 12 anos, destes, 10 em empresas de transportes. Tinha três anos de experiência como gestor de equipes. Ingressou no ramo de transportes em uma empresa de cargas secas como ajudante de carga e descarga, na qual teve oportunidade de passar a atuar na área administrativa. Trabalhava, na época da entrevista, como Coordenador de Produtividade e Insumos na empresa I, na qual era responsável pelo controle dos insumos rodoviários e produtividade, principalmente consumo de combustível e pneus, bem como receita e custos dos veículos. De acordo com seus relatos, podemos considerar que é quem vivenciava o trabalho menos intensificado dentre todos os entrevistados, já que as características apontadas restringiam-se ao ritmo de trabalho elevado e disponibilidade para atender ligações.

Um resumo das características dos entrevistados é apresentado no Quadro 3. Um ponto interessante a salientar é em relação à escolaridade. Todos os gerentes tinham formação em cursos de graduação em nível de bacharelado, sendo que a maior parte cursou pelo menos uma pós-graduação. Já em relação aos coordenadores, os três eram formados ou estavam se formando em cursos de nível tecnológico, que têm menor duração do que os cursos de bacharelado. Ademais, dois dos coordenadores haviam recém concluído seus cursos de graduação e um estava concluindo o curso na época da entrevista. Diante da idade dos coordenadores entrevistados (entre 30 e 35 anos), concluímos que estes realizaram seus estudos mais tardiamente do que a maior parte dos gerentes, o que demandou que conciliassem trabalho (intensificado) e formação educacional. Esta conciliação, entretanto,

não era exclusividade dos coordenadores e foi relatada por, praticamente, todos os outros entrevistados, já que a maior parte começou a trabalhar entre 14 e 19 anos de idade, quando ainda não tinham concluído os estudos de nível superior. Chama a atenção também, que boa parte dos entrevistados era graduada em Engenharia, que podemos considerar um curso de formação técnica e não de gestão. Cabe, ainda, ressaltar, que alguns gestores entraram no mercado de trabalho em uma posição mais privilegiada, enquanto outros, como Leonardo, Felipe, Jefferson e Victor começaram a trabalhar em funções menos qualificadas, como ajudante de carga e descarga, frentista, catador de lixo na praia e auxiliar de corte e solda, o que pode fazer diferença nas suas vivências subjetivas e representações em relação ao trabalho e à carreira. Ademais, chamamos a atenção para a constante migração de empregos e/ou funções reveladas nas trajetórias de trabalho de todos os entrevistados.

Quadro 3 - Características dos entrevistados, segundo a idade, formação educacional e experiência profissional.

Entrevistado	Idade	Graduação	Pós-graduação	Experiência em logística (anos)	Experiência como gestor (anos)	Empresa	Cargo	Área em que o entrevistado atua
José	37	Engenharia Civil	Projetos	12	12	A	Gerente geral	Operação de terminais intermodais
Marcos	41	Ciências Contábeis	Logística	23	22	B	Gerente de transportes	Transporte de produtos acabados da fábrica para centro de distribuição
Lucas	46	Engenharia Civil	Logística	20	19	C	Gerente de operações	Entrega de bebidas
Maurício	27	Engenharia Mecânica	Projetos	5	5	D	Gerente de operações	Transporte de produtos para outras empresas-cliente
Fábio	40	Marketing	Não	22	21	D	Gerente de operações	Transporte de produtos para uma empresa cliente
Victor	34	Administração	Não	14	6	E	Gerente de operações	Entrega de bebidas
Henrique	32	Engenharia Civil	Projetos/Operações Ferroviárias	10	6	F	Gerente de operações	Centro de Escalas
Jefferson	35	Tecnólogo em Logística	Não	13	6	G	Coordenador de operações	Armazenagem e carregamento de cargas
Felipe	33	Tecnólogo em Processos Gerenciais	Não	15	4	H	Coordenador de logística	Gerenciamento do transporte de produtos acabados
Leonardo	30	Tecnólogo em Logística	Não	10	3	I	Coordenador de produtividade e insumos	Gerenciamento de custos e produtividade

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

Algumas características das empresas em que os entrevistados trabalharam estão descritas no Quadro 4, por meio do qual, podemos verificar que eram todas empresas classificadas como de grande porte (mais de 100 funcionários), a maioria de capital nacional e fechado. Apenas duas empresas não eram do ramo de logística de transportes (uma empresa de cosméticos e uma indústria), entretanto, os entrevistados atuavam no setor de transportes destas empresas. Grande parte era classificada como operador logístico, ou seja, atuavam como fornecedores de serviços terceirizados de transportes/armazenagem. Somente dois entrevistados trabalhavam na mesma empresa (D), embora alguns também tenham passado por alguma(s) destas empresas anteriormente.

Quadro 4 - Características das empresas em que os entrevistados trabalhavam na época da entrevista, segundo porte, nacionalidade, tipo de capital e ramo.

Empresa	Porte	Nacionalidade	Tipo de Capital	Ramo
A	> 5.000	Brasileira	Capital aberto	Operador intermodal de base ferroviária
B	500 a 1.000	Brasileira	Capital Fechado (S/A)	Indústria de produtos de “linha branca”
C	2.000 a 5.000	Brasileira	Capital Fechado (S/A)	Operador logístico de base rodoviária
D	500 a 1.000	Brasileira	Capital Fechado (S/A)	Operador logístico de base rodoviária
E	1.000 a 2.000	Brasileira	Capital Fechado (S/A)	Operador logístico de base rodoviária
F	>5.000	Brasileira	Capital aberto	Operador intermodal de base ferroviária
G	500 a 1.000	Brasileira	Capital Fechado (LTDA)	Transporte rodoviário de carga fracionada
H	>5.000	Multinacional	Capital aberto	Empresa de cosméticos
I	<500	Brasileira	Capital Fechado (LTDA)	Transportadora de base rodoviária (combustíveis e cargas químicas)

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

Além das empresas em que trabalhavam na época das entrevistas, os gestores mencionaram diversas empresas nas quais atuaram ao longo de suas carreiras. Algumas destas empresas mostraram-se bastante importantes e recorrentes em suas falas, tornando-se interessante descrever suas principais características:

- a) **Empresa J** – Empresa nacional de grande porte, de capital aberto, do segmento logístico, que atua com soluções customizadas para atendimento dos clientes nos mais diversos serviços logísticos.

- b) **Empresa K** – Empresa multinacional brasileira de grande porte, de capital aberto, fabricante de bebidas.
- c) **Empresa L** – Empresa nacional brasileira de grande porte, de capital aberto, fabricante de geradores.

Diante destas informações, consideramos que os entrevistados, em sua maioria, atuaram em empresas relevantes no cenário nacional de transportes, já que eram de grande porte e consolidadas no mercado brasileiro.

3.3 “Eu faço basicamente tudo”: o trabalho como gestor de logística de transportes

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007), a responsabilidade fundamental do departamento de transportes é supervisionar as operações de transporte cotidianas, o que envolve atividades administrativas e uso de sistemas de informações. As principais atribuições, na concepção destes autores, são a programação de equipamentos, a gerência de pátio, o planejamento de cargas, a roteirização, a administração da movimentação, a consolidação das cargas e o controle. A programação de equipamentos consiste em organizar a chegada dos veículos de modo que não fiquem um tempo desnecessário aguardando o momento do carregamento ou descarregamento, além de atentar para as necessidades de manutenção preventiva dos veículos. O gerenciamento do pátio inclui programar os espaços nas docas ou locais de carregamento, a correta utilização dos equipamentos e a programação dos condutores. O planejamento das cargas leva em consideração o tipo de veículo, as características físicas do produto, a ordem de entrega etc. A roteirização consiste em determinar o caminho geográfico que um veículo percorrerá, por meio de uso de *softwares* e atendendo os requisitos do cliente. A administração da movimentação consiste, no caso de empresas contratantes, avaliar e selecionar o transportador a ser contratado. A atividade de consolidação das cargas consiste em conseguir combinar diversas encomendas em uma mesma carga, de modo a reduzir os custos de transporte. Por fim, o controle envolve o rastreamento das cargas, de modo a saber onde estão a cada momento e atualizar o prazo de entrega, o que é feito também por meio de sistemas de rastreamento. O controle também refere-se ao gerenciamento das jornadas dos condutores, de modo a cumprir a legislação pertinente.

Todas estas atividades foram citadas pelos entrevistados e, embora fossem em grande parte realizadas pelas suas equipes operacionais, estavam sob responsabilidade dos

gestores, pois, como disse Marcos: “Eu sou o batedor do bumbo. Quem faz o processo são as pessoas”. Com isto, ele estava nos dizendo que seu papel envolvia ditar o ritmo e sincronizar as atividades dos seus subordinados, dos quais os seus próprios resultados dependiam. Cada operação, entretanto, tinha peculiaridades: algumas tinham foco em uma ou duas destas atividades, enquanto outras realizavam todas elas. A forma como era conduzida cada operação, os processos e atividades nelas envolvidas mostraram-se, ao longo do estudo, elementos importantes para condicionar o nível de intensidade do trabalho, como será abordado no Capítulo 5.

Dentre os entrevistados, Maurício, Lucas, Victor e Fábio atuavam como gerentes em empresas consideradas como operadoras de logística. Portanto, eles eram responsáveis pela operação de transporte e, muitas vezes, de armazenagem, de uma ou mais empresas clientes. Ou seja, eles atuavam como terceirizados para estas empresas e eram responsáveis por um quadro de funcionários e equipamentos (caminhões, empilhadeiras etc.) empregados no atendimento destas empresas. Em geral, eles deviam atender aos requisitos destes clientes, denominado de Acordo de Nível de Serviço. Algumas empresas clientes exerciam maior controle sobre os processos adotados pelos operadores logísticos, como é o caso dos clientes atendidos por Lucas, Victor e Fábio. Já Marcos e Felipe atuavam em empresas que não eram do ramo de transportes. Marcos era empregado de uma indústria que realizava o seu próprio transporte, enquanto Felipe atuava em uma empresa que terceirizava todo o serviço de transporte para um operador logístico, ou seja, era um cliente dos serviços de transporte, embora tivesse que gerenciar o trabalho realizado por este operador. Nas suas palavras, ele estava “do outro lado da cerca”. Henrique e José atuavam em empresas do segmento ferroviário. José encontrava-se na ponta inicial do transporte ferroviário, pois gerenciava os terminais de transbordo, nos quais os caminhões descarregavam seus produtos, que eram, então, carregados nos vagões. Henrique era responsável por gerenciar uma equipe cujo objetivo era garantir que os equipamentos e pessoas necessárias para a circulação dos trens estivessem no local e horário determinados, como, por exemplo, escalar o maquinista que conduziria cada uma das composições da empresa. Jefferson trabalhava no ramo de encomendas expressas, portanto, sua missão era gerenciar a equipe que fazia com que todas as encomendas fossem carregadas corretamente nos caminhões, dentro do menor prazo possível. Já Leonardo, tinha como missão, junto de sua equipe, controlar os custos de cada um dos caminhões da empresa em que trabalhava e encontrar soluções para garantir o lucro da operação.

O trabalho gerencial (seja gerente ou coordenador), de acordo com os entrevistados, envolvia a gestão de pessoas, dos equipamentos, do orçamento, da saúde e segurança dos trabalhadores e de mais algumas áreas, que variavam de acordo com o tipo de operação. De uma forma geral, os entrevistados eram responsáveis por tudo que se relacionava com uma determinada operação. Assim, as atribuições do cargo envolvia uma amplitude de responsabilidades, como exposto nos trechos a seguir:

Eu faço a gestão das pessoas, a gestão da frota, eu faço basicamente (...) tudo: gestão financeira, pessoas, frota, operacional, tudo (Lucas).

Aí aqui eu sou responsável por toda a gestão (...). Então, operação, manutenção (...), a gestão econômica dos *sites*²⁹, saúde e segurança, é... Tudo! (José).

Recebimento (de produtos), armazenagem, distribuição, gerenciamento de estoque, inventários, faturamento, qualidade dos produtos, tudo isso a gente faz no CD (Centro de Distribuição) (Felipe).

(...) tem outras coisas além da logística que você faz também, não é? Que é liberação de pedidos de compra, é autorização de gastos, é liberação de motorista, é contratação de gente... (Marcos).

São responsabilidades técnicas, que é garantir a melhor distribuição de recursos possível dentro das operações (...). Então, a área demanda isso. Aí, como um gestor de pessoas também tem toda a parte de construção de time, de gestão de pessoas (...). Então, motivar e gerir essas pessoas, que eu vejo que é o desafio do gerente. Porque a parte técnica, a melhor programação possível, quem tem que fazer isso é quem está abaixo de mim. Minha função é, eu vejo dessa forma pelo menos, é olhar os processos dos quais a minha área faz parte, definir a melhor estratégia para eles e cobrar para que eles sejam cumpridos, dando suporte e tudo mais. Meu foco é muito nessa linha (Henrique).

(...) hoje eu estou aqui para gerir pessoas, ensinar, passar o que eu tenho de informação, coisas boas, o que eu tenho de melhor, para desenvolver pessoas (Victor).

A partir dos trechos transcritos acima podemos compreender que o trabalho dos gestores envolvia a gestão de tudo o que era necessário para que a unidade funcionasse “corretamente” e desse os resultados esperados pela empresa. O trabalho do gestor envolvia, portanto, coordenar, organizar, prescrever e controlar as atividades de seus subordinados e os recursos disponíveis para a realização das atividades, cumprindo com os padrões de qualidade

²⁹ Referia-se aos terminais de operação. *Site* é um jargão utilizado para denominar uma unidade operacional, um local.

e de eficiência. Isto compreendia a gestão dos equipamentos (caminhões, combustível, equipamentos de carregamento), dos custos de operação da unidade e seus resultados financeiros (faturamento, lucro), gestão dos processos operacionais, que envolvia a realização do trabalho de acordo com os processos estabelecidos, bem como a gestão das pessoas.

Neste sentido, algumas concepções sobre o que é gerenciar pessoas foram destacadas pelos entrevistados, como: garantir o aprendizado das funções, cobrar, motivar, direcionar e dar o suporte necessário para que os subordinados realizassem as suas tarefas e atingissem os resultados. Pudemos identificar a existência, nos discursos dos entrevistados, de conceitos relacionados ao esporte, conforme destacado por Ehrenberg (2010), que se expressaram na recorrente utilização do termo “time”, bem como falas que indicavam a estimulação da autonomia dos subordinados. Este último aspecto apareceu, por exemplo, quando Marcos disse ser o “batedor de bumbo” e também quando José salientou que o papel do líder é “empoderar” seus subordinados: “dar empoderamento para que a pessoa se sinta à vontade, se sinta parte do negócio, acho que isso é muito importante para um líder hoje” (José). Para Ehrenberg (2010), esta visão resulta dos conceitos encontrados em livros de gestão, que pregam que os gestores não devem mais pautar suas ações no sentido de controlar o comportamento, mas de engajar e animar os seus subordinados e levá-los a serem autônomos na busca de soluções e resultados para a empresa. No nosso ponto de vista, estas concepções não estão somente nos livros de gestão, elas circulam de forma ampla no contexto laboral e social de forma geral e, assim, permeiam as representações sociais sobre liderança e sobre trabalho. A tentativa dos gestores de conferir autonomia para os subordinados também advém da própria prática profissional e da forma como o trabalho está organizado, especialmente, diante da gestão por resultados e da intensidade do trabalho. A gestão por resultados atinge também grande parte dos subordinados destes gestores e, portanto, a premissa é gerenciá-los pelos resultados e não pelos meios, o que implica na necessidade deles terem autonomia, sentirem-se “donos” ou “parte do negócio” e buscarem os resultados estipulados. Dar autonomia para os subordinados também pode ser uma forma de reduzir a intensidade do próprio trabalho, pois diminui a necessidade da supervisão direta sobre o trabalho para um acompanhamento dos resultados.

Nas entrevistas também pudemos perceber que havia uma diversidade de níveis de envolvimento na parte estratégica das empresas e das operações. José, que tinha o cargo mais elevado entre os entrevistados – gerente geral – relatou que possuía responsabilidades estratégicas delegadas pela empresa: “(...) como gerente geral, e eu tenho participado de

algumas iniciativas estratégicas da empresa” (José), como implantação de novos projetos, análises de expansões etc. Fábio também considerava que seu trabalho tinha um caráter estratégico, no sentido de planejar e direcionar a equipe:

(...) eu defino como uma liderança mais estratégica, direcionando minha equipe para que a gente consiga atingir a produtividade e os resultados que a empresa precisa e entregar um bom nível de serviço para o cliente também, para manter sempre um contrato de longa data (...). Todo o planejamento da operação, tanto econômico, quanto operacional, é realizado pelo gerente (Fábio).

Alguns entrevistados, entretanto, demonstraram realizar atividades de gestão menos estratégicas, como Lucas, que informou que, devido à forma como o cliente controlava o trabalho do operador logístico, o gerente da operação não precisava tomar tantas decisões: “(...) a K faz muita coisa e decide muito e nos deixa, assim, meramente cumpridores de algumas coisas” (Lucas). Marcos também relatou que trabalhava com a execução dos processos que outras pessoas haviam planejado:

(...) como eu sou ligado muito ao transporte, à ponta do negócio, na verdade, o projeto já vem pronto, eu só tenho que executar. Na verdade eu sou execução. Então eu executo o que os outros pensaram. E tem que ver o seguinte: se o que os outros pensaram está certo ou está errado, entendeu? E ficar mostrando se está certo ou errado. E tem uma parte intelectual? Tem. Bastante, que você usa, principalmente se você fala em custo de processo, mas é uma parte física gigante. É ficar viajando, é ficar vendo filiais, é ficar, se for o caso tem que carregar caminhão, tem que puxar caminhão, então abre caminhão, fecha caminhão, dirige uma empilhadeira, você vai... É o dia a dia, tem que acontecer o processo... (Marcos)

Neste trecho da entrevista de Marcos podemos perceber que, em algumas situações, a fim de garantir o resultado necessário, o gerente tinha até mesmo que deixar de ser gerente para assumir, provisoriamente, a função de outras pessoas e realizar atividades estritamente operacionais. Isto confere ao trabalho gerencial, em algumas situações, característica de um trabalho material, embora, predominantemente, suas atividades sejam imateriais. Outro aspecto que pode ser destacado na fala de Marcos diz respeito à sua responsabilidade pelos resultados, pois embora sejam outras pessoas que planejam (neste caso, ele se refere à área comercial, que estabelece as cláusulas do contrato com o cliente, tanto financeiras como operacionais), cabe a ele viabilizar a execução da atividade de transporte e gerenciar o lucro que dela advém, pois, diante da constatação de prejuízos na operação, é sua responsabilidade apontar as deficiências do contrato estabelecido com o cliente, bem como encontrar soluções para contorná-las.

Apesar da variedade de atividades e segmentos em que os entrevistados trabalhavam, podemos elencar pontos em comum no trabalho destes gestores, de acordo com o que eles relataram nas entrevistas. A atividade mais citada pelos entrevistados foi a gestão de indicadores. Todos eles acompanhavam constantemente os indicadores relacionados às suas operações, pois esta era a ferramenta que possuíam para saber se as suas operações atendiam às expectativas da empresa e/ou dos clientes ou se havia necessidade de tomar as medidas necessárias para atendê-las. No trabalho dos gestores de logística, o manuseio de informações revelou-se imprescindível e parece ocupar boa parte do tempo, o que o caracteriza, dentre outros aspectos, como uma atividade imaterial. Importante ressaltar que a gestão de indicadores nem sempre estava vinculada à remuneração variável, pois mesmo nas empresas que não tinham programas de bonificação, esta atividade era realizada. Consideramos que o acompanhamento de indicadores e metas tanto seja uma forma de controle do trabalho dos gerentes e dos seus resultados, quanto uma ferramenta para que eles controlassem o trabalho de suas equipes. Sobre este tema, os entrevistados expressaram a necessidade de acompanhamento constante das metas ou indicadores e de atuarem sobre aqueles que não estavam dentro do esperado:

(...) eu tenho que estar de olho sempre nas minhas metas e em atender (José).

Então, (tenho que) estar com os números debaixo do braço, as nossas metas, os nossos objetivos e fazer com que o time todo reme e siga buscando esses objetivos diariamente. Meu trabalho é justamente esse. Todos os dias fazer reunião, fazer *follow* com a equipe, verificar qual é o indicador que está saindo um pouquinho, pegar os números para identificar quais foram as principais causas-raiz que afetaram aquele indicador e conseguir traçar plano para a gente conseguir resolver o problema (Victor).

Alguns entrevistados, ainda, ressaltaram que o acompanhamento dos indicadores do dia anterior estava entre as primeiras atividades diárias.

Então, a primeira informação que eu recebo às 7h da manhã é: Como está o volume? Como está a projeção? Com esse volume por operação eu começo a conversar com o meu pessoal. E também existe um painel operacional nosso, que também foi a gente que implantou, em que eu recebo – eu tenho uma analista que trabalha diretamente comigo, que é quem gera todas essas informações de todas as operações – (...). Então, através dessas informações, eu vou tentando tanto cobrar os meus coordenadores, quanto direcionar, quanto ajudar no que eles precisam que seja feito (Fábio).

Bom, no meu dia a dia, a primeira coisa que eu faço é avaliar o meu painel de operações logísticas (...) onde tem o nosso resultado em D-1, que é o dia anterior, de faturamento, de embarque, dos principais indicadores que a gente tem no transporte. Esse material já vem com uma projeção de como a gente se encontraria no final do mês, o ritmo. Aí sim eu vejo se preciso dar uma engrenagem em alguma operação que estiver ruim, eu consigo ir atuando (Maurício).

Importante observar que os quatro trechos acima são de entrevistados que atuavam em empresas que adotavam a prática de remuneração variável. Para estes gestores, os indicadores eram fundamentais, fato que eles demonstraram por meio de expressões como: “estar de olho”, “estar como os números debaixo do braço” e por terem apontado a gestão dos indicadores como a primeira atividade ou informação recebida no dia, o que nos mostra a premência da gestão dos resultados na atividade gerencial. Certamente, esta preponderância da gestão dos resultados estendia-se para todos os subordinados, já que se percebe o envolvimento da equipe tanto na geração das informações como na busca dos resultados, que muitas vezes, eram desdobrados para eles na forma de metas: todos devem “remar juntos”, conforme expressão utilizada por Victor. Os demais gestores também citaram a existência de indicadores, mas não os ressaltaram como guias do seu dia a dia. Ou seja, por mais que tivessem indicadores, estes não serviam de orientação primordial do seu trabalho. Um exemplo disto é Felipe, que relatou a existência de indicadores criados para controlar os resultados de sua área, mas que não foram definidos pela alta direção e não eram cobrados constantemente:

Diariamente a gente tem *dashboard*³⁰ com 15 indicadores diários, mas é muito mais uma questão nossa de saber quanto que está gastando de frete, como está o prazo de entrega, a pontualidade, quantas unidades eu expedi etc. A gente tem uma série de indicadores, mas eu não divulgo eles para toda a empresa. São, digamos, indicadores meus (Felipe).

Podemos entender que esta necessidade de estabelecer indicadores, mesmo que a empresa não obrigasse a isso, consiste em uma necessidade de medir, de mostrar de forma quantitativa os resultados do trabalho realizado. Isto pode ser fruto da difusão do gerencialismo, que demanda a constante medição (quantofrenia) e controle dos resultados do trabalho, bem como decorrente da imaterialidade do trabalho, que necessita de alguma forma de aferição dos seus resultados. Lucas disse que na empresa em que estava trabalhando não havia pagamento de bônus, mas que existiam metas estipuladas para os gestores. Estas, no

³⁰ Painel de indicadores com gráficos, geralmente, atualizável diariamente.

entanto, eram, na sua concepção, “(...) mais para inglês ver”. Segundo seu relato, os indicadores estabelecidos pelo cliente, eram os que “(...) me incomodam, me cutucam, motivam mais, sabe?”. Como Lucas trabalhava como terceirizado para um cliente exclusivo, as metas que o cliente estipulava para o operador logístico em termos de atendimento do nível de serviço eram as que direcionavam o trabalho do gestor. Muito interessantes as expressões que Lucas utilizou para se referir aos efeitos dos indicadores: “cutucam”, “incomodam”, ou seja, fazem com que o trabalhador se movimente na busca do seu atendimento. A influência do cliente na rotina dos gestores, mencionada por Lucas, também foi percebida nas falas dos outros entrevistados que trabalhavam como operadores logísticos para um cliente exclusivo: Fábio e Victor.

Minha missão aqui é atender o cliente com maior eficácia e ter um nível de serviço conforme está escrito nas regras dele. Ele dá as diretrizes para a gente, então meu principal objetivo aqui é manter o nível de qualidade que o cliente exige, que o cliente quer. Então, toda aquela diretriz, todas aquelas metas que ele passa, eu tenho, todos os dias, que lutar e fazer com que os nossos resultados sejam ou igual, ou melhor, do que o nosso cliente, a nossa diretoria ou a nossa presidência passa para a gente (Victor).

Nesse intervalo de tempo entre o que eu pretendo fazer e o que eu faço, tem o cliente, que é ele que acaba me demandando mais. O cliente vem lá e me coloca as necessidades dele. Então, o que tira o foco, mas na verdade não tira o foco, pois nos dá uma diretriz, que são as prioridades, é o cliente (Fábio).

Diferentemente das concepções de Lucas e Victor, que consideravam as metas do cliente como um guia para suas atividades, parece que Fábio enxergava como algo que, apesar de dar a diretriz, lhe tirava o foco das metas estabelecidas pela empresa em que trabalhava. Talvez esta percepção seja porque Fábio foi o único que pontuou a existência de um conflito entre o desejado pela empresa e o desejado pelo cliente:

É difícil, porque são interesses que se opõem, não é? O cliente quer que tu entregue cada vez mais e a empresa quer também que tu entregue... Precisa de uma rentabilidade maior, e as duas coisas não combinam. Um não quer pagar mais e o outro, também, por sua vez, sofre as pressões de custos – no caso da empresa – e do mercado. Tem que ter um equilíbrio bom para manter o contrato sem dar espaço para a concorrência (Fábio).

Podemos entender que Fábio identificava este conflito de interesses entre o cliente e a empresa, principalmente quanto à questão de custos e lucro. Ele encontrava-se no fogo cruzado entre os interesses destes dois agentes, tendo que atender às duas partes para se

manter em sua posição. As metas financeiras da empresa, entretanto, eram muito importantes para Fábio, já que consistiam nos principais indicadores para sua remuneração variável. Por outro lado, o atendimento do cliente não podia ser prejudicado, visto que a força que o cliente tinha dentro da empresa (percentual de faturamento, cliente antigo) tornava a posição de Fábio vulnerável. Esta percepção de Fábio está de acordo com o que Gaulejac (2007) pontua acerca da posição de conflito do gestor entre as exigências dos clientes e as exigências de lucro da empresa, pois ele percebe esta contradição e identifica que ela causa dificuldades para o seu trabalho. Para Padilha (2015) a resolução do conflito entre demandas dos clientes e das empresas se dá sempre através da opção por atender as necessidades da empresa (ou dos acionistas) que é o verdadeiro empregador. O trabalhador tem que garantir que as operações que gerenciam sejam lucrativas, não há outra opção.

A importância dos resultados financeiros pode ser observada a seguir, quando expomos as metas que os entrevistados tinham que garantir:

Mas, no geral, tudo fica em torno, para a D, em torno de se está entregando ou não o teu EBITDA³¹, que a empresa precisa ter o resultado. E para o teu cliente, se tu está entregando ou não a qualidade que ele exige (Fábio).

Na verdade essas são as (metas) que mais têm peso. Numa escala de 100%, 50% é EBITDA, 20% é receita, 10% nível de serviço do cliente, 10% segurança e 10% custo fixo, que seria salários, diárias, combustível, pedágio, relacionados às pessoas diretas (Maurício).

Basicamente são três (metas): DPO³², se a gente conseguir chegar na certificação que foi determinada pela diretoria esse ano, que a gente não conseguiu; redução de perdas³³, que é bem difícil, mas tudo na vida é difícil; e a última, que é bônus de lucro líquido (Victor).

É, acaba sendo muito mais, ah, é desempenho mesmo. Eu tenho que fazer volume, *ticket* de peso médio do vagão, o caminhão tem que rodar rápido, é isso. Só que esse ano mudou um pouco, esse ano eu estou muito com metas estratégicas, principalmente metas de projetos. Então projetos que a gente tem que evoluir: capacitação de pessoas, riscos de explosão, muito voltado à estratégia (José).

³¹ *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que significa lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização. Este indicador representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas com suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. Serve, assim, para analisar a competitividade e a eficiência da empresa.

³² Qualificação requerida de todas as empresas que operam na distribuição de produtos para a empresa K, que realiza auditorias anuais para identificar o nível de qualificação do operador logístico. A auditoria avalia a aderência a requisitos de melhoria contínua e excelência, tanto dos processos executados quanto dos resultados dos operadores logísticos em áreas como segurança, gestão de pessoas e processos operacionais e logísticos. Como se tratam de auditorias anuais, a qualificação não é definitiva, mas renovada anualmente, o que demanda o esforço contínuo para melhorar e não regredir quanto ao nível de qualificação conquistado previamente.

³³ Redução de passivo trabalhista, acidentes, sinistros, roubos etc.

A partir destes depoimentos, que são de entrevistados que tinham remuneração variável, verificamos que a questão financeira, de lucro, estava bastante presente. Em alguns casos o resultado final da empresa era um condicionante para pagamento dos bônus, ou seja, mesmo que o gestor tivesse atingido suas metas individuais, os resultados negativos da empresa impediam o pagamento dos bônus, conforme relato de Maurício: “Se a gente não atingir pelo menos 80% do EBITDA da companhia, ninguém ganha nada. Entre 80 e 90%, ganha metade, e acima de 90% ganha proporcional à sua nota”. Entendemos também, que mesmo entre os que não tinham remuneração variável, a gestão financeira da unidade, inclusive seu lucro, fazia parte das suas atribuições, como verificado nos depoimentos expostos no começo da seção. Importante perceber que aqueles que trabalhavam como operadores logísticos tinham sempre, entre suas metas, um indicador de qualidade do atendimento ao cliente, além das metas financeiras.

A presença marcante de metas financeiras remete-nos ao que Gaulejac (2007) aponta como uma das mais importantes características da gestão das empresas contemporâneas: a subordinação à lógica financeira. Para o autor, os trabalhadores interiorizam a exigência de rentabilidade, o que foi visto claramente nas entrevistas. Ademais, o autor aponta que este acompanhamento dos resultados se dá em tempo real, o que também pôde ser constatado nos depoimentos como, por exemplo, o acompanhamento dos indicadores por aplicativos de celular e o recebimento das informações de resultados na primeira hora do dia.

Outra atividade gerencial que apareceu com certa frequência foi a estruturação das operações, ou seja, organizar o trabalho, estabelecer como cada atividade deve ser feita e quem deve fazê-la, garantir todos os recursos necessários, controlar prazos e cronogramas etc. Esta estruturação ocorre, geralmente, quando o gestor assume uma nova unidade, quando os negócios são expandidos – como no caso em que passam a atender novos clientes – ou quando há reestruturações na empresa, que demandam novos processos e a disponibilização dos recursos necessários para iniciar uma nova operação/atividade. Maurício, por exemplo, na época da entrevista, estava estruturando o início de novas operações para atendimento de dois novos clientes:

Por exemplo, nesse momento a gente está ingressando novos ativos na X e na Y. São todas operações que estão *no start*, assim, então tem avaliações se a gente está aderindo ao cronograma, se não está, que área que eu preciso apertar para que o resultado aconteça (Maurício).

José e Felipe também contaram sobre situações em que assumiram ou implantaram novas operações:

Aí cheguei no meio da guerra. Então comecei a estruturar. Aí o CSC³⁴ da empresa não tinha contrato para nada, o terminal não rodava, ninguém sabia nada de nada, uma equipe que eu peguei aqui que não era minha, não é? Era equipe de uma outra pessoa. Reestruturar tudo isso. Mas foi muito bacana para mim, para minha carreira, porque eu consegui de fato pegar essa equipe, reestruturar em pessoas boas, colocar elas nos lugares certos, dar a rotina, dar processos, melhorar o negócio (José).

Foi uma experiência bem boa, assim, de acompanhar a empresa, abrir uma filial do zero, desde a parte de CNPJ³⁵, móveis da sala, operação, tudo. As pessoas já têm como vir e como voltar? Até procurar casa para as pessoas, de visitar apartamento, tudo a gente acabou fazendo, e foi uma experiência muito boa (Felipe).

Podemos perceber que a estruturação de novas operações é bastante complexa e demanda uma grande capacidade de gestão, já que o gestor tem que estar atento aos mais diversos detalhes para implantação dos processos e garantir que tudo funcione corretamente. Esta responsabilidade parecia ser encarada pelos gestores como algo muito positivo, desafiador e que gerava uma satisfação pelo trabalho concluído e pelos resultados alcançados. Assim, o excesso de demandas decorrente desta fase de implantação, que podemos considerar como um momento de extrema intensidade do trabalho, não parece ser encarado pelos gestores como algo cansativo e desgastante em razão do desafio, do aprendizado e da satisfação pela conclusão do trabalho.

Outra atividade muito citada pelos entrevistados foi o acompanhamento *in loco* das operações pelas quais eram responsáveis. José tinha quatro operações e uma agenda de visita: segunda e sexta-feira estava em operações locais, próximas à sua casa e de terça a quinta-feira estava em uma das outras duas operações ou em reuniões na sede da empresa, que também ficava em outra cidade. Ele considerava que viajava muito, mas que isto fazia parte do “escopo do trabalho de gerência” e não tinha como mudar. Fábio e Maurício também realizavam muitas viagens de visita às operações e aos seus clientes, como abordaremos no próximo capítulo. Leonardo também relatou que a visita às operações e aos clientes fazia parte do seu trabalho:

Mês sim, mês não a gente tem que dar um giro. Como a parte de combustível e produtividade a gente tem que fazer algumas reuniões

³⁴ Centro de Serviços Compartilhados (central da empresa que cuida de questões burocráticas, como contratos de aluguel, departamento pessoal etc.

³⁵ Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

presenciais, uma conversa mais informal, fazer auditoria dos processos ou acompanhamento do cliente. Então, uma vez por mês, no máximo um mês sim um mês não a gente tem que dar um giro nas filiais para fazer uma reunião com o pessoal. Está no escopo da função (Leonardo).

Os entrevistados, em geral, também relataram a existência de uma rotina no seu dia a dia, que envolvia, principalmente, reuniões de planejamento. Alguns tinham reuniões com grande frequência, sendo isto motivo para insatisfação. Sobre a rotina e a realização de reuniões é interessante considerar a fala de Marcos:

(...) a logística (...) em qualquer processo, você sempre tem que começar, primeiramente, o seguinte: chegando, vendo como é que foi o dia anterior, e qual a programação do dia atual. Aí você vê como está a programação, qual o plano para atendimento dessa programação, e aí você começa a atender a programação de um dia. (...) Todo processo logístico, até de uma grande empresa, ela parte do planejamento, então todo dia de manhã é muito importante sempre ter uma reunião de planejamento da equipe, como a gente tinha lá na F a reunião, a matinal, ou como tinha a reunião do ferroviário toda manhã, que a gente passava todos os terminais, tinha quantos vagões ia carregar, o que você tem que atender, qual tua expectativa do dia e o que você vai fazer para atender. Aí depois o processo, eu digo da metade da manhã para frente, é o atendimento. Daí acontecem os problemas do atendimento: ah, quebra caminhão, não chega vagão, quebra equipamento, e aí começa a rotina do dia, e aí no final do dia você sempre tem que terminar sabendo o seguinte: o que é que você fez durante o dia. Alguma coisa ficou para trás? Se ficou, por que ficou, e o que vai fazer para cumprir no dia seguinte. É basicamente isso (Marcos).

Marcos relatou, de uma forma genérica, o que é a rotina de uma área de transportes, com base em sua experiência, que compreendia a atuação em diversos tipos de operação. Victor, Leonardo, Lucas e Henrique, nos relatos a seguir, expuseram sobre suas rotinas que também envolviam diversas reuniões:

Eu participo, praticamente, de todas as matinais³⁶, que a gente tem três matinais aqui na parte da manhã: uma 6h20min, outra 6h40min e outra 7h. Depois eu vou para a liberação de frota junto com o time, enfim, faço *blitz* de segurança, toda a rotina diária para a gente validar se os carros (caminhões) estão em condições seguras. Não faço em todos, mas pelo menos em dois (...). E, acabando isso, a gente vem para o administrativo e tem toda uma rotina. Aí começo a ler meus *e-mails*. Tem às 9h a nossa reunião da logística, nossa mesmo, que é só da empresa, sobre os resultados do dia anterior, falando dos nossos *gaps*,

³⁶ Reuniões em que as equipes e o supervisor reúnem-se para receber orientações de segurança, saber os resultados do dia anterior e o desafio do dia. Tem cunho motivacional também.

do que aconteceu, as coisas importantes do nosso dia (...). E aí, quando é 11h20min a gente vai para a reunião junto com a K (cliente), que todos os dias tem reunião com a K, e aí acaba 12h, e aí você sai para almoçar. Aí quanto volta 13h, fica nessa rotina. Alguns dias vai fazer acompanhamento na rua, ou tem algumas reuniões com a K, ou reunião com a frota. Tem uma agenda cheia que todos os dias ficamos focados e voltados para esse negócio, diariamente. Alguns dias (tem) reunião com o corporativo, alguns dias com a K. E muitas coisas fora da agenda também (Victor).

Tem reuniões em determinados horários, sobre determinados indicadores, com a equipe junto para a gente medir qual o resultado do dia, qual o resultado acumulado, quais são as ações que a gente está tomando para reverter isso (Leonardo).

(...) existe um negócio muito rígido e uma rotina muito: ‘ah, tem que ir para reunião tal hora, tem que fazer tal coisa assim’. Então existe uma rotina, coisa que eu não estava mais acostumado, eu tinha uma flexibilidade antes, e agora eu tenho um cumprimento de rotina que eu não estava mais acostumado (Lucas).

Nossa! Reunião é o dia inteiro. Essa é o que eu estou mais estranhando. É o dia inteiro! Cinco dias por semana. Toda hora, toda hora uma reunião (Henrique).

O que podemos compreender destes trechos é que os dois entrevistados que atuavam como terceirizados para a empresa K (Vitor e Lucas) relataram a existência de uma rotina gerencial que era definida pela empresa cliente. Esta empresa elaborou uma agenda semanal e mensal para os gestores de suas operações, estabelecendo as atividades que necessitavam ser executadas e com qual frequência. Na percepção de Lucas, isto impactava na forma do gestor trabalhar, pois tirava a autonomia e a flexibilidade que ele considerava típicas de um trabalho gerencial. Percebemos que a maioria dos gestores tinha ao menos uma parte do seu dia preenchida por atividades rotineiras, principalmente o período da manhã. As reuniões, tanto para os quatro entrevistados acima, quanto para os demais gestores, eram uma atividade constante no seu cotidiano e, em alguns casos, causava insatisfação. Apesar das atividades rotineiras, os entrevistados também sinalizaram a existência de muitos imprevistos e problemas a serem resolvidos no dia a dia, como visto em alguns depoimentos acima, bem como no trecho abaixo:

Claro que acontecem vários imprevistos. Por exemplo, hoje tombou um equipamento nosso. Então eu tenho o processo de acionar a área de segurança, a técnica de segurança que a gente tem. Vai para lá, tem que avisar o cliente, tem que acompanhar para ver se não vai ter nenhum dano ao ambiente, tem que destinar a equipe lá, tem que

destombar o veículo, contratar guincho... Claro que isso delegando às áreas de apoio aqui (Maurício).

Henrique relatou que no dia a dia, havia muitas mudanças de diretrizes por parte da empresa: “Uma hora uma coisa é prioridade, outra hora é outra”, fato que ele atribuiu ao que denominou de cultura do “fazejamento”, ou seja, realização sem planejamento. Para ele, as constantes mudanças de diretrizes levavam a uma rotina caótica, em que o gestor “(...) fica igual uma barata tonta, correndo de um lado para o outro, de um lado para o outro”. Leonardo e Felipe, inclusive, relataram que, ao programarem suas atividades cotidianas, reservavam uma parte do dia somente para resolver imprevistos. Ou seja, o imprevisto já era algo tão comum, que se tornou previsto. Diversos autores, como Motta (2007), Almeida (2006), Davel e Melo (2005) e Leite e Paiva (2009) também retrataram o cotidiano dos gestores como cheio de imprevistos, de interrupções da rotina e de replanejamentos. Como destacou Almeida (2006), a rotina dos gestores é moldada de acordo com as necessidades dos clientes e das demandas organizacionais, que estão em constante modificação. Estas questões apareceram nas falas dos entrevistados, tanto em relação às solicitações dos clientes, quanto em relação a imprevistos e mudanças de diretrizes por parte da empresa. Podemos entender, então, que cabe ao gestor lidar com tudo o que foge do padrão e resolver problemas de maior magnitude, que não estão na alçada de sua equipe.

Em síntese, as atividades mais importantes relatadas pelos gestores entrevistados foram: gestão de todas as áreas relacionadas à operação sob sua responsabilidade, com pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais atividades dos gestores do ramo de logística.

Área	Atividades
Gestão de Pessoas	Contratação; Desenvolvimento; Ações motivacionais; Desligamentos; Saúde e segurança.
Gestão de ativos operacionais	Manutenção; Disponibilidade de frota; Insumos, ferramentas e equipamentos.
Gestão financeira	Planejamento orçamentário; Controle e aprovação de custos; Faturamento.
Gestão da Operação	Definição e acompanhamento dos processos de trabalho
Gestão dos clientes	Relacionamento; Visitas; Atendimento de demandas.

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

Quando falamos de gestão, estamos nos referindo a atividades de planejamento, acompanhamento, controle de resultados por meio dos indicadores e tomada de ações para resolução de desvios e problemas.

É marcante na atividade gerencial o constante contato com pessoas. Os entrevistados se referiram com frequência aos relacionamentos com clientes, pares e subordinados. Com relação a estes últimos, apareceram relatos de ações como ensinar, motivar, orientar, passar informação, gerir, cobrar, dar suporte e desenvolver, com o intuito de levar o “time a remar junto”, a buscar os objetivos, a alcançar os resultados esperados. Apesar desta relação instrumental, ou seja, utilizar as pessoas para atingir os objetivos, houve também demonstrações de uma preocupação em desenvolver pessoas, de fazer com que elas cresçam profissionalmente, reveladas em trechos das entrevistas em que alguns gestores identificaram que o propósito de seu trabalho era formar pessoas, mostrar um caminho, auxiliar seus subordinados no desenvolvimento de suas carreiras, função da qual eles se orgulhavam. Outra questão marcante na atividade dos gestores é o fato destes lidarem constantemente com informações. Estas são provenientes de reuniões, telefonemas, mensagens, *e-mails*, bem como dos sistemas de gestão etc., e, com frequência, estão disponíveis nos seus celulares corporativos, o que permite que o trabalho seja realizado em qualquer local e horário, como abordaremos no próximo capítulo.

Consideramos que o trabalho dos gestores, portanto, caracteriza-se como uma atividade predominantemente imaterial, pois envolve a realização de tarefas de caráter intelectual, analítico, simbólico, criativo e comunicativo (HARDT; NEGRI, 2001; GRISCI, 2011).

CAPÍTULO 4 - “EU TENHO QUE ESTAR COM A CABEÇA EM VÁRIOS LUGARES”: VIVÊNCIAS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO INTENSIFICADO

*It's been a hard day's night
And I've been workin' like a dog
It's been a hard day's night
I should be sleepin' like a log.
The Beatles*

As representações sociais são modos de explicar, de entender e de interpretar uma realidade vivenciada por um grupo de pessoas. A representação é sempre de alguém ou de um grupo sobre um objeto. Neste caso, portanto, as representações sociais são dos gestores em relação às condições de trabalho intensificadas por eles vivenciadas. Neste capítulo caracterizaremos as vivências de trabalho intensificado dos entrevistados e as representações sociais construídas em torno do tema. Para tanto, utilizaremos as características do trabalho que realizavam na época da entrevista, bem como de seus trabalhos anteriores, de modo a evidenciar as condições laborais intensificadas a que estiveram sujeitos. É a partir destas vivências que consideramos que nossos entrevistados puderam construir as suas representações sociais. Constatar que estas vivências existiram de fato, mesmo que apenas por meio dos depoimentos dos entrevistados, ou seja, por meio de uma reconstrução, nos permitiu entender que as representações estão assentadas em uma realidade concreta.

4.1 “Você vive para ele”: representações sociais do trabalho intensificado

Uma questão fundamental para esta tese é a representação dos entrevistados sobre o trabalho intensificado³⁷, isto é, como o conceituam. As representações giraram em torno de conceitos como: a) não conseguir fazer tudo que é necessário dentro do horário de trabalho; b) necessidade de tomar muitas decisões; c) ocorrência de diversos imprevistos; d) ausência de pausas; e) realizar atividades diversificadas ao mesmo tempo; f) receber demandas que interrompem atividades que estavam planejadas; g) vivenciar o trabalho 24 horas por dia e; h) não ter tempo. As definições que alguns entrevistados deram sobre o trabalho intenso estão transcritas a seguir:

³⁷ Na pergunta para os entrevistados foi utilizando o termo *trabalho intenso*, pois consideramos ser de definição mais simples do que o termo *trabalho intensificado*.

Trabalho intenso, que eu considero, é quando eu não consigo, quando eu preciso de mais de 10 horas por dia e que eu não consiga fazer tudo que eu tenho para fazer naquele dia, ou naquele período de tempo. Por exemplo, eu tenho 10 coisas para fazer, mas é viável fazer só oito em 10 horas e eu não consigo atender mais do que isso. Não consigo, não tenho braço suficiente para fazer tudo. A pressão é que tu faça 11, mas tu consegue fazer oito e no final tu tem que apresentar os 11 de alguma forma, ou tu vai extrapolar, trabalhando madrugada a dentro, fazendo apresentações e coisas do tipo, em tempos em que não tem como fazer, tu não tem equipe (Felipe).

O que eu considero um trabalho intenso é um trabalho no qual você está o tempo todo utilizando a cabeça para tomar as decisões. Até fisicamente não é tão cansativo, mas mentalmente isso afeta muito, então cansa muito. Tem vezes até que eu, o dia é tão corrido, com tantas decisões, que chega esgotado, cansado em casa. Acredito que seja muito isso. Quanto você está usando muito (a cabeça) para tomar as decisões, mais do que executando de fato algum serviço (José).

Intenso? Vou te dizer, é aquele dia que você não tem tempo nem de levantar a bunda da cadeira, que acontece tudo. Mas um trabalho que eu vou dizer (que é intenso) é separação de carga em uma grande empresa. Não para um minuto. Não para. Toda hora tem carga separando, toda hora tem carga separando. Se você não tem carga separando, você corta equipe, é porque tem equipe sobrando. Então, isso eu acho um trabalho intenso (Marcos).

Intenso? (...) A gente está falando já faz uns 40 minutos. O meu telefone tocou duas vezes. Tem dias que ele, nesse mesmo período, teria tocado umas oito, nove vezes. E por diferentes motivos, diferentes operações, diferentes demandas, seja da minha equipe, seja das áreas suporte, de cliente. Isso acaba deixando o meu dia mais intenso, pela diversificação das atividades, assim, eu tenho que estar com a cabeça em vários lugares, várias coisas. Minha agenda está cheia, e (o telefone) toca e tem alguma coisa ali que tem que estar resolvendo, delegando, ou mesmo fazendo, pedindo, aprovando. Isso torna o meu dia intenso. Antes eu chegava a fazer bastante coisa nas outras áreas, de análise, ficava às vezes um dia inteiro mexendo em planilha de Excel. Era maçante, mas não era tão intenso quanto é essa rotina que eu mencionei agora (...). Equilíbrio de pratos (Maurício).

Acho que um trabalho intenso é aquele que você vive para ele (...). Tem pessoas que só falam disso. Os amigos são oriundos do trabalho, o assunto é só trabalho, só vive para trabalho, tudo é trabalho, tudo é trabalho, tudo é trabalho. Acho que isso é um trabalho intenso, até uma doença, em alguns casos. Então, eu vejo dessa forma. Um trabalho que você respira 24 horas e não larga isso nunca (Henrique).

Interessante notar que os entrevistados utilizaram-se de diversas metáforas, que consistem nas objetivações das representações sociais, ou seja, na materialização de conceitos

abstratos. As objetivações que podemos destacar nos trechos acima, em sua maioria, utilizaram o corpo como forma de expressão da intensidade do trabalho: não ter braço suficiente, utilizar muito a cabeça, não ter tempo de levantar a bunda da cadeira, ter que estar com a cabeça em vários lugares e respirar o trabalho 24 horas por dia. Além destas, uma expressão interessante utilizada por Maurício refere-se a comparar a capacidade de lidar com o trabalho intensificado à habilidade de equilibrar pratos, já que sua principal definição do conceito de trabalho intensificado referiu-se à necessidade de lidar com diversos problemas e atividades diferentes ao mesmo tempo. José, em outro momento, referiu-se a um período de extrema intensificação, relacionado à implantação de uma nova unidade, como “guerra”.

As definições dos entrevistados envolveram tanto o elevado esforço intensivo, com a necessidade de cumprir muitas atividades dentro de um período limitado de tempo, quanto o esforço extensivo, que faz com que a jornada se prolongue para a madrugada, bem como que o trabalho extrapole os limites físicos do ambiente de trabalho, o que vai ao encontro da definição de Green (2004a) sobre o trabalho intensificado. A necessidade de polivalência e a existência de escopos imprevisíveis, apontadas por Dal Rosso (2008) e Burke e Fiksebaum (2008), também foram referidas pelos entrevistados como características do trabalho intensificado. A inexistência de porosidades na rotina de trabalho, igualmente, pode ser identificada como uma característica do trabalho intensificado na definição dos entrevistados. Ademais, um diferencial no trabalho intensificado dos gestores, conforme apontado, principalmente por José, refere-se à imaterialidade da atividade, ou seja, a atividade cognitiva constante como uma característica do trabalho intensificado dos gestores.

As representações que os entrevistados revelaram, portanto, sobre o que é o trabalho intensificado não diferem muito do que é apontado pela literatura. Entretanto, eles definiram o objeto com base em suas vivências, não sendo identificados termos e conceitos provenientes do universo reificado. O que podemos concluir é que o fato de os entrevistados terem formulado definições sobre o trabalho intensificado muito próximas ao que verificamos na literatura da área indica que eles tinham experiência prática com o objeto da representação, embora não soubessem nomeá-lo utilizando termos científicos.

Uma pergunta que foi feita a muitos dos entrevistados e que revelou a representação social que as pessoas que convivem com os gestores tinham sobre o trabalho intensificado foi em relação ao que seus amigos e familiares percebiam ou comentavam sobre as condições de trabalho dos gestores. Algumas respostas estão transcritas a seguir:

Ah, (os familiares) veem muito mal visto. Risos. Como quase que um trabalho escravo. É muito difícil você estar em uma mesa com a sua

família e tocar o telefone e você ter que levantar para atender. Falar ‘tem um acidente aqui, vou ter que ir’. Então, assim, é bem complicado (Henrique).

Eu vou dizer bem claro, o que eu ouço: ‘Você é louco, você é escravo, sai desse emprego, procura outro’. Você ouve isso. Só que no ramo, eu vou dizer – claro que tem em todos – no ramo de logística de transporte isso ocorre muito (Marcos).

Eles (amigos) acham que eu trabalho muito. Acham que eu trabalho acima do normal. Que não é saudável, vamos dizer assim. Mas por outro lado, também, eu tenho uma remuneração, em relação ao meu círculo de amizade, bem acima da deles. Então eles também reconhecem isso (Maurício).

Assim, quando tem aqueles momentos de pico, de estresse elevado, quando tem um tombamento, um acidente ou algum estresse com o cliente muito grave assim, risco de desabastecimento de hospitais eles (familiares) acham que jamais trabalhariam nisso. Acham que é um exagero, que é uma preocupação muito grande para ti assumir sozinho, entre aspas. Claro que não está sozinho, tem uma equipe grande, tem uma empresa por trás de tudo isso, mas elas percebem (...). Mas no geral, eu acho que as pessoas valorizam sim quem trabalha bastante, mas eu vejo também que cada vez mais as pessoas estão buscando equilíbrio nisso. Então, minha família valoriza que eu trabalho bastante. Acham legal o que eu faço, tudo mais. Mas cada vez mais exige um pouco mais do meu tempo com eles (Fábio).

Podemos entender que a percepção das pessoas que conviviam com quem trabalhava intensamente – familiares e amigos – de acordo com os trechos expostos, é de que o trabalho intensificado não faz sentido, pois compararam os trabalhadores a pessoas que não têm discernimento sobre o que estão fazendo ou que não têm nenhum poder de escolha sobre suas condições laborais: loucos e escravos. Esta visão do trabalho intensificado como loucura mostrou-se presente não somente na percepção de quem estava de fora, mas também foi localizada na representação dos próprios entrevistados, quando falaram sobre o seu dia a dia. Victor, por exemplo, em um trecho já transcrito previamente, falou que na área de logística as pessoas vivem na loucura. Felipe denominou o seu período de trabalho mais intensificado como o “pico da loucura”. Fábio, ao falar da sua vivência laboral, especialmente dos acionamentos que poderiam ocorrer a qualquer momento, disse: “Acho que o negócio é muito louco”. Ele também apontou que, com a maturidade e experiência profissional adquirida, acreditava que podia conseguir bons resultados “trabalhando um pouco menos, não precisa ser toda aquela loucura” e relatou que considerava que tinha uma “carga maluca” de trabalho na telefonia. Leonardo, ao falar do seu trabalho, também utilizou o conceito de loucura ao dizer:

“Eu gosto dessa função, dessa doideira aqui”. José empregou várias expressões relacionadas à loucura ao descrever sua rotina de trabalho, especialmente em relação ao grande volume de viagens – “(...) viajava que nem um doido” e “(...) quando virei gerente geral viajei que nem uma vida louca, no começo, sumi no mundo” – e à rotina de atendimento de acidentes: “Lá eu já passei dois dias no trecho atendendo acidente, indo para lá e para cá, a última vez que eu tive uma coisa doida dessa foi lá”. Ele também apontou que a política de impedir viagens de carro que extrapolassem a jornada de trabalho, adotada pela empresa em que estava trabalhando, era uma ferramenta que minimizava “(...) um pouco o impacto dessa vida louca”. Assim, a visão do trabalho intensificado como loucura não é uma representação social apenas de quem estava de fora. Ela estava presente também nas representações dos próprios entrevistados, que diversas vezes utilizaram expressões relacionadas à insanidade para se referirem às suas condições de trabalho. Já a visão de que o trabalho intensificado é uma forma de escravidão não apareceu em outros trechos das entrevistas, ficando restrita à opinião de quem se relacionava com os gestores.

A parte final do relato de Fábio, exposto acima, entretanto, revelou que também havia uma percepção positiva sobre o trabalho intensificado. Lucas, igualmente, considerava que as pessoas com quem convivia viam de forma positiva seu modo de trabalhar, vinculando a valores como dedicação, determinação e preocupação com os resultados da empresa. Por outro lado, ele considerava que esta boa imagem não, necessariamente, correspondia à realidade, pois as consequências para ele, e, principalmente para família, não eram positivas:

Ah, as pessoas acham que eu sou muito dedicado, tenho um sentimento de dono e tal, acham que eu sou muito determinado, principalmente. Então esse é o *feedback* que eu tenho (...). É uma imagem que passa. Eu não sei se é a realidade, (se é) só uma realidade positiva, por que, por conta que, ah... não sei se é positivo não estar presente em casa (...), de eu estar o tempo inteiro viajando... Mas a imagem que passa de homem trabalhador é uma imagem positiva, com certeza é (Lucas).

Victor relatou que, embora sua família considerasse que ele trabalhava muito, ela também valorizava o seu modo de trabalhar, já que vinculava o trabalho intenso à busca pela melhoria das condições de vida da família e a superação das adversidades enfrentadas pelas gerações anteriores:

Eles sabem que eu trabalho muito. Falam que eu trabalho demais (...). Mas eles sabem o quanto eu ralo, que eu trabalho, que eu tento mudar um pouco a história de vida da minha família. Por conta disso. Os

meus pais eles nunca deixaram para mim nenhuma herança, nem uma casinha sequer, e eu, de tanto trabalhar, graças ao meu bom Deus, já consegui comprar uma casinha, estou pagando, mas já comprei, que vai ficar para os meus filhos. E se Deus quiser até o fim da vida já consigo comprar mais uma, porque pelo menos essa tranquilidade já vou deixar para os meus filhos. Pelo menos essa tranquilidade, deixar uma casa para cada um deles. Esse é meu sonho de vida, é o que eu busco, é o que eu tento fazer de diferente. Minha mãe, nem fala, ela dá muito valor a isso, ela sabe o quanto que eu dou duro, o quanto que eu trabalho. Então eles veem isso como muito positivo (Victor).

Na opinião de Lucas e de Victor, portanto, o trabalho intensificado era bem visto pelas pessoas que conheciam a realidade que eles vivenciavam. Para os demais entrevistados, entretanto, as percepções dos outros não eram tão positivas. Nesta linha, Jefferson, quando foi questionado se seus familiares achavam que ele trabalhava muito, respondeu: “Acham (...). Aí o pessoal não costuma entender, porque é acostumado a trabalhar de segunda e sexta e encerra. Parar em todos os feriados, quem trabalha em outro ramo. Aí, então, fica meio complicado de convencer todo mundo” (Jefferson). Podemos ver que a percepção das pessoas à sua volta era de que o trabalho de Jefferson exigia muito dele devido, principalmente, à inexistência das folgas aos finais de semana e feriados, o que não ocorria com grande parte das pessoas que trabalhavam em outros ramos. A vivência concreta destas outras pessoas, portanto, servia de parâmetro para a construção das representações sociais sobre o trabalho intensificado. Esta questão ficou bastante clara no depoimento de Fábio, ao ser questionado se o trabalho intensificado era valorizado pelas outras pessoas:

Depende do núcleo que tu está inserido. Se tu estiver numa empresa que nem a F ou a K, as pessoas vão achar o máximo tu trabalhar a vida toda das 6h às 24h. Se tu tiver numa empresa tipo a L, vão achar que você é louco. Então acho que depende do ambiente em que tu está inserido. Acho que tem um nicho para cada um dos tipos: o que trabalha muito, o que trabalho adequado, o que trabalha menos (Fábio).

Além da vivência, a inserção cultural, para Fábio, influenciava nas concepções sobre o trabalho intensificado, conforme trecho abaixo:

Mas na cultura, dependendo a região, por exemplo, tu vai para o Rio de Janeiro, lá não é bonito trabalhar. Lá tu vê que a turma do Rio de Janeiro, a gente não tem hoje operações no Rio, mas eu tive na Telecom. Lá o cara não quer trabalhar, ele pega a cerveja, põe no carro e vai para a praia. E é normal. 17 horas parou. Curitiba, o pessoal trabalha muito, e é focado. O pessoal chega às 8h, ele é focado das 8h às 18h trabalhando (Fábio).

Neste trecho, ainda, podemos perceber que há representações sobre o modo de trabalhar de cada região ou estado, que influenciam na maior ou menor aceitação do trabalho intensificado. Além de Fábio, outros dois entrevistados se referiram a diferenças regionais quanto à intensidade do trabalho.

4.2 “É bem puxado, não tem pausa”: caracterização do trabalho intensificado

Esta seção tem como objetivo descrever quais são as características do trabalho intensificado vivenciado pelos gestores de transportes entrevistados, ou seja, mostrar a realidade laboral que nos levou a considerar seus trabalhos como intensificados. Importante ressaltar que as condições aqui apresentadas consistem em uma reconstrução destes trabalhadores sobre sua vivência laboral. Uma das características de um trabalho intensificado é o esforço extensivo (GREEN, 2004a), ou seja, a elevada jornada e o seu prolongamento para além da presença física na empresa. Esta extensão da jornada para outros locais, no caso dos gestores entrevistados, era possibilitada, principalmente, pelo uso de tecnologias de comunicação. As viagens também costumavam aumentar a jornada e, portanto, intensificar o trabalho. Os entrevistados, em geral, possuíam longas jornadas de trabalho, que ultrapassavam 10 horas diárias, sendo que a maior parte tinha jornadas de, aproximadamente, 12 horas por dia. Ademais, eles relataram a existência de demandas laborais nos fins de semana e à noite e alguns tinham que realizar plantão presencial de fim de semana a cada 15 dias. Os entrevistados também contaram sobre a necessidade de estarem disponíveis 24 horas por dia, por meio de telefone corporativo e aplicativo de mensagens instantâneas (*WhatsApp*) para resolver problemas e, algumas vezes, até mesmo se deslocar para a empresa ou para alguma outra cidade em decorrência de acidentes e problemas operacionais graves.

José relatou que trabalhava presencialmente de segunda a sexta-feira, cada semana em uma unidade diferente, o que implicava viagens constantes. Aos sábados participava de reuniões por telefone, pela manhã, com o objetivo de se atualizar sobre o andamento da operação, e aos domingos, raramente, tinha que trabalhar, embora acompanhasse, por meio do celular corporativo, como estavam os indicadores operacionais. Considerava que, por ter outros gerentes subordinados a ele, possuía maior tranquilidade no final de semana:

Por eu não estar com a administração direta mais do *site*³⁸, eu tenho um pouco mais de liberdade, hoje, por eu ser gerente geral, de tempo no fim de semana. Então, de sábado de manhã pode pegar um pouco, domingo de manhã, que eu acabo pegando alguns números do dia anterior, mas assim, pouca coisa. Não tenho (que fazer plantão), só se realmente deu uma crise, deu uma avaria. Mas, de fato, no fim de semana até consegue ser proveitoso. Consigo descansar. Hoje em dia eu consigo (José).

Sua jornada normal de trabalho era de 12 horas por dia e se estendia durante os dias em que viajava, pois, como no exemplo citado por ele, na semana da entrevista viajaria às 5h da manhã na quarta-feira e retornaria às 23h na sexta-feira. Sua rotina de viagens era frequente, em sua opinião, então, estas 12 horas diárias eram, constantemente, ultrapassadas. Além do tempo de deslocamento, a jornada em dias de viagem podia ser estendida devido ao escopo do dia de trabalho, que envolvia atividades que saíam da rotina e demandavam que José executasse as atividades rotineiras à noite: “Olha, tem dia, estou viajando três dias, vou viajar quarta, quinta e sexta. Se eu não me organizar no meio do negócio lá, a noite eu vou lá no hotel e vou me organizar, vou ver o que ficou, tal, tal, vou passar as coisas, me organizar. Então eu tenho que saber como está o dia” (José).

Quanto à sua maior jornada de trabalho, José contou sobre os acidentes ferroviários que ocorriam na empresa anterior e que demandavam a presença do gestor durante mais de um dia: “Lá (na empresa anterior) eu já passei dois dias no trecho atendendo acidente, indo para lá e para cá. A última vez que eu tive uma coisa doida dessa foi lá”. José também relatou que nesta empresa recebia muitas ligações de madrugada, mas que na empresa em que estava trabalhando na época da entrevista isto era muito raro de acontecer. Entretanto, seu celular estava sempre ligado para o caso de eventualidades: “Agora eu durmo tranquilo. Mas assim, eu tenho telefone. Então eu tenho *e-mail*, eu tenho tudo, tudo pelo telefone. Então, eu (estou) praticamente *on-line* para receber telefonema, mensagem e responder”.

Sobre o uso das tecnologias de comunicação, José expôs que o número de ligações diminuiu em decorrência da difusão do uso do *WhatsApp*: “Porque ligação é muito difícil. Se eu recebo uma ou duas ligações no fim de semana é muito. Mas ‘zap zap’ é direto (...) e meu ‘zap zap’ não tem nem sinal, porque senão vai apitar o dia inteiro”.

Marcos também contou sobre sua rotina de trabalho dentro e fora da empresa:

³⁸ Unidade Operacional.

Tirando a B³⁹, eu nunca soube o que é trabalhar menos de 16 horas por dia. Isso que eu estou dizendo trabalhando firme: dentro da empresa, com acionamento, com computador ligado, com tudo. Quando você fala isso, de segunda a sexta. Quando você fala aí de trabalho mesmo, é 24 horas, porque o telefone não desliga, você sempre fica com o telefone do lado da cama, dois, três, geralmente você nunca tem um telefone só. Às vezes, tem até três. Você tem um telefone de uma operadora, outra, e tem um rádio. É assim que funciona (Marcos).

Sobre suas jornadas extraordinárias, Marcos relatou fatos que ocorreram quando trabalhava na empresa F, como prestador de serviços de transportes para a empresa K:

O dia que eu mais trabalhei... O que eu mais trabalhava foi quando eu trabalhava para a K mesmo. Aí eu já cheguei trabalhar 72 horas sem ir para casa, dentro do CD (Centro de Distribuição). Eu tinha colchãozinho dentro do CD, principalmente final de mês, final de mês, assim, que o volume aumenta muito e você tem que faturar, tem que carregar. Eles ficam botando pressão na transportadora para ter caminhão, e você fica junto, e vai vindo outra programação e você acaba não indo, e você descansa dentro da própria sala de trabalho. (...) Eu entrava para trabalhar dia 23 de dezembro e saía dia 24 às seis e meia da tarde, ou (entrava) dia 30 de dezembro e saía dia primeiro, meia noite, com os fogos estourando.

Lucas relatou que seu dia típico de trabalho na empresa C consistia em “(...) estar às 7h da manhã no trabalho e trabalhar até umas 18h, 19h, raramente até às 20h”, o que considerava uma rotina muito tranquila perto do que vivenciou anteriormente. Esta diferença entre as rotinas na empresa em que estava trabalhando (C) e nas outras anteriores ocorria também com relação à extensão da jornada para fora do ambiente laboral, já que na empresa C não havia operações ocorrendo 24 horas por dia. Também não necessitava trabalhar aos domingos e feriados:

Então o meu telefone não toca muito. Eu vou muito aos sábados, mais do que fui em outros momentos. Então, sábado vários sábados eu fui trabalhar, mas quando eu vou para casa raramente meu telefone toca e raramente eu tenho que abrir o computador. (...) Em outras operações que funcionavam 24 horas por dia, e aí (havia) ocorrências e telefone tocando e tal, isso não acontece hoje (Lucas).

Sobre sua rotina, apesar de considerar como mais tranquila do que a que vivenciou em empresas anteriores, Lucas admitiu que ela não seria aceitável para a maioria das pessoas, como ele expressou no trecho a seguir:

³⁹ Empresa em que trabalhava na época da entrevista, do segmento industrial.

Eu acho que, principalmente, o que aconteceu na J e em outras empresas mais intensas não tem como comparar não. Eu trabalhava 14 horas por dia com muita frequência. Agora eu estou trabalhando 11 horas, 12 horas, o que não é pouco também. Então o que eu estou falando que é tranquilo são 11 horas, 12 horas. Então, isso não tem como ser tranquilo para a maior parte das pessoas. Não estou falando isso assim, ‘olha que legal, como eu sou dedicado’, é só a realidade mesmo (Lucas).

Sobre suas maiores jornadas de trabalho, Lucas relatou já ter permanecido trabalhando por até 72 horas: “(...) eu acho que 72 horas, ou 70 horas sim, na F., 48 horas algumas vezes, 36 horas várias, 24 horas várias”. Estas jornadas extraordinárias ocorriam, principalmente, em decorrência de acidentes ferroviários quando Lucas trabalhava na empresa F. Lucas também comentou sobre sua rotina de viagens nas empresas anteriores:

Nas empresas que eu trabalhei anteriormente, das quatro semanas eu viajava em três semanas. Não significa que eu viajasse 21 dias, mas significa que eu viajava um, dois dias, ou três ou quatro dias de uma semana, na outra semana a mesma coisa, na outra semana a mesma coisa. Em três semanas eu viajava e em uma eu preferia ficar para atender as demandas da matriz (Lucas).

Maurício relatou que trabalhava entre 8h30min e 19h ou 20h, de segunda a sexta-feira. Entretanto, quando viajava para as filiais, o que ocorria em três semanas do mês, a jornada iniciava-se mais cedo e se estendia até às 23h, aproximadamente.

Daí, além do horário que estende, a gente acaba saindo para jantar, então como está fora de casa, acaba chegando no hotel umas 23h (...). No outro dia, como estou fora, acabo chegando nas filiais mais cedo do que a minha rotina aqui (...). Chego 7h30min, 8h, no máximo, quando eu estou fora.

Maurício também contou que já houve situações em que permaneceu por até 36 horas seguidas na empresa, a fim de realizar atividades que precisavam ser feitas dentro de um prazo apertado. A continuidade das atividades para além do local e horário de trabalho também eram características do trabalho de Maurício. Ele expôs que as demandas de trabalho fora do expediente chegavam por meio das tecnologias de comunicação, que estavam sempre com ele:

Até um ano atrás, cerca de um ano, eu tinha dois telefones ainda, sempre tive telefone corporativo desde que eu entrei, mas eu tive meu telefone particular e o da empresa. Faz um ano que eu decidi que em vez de ficar carregando dois telefones eu resolvi ficar só com o telefone da D, só o da empresa, e, tanto *WhatsApp* tem acesso, tanto para contato com a minha equipe, quanto com meus clientes também, quando eles têm esse acesso direto. Telefone, nem se fala, está sempre

comigo mesmo porque eu uso como particular, então eu não deixo de atender nenhuma ligação, mesmo final de semana, madrugada quando precisa, e tem acesso a *e-mail* também no meu telefone, então também acompanha nos finais de semana que é necessário para não deixar a operação parada (Maurício).

Interessante notar que Maurício expressou, de certa forma, uma fusão entre o ambiente privado e o organizacional, a partir do momento em que decidiu que seu único telefone seria o corporativo, no qual tratava tanto de seus assuntos particulares quando do trabalho. Isto ilustra de uma forma muito clara a diluição das barreiras entre estas duas esferas, como abordaremos mais adiante.

Segundo Victor, sua jornada de trabalho, dentro da empresa, era de 12 horas diárias: “Eu chego todos os dias por volta de 5h40min, 5h50min da manhã, todos os dias (...). Geralmente, vou embora por volta de 18h, todos os dias”. Sua jornada, entretanto, não se restringia ao trabalho dentro da empresa, conforme seu relato:

Então, isso que a gente falou foi de trabalho dentro da empresa. Mas fora da empresa a gente tem todos os grupos (de *WhatsApp*) que continuam, com o time de operações trabalhando (...). Então, todo dia isso vai até 22h, fácil, fácil, todos os dias (Victor).

Ademais, Victor informou trabalhar, presencialmente, um sábado sim, outro não. Entretanto, expôs que mesmo quando não ia trabalhar presencialmente no sábado, tinha que acompanhar o andamento da operação pelo telefone:

Tu não acorda 5h, mas acorda 6h, e acompanha via celular para ver como que estão as coisas, para ver se saiu, se não saiu (o caminhão). Para saber o que está se passando. Porque a pior coisa do mundo é o cliente falar ‘mas você não está sabendo?’. E isso acontece o tempo todo se você não estiver ligado 100% o tempo todo, ainda sai como um mau gestor. É bem constrangedor (Victor).

Ele também relatou que suas jornadas de trabalho se estendiam e seu ritmo se intensificava diante de períodos próximos à auditoria que era realizada pelo seu cliente, bem como vésperas de festividades, como fim de ano e feriados, visto que trabalhava com a entrega de bebidas:

Eu costumo dizer para as pessoas que enquanto as pessoas estão se preparando para se divertir, Natal, Ano Novo, Carnaval e assim por diante, nós estamos apenas começando a fazer com que as pessoas se divirtam, porque é a gente que tem que entregar o principal produto que faz as pessoas se divertirem (Victor).

Fábio passou por três empresas com intensidades de trabalho bastante diferentes em termos de duração da jornada e de extensão desta para outros ambientes. A

primeira experiência foi na área de transportes de uma empresa de telefonia, posteriormente na área de transportes de uma empresa industrial e, finalmente, em um operador logístico (empresa D).

Na telefonia eu trabalhava 14 horas, 16 horas por dia (...). Então eu saí da telefonia, onde tinha essa carga maluca, (eu) tinha lá 18 áreas, e aí entrei na indústria. Trabalhava lá (na indústria) até às 5h da tarde, de segunda a sexta. Tinha intervalo de quase duas horas de almoço (...). Dentro da D, onde eu estou há quatro anos, o desafio é muito grande. Então a carga horária, o tempo de trabalho é bem puxado, mas existe uma flexibilidade quanto tu chega em um cargo de gerência (Fábio).

Eu começo meu dia em torno de 7h15min, 7h30min, aproximadamente. E, dependendo da unidade em que eu estou, eu saio mais tarde ou mais cedo. Quando eu estou no Rio Grande do Sul, eu saio umas 19h, mais ou menos. Dependendo do estresse das operações, por exemplo, quanto eu estou em Joinville, eu acabo saindo mais tarde, porque eu aproveito mais o tempo para ficar com a equipe, porque eu fico menos tempo com eles. Então, saio em torno de umas 20h de lá (Fábio).

O único tempo que eu tive, que foi mais calmo, foi na L (indústria). Lá parecia um paraíso. Lá, as pessoas te ligavam 18h e te diziam – porque lá 18h era uma hora depois do fim do teu expediente – te ligavam às 18h te perguntando se podiam falar, se estava tudo bem se conversasse um minuto. Mas no nosso ramo não existe muito isso. O cliente te liga com uma postura muito agressiva, às vezes, independente do horário que for (Fábio).

Verificamos, portanto, que a rotina normal de Fábio compreendia, na empresa em que estava trabalhando na época da entrevista, cerca de 12 horas de trabalho por dia. Esta carga horária era estendida durante as viagens, bem como pelo uso das tecnologias de comunicação fora do horário. Fábio considerava que sua carga de trabalho era “forte”, e que o que mais desgastava e tomava seu tempo eram as esperas em aeroportos. Fábio relatou também que podia ser acionado a qualquer hora do dia e da noite, especialmente quando ocorriam acidentes ou avarias de grande impacto com os caminhões. Nestas situações, geralmente, era necessário viajar para acompanhar o atendimento ao acidente. Acerca de jornadas extraordinárias, Fábio relatou que estas ocorriam em situações de acidentes e de greves:

(...) o último tombamento que aconteceu foi 4h da manhã. Então, desse horário até o caminhão sair lá do lugar com segurança, as pessoas serem socorridas e tudo, tu vira o dia inteiro, a noite inteira do outro dia, aí tu vai dormir na manhã do dia seguinte. É isso que acontece. Ou em épocas de paralisação, greve. É outra coisa que toma muito tempo. É a mesma coisa, vai ter uma greve, tu entra 4h da

manhã de domingo na operação, para te organizar que veículos saem, organizar com o teu pessoal direitinho, organizar tua reunião com o sindicato. Chegar antes do sindicato, do movimento todo, é bem complexo. E só sai quando termina o problema. Então é normal tu entrar 4h da manhã e sair 22h, 23h, se estiver tudo resolvido. Então, isso acontece, menos, mas acontece (Fábio).

Henrique contou que seu dia de trabalho na empresa F começava às 6h30min e se estendia até por volta das 20h. Mas que já ocorreram situações de permanecer três dias seguidos trabalhando: “Ah, teve muito acidente que eu já fui e a gente fica muitos dias direto, assim. Já fiquei três dias em acidente, sem... dormindo em locomotiva, rapidinho e tudo mais”. Sua jornada de trabalho habitual era, ainda, adicionada pelo trabalho fora da empresa: “É 24 horas. Então, assim, os *WhatsApp* são 24 horas. Como eu tenho uma equipe 24 horas, toda hora tem, todo momento, *e-mail* e tudo mais”. Ele informou, entretanto, que não precisava responder às mensagens e *e-mails* de madrugada, mas que o telefone ficava sempre ligado para casos mais graves. Henrique fazia, ainda, plantões presenciais a cada 15 dias e disse que quando não estava de plantão tentava “se policiar” para não ler e responder mensagens e *e-mails*. Ele evidenciou, assim, uma luta para que o trabalho não interferisse demasiadamente em seus momentos de folga, embora estes não ocorressem de fato, pois o celular permanecia ligado mesmo quando Henrique não estava de plantão.

Jefferson informou que trabalhava das 18h às 3h da manhã, mas que havia dias em que tinha que estender o horário até às 6h da manhã. Ademais, como coordenava também uma equipe que trabalhava durante o dia, cerca de duas vezes na semana tinha que ir para a empresa às 13h. “E, geralmente, quando eu vou mais cedo, se eu vou 13h, saio às 3h da manhã, não saio mais cedo não. Toco direto”. Em outras empresas, tinha jornadas mais extensas, como na empresa L, em que entrava para trabalhar às 6h30min da manhã e saía às 22h, devido à quantidade de demandas que tinha.

Na empresa em que estava trabalhando, Jefferson não precisava ficar com o celular corporativo ligado fora do seu horário. Informou que o ligava cerca de duas horas antes do seu expediente. Entretanto, relatou que em outras empresas ficava disponível 24 horas por dia.

Na D também (...) com um cliente que tu precisava estar disponível 24 horas por dia, sete dias da semana. Telefone, às vezes era sexta-feira 3h da manhã, 4h da manhã, o pessoal te ligando ‘ah, por que aquele veículo saiu atrasado?’ Muitas vezes tu nem tinha a informação, porque o pessoal do plantão não tinha te passado ainda. Tu tinha que entrar em ação ali para entender e passar uma resposta para o cliente (Jefferson).

A L era uma empresa que te consumia 24 horas por dia. Então, o telefone, a orientação era nunca desligar o telefone. Sempre alerta com o telefone, atender todas as ligações. Então, tu, basicamente não tinha vida. Era sábado, domingo, segunda, terça, 24h por dia, sete dias por semana (Jefferson).

Felipe expôs que sua jornada de trabalho, na empresa em que estava trabalhando na época da entrevista, era mais “normal”, pois conseguia sair entre 18h e 19h. Entretanto, relatou que já vivenciou um período de implantação de um projeto, nesta mesma empresa, em que “(...) só saía para ir embora para o hotel, dormir, tomar banho e voltar de manhã cedo. Então, foi bem tenso, com o cronograma bem apertado, as coisas não dando certo”. Quanto ao uso de tecnologias de comunicação fora do ambiente de trabalho, Felipe contou que tinha um celular corporativo, mas que era utilizado fora do trabalho, praticamente, só para receber e enviar mensagens por *WhatsApp*, já que as ligações eram muito raras, embora tivesse que atender a todas que recebia.

Leonardo relatou que trabalhava entre 7h e 18h, e que era acionado pelo telefone quando necessário. Sobre receber ligações quando estava fora do horário, ele disse:

Digamos que quase diariamente. Uma ligação sempre tem. Ou é motorista ou algum par meu que quer tirar alguma dúvida. Sempre tem. Eu ando sempre grudado junto com o celular. Não deixo solto porque em algum momento pode acontecer alguma coisa.

Um resumo sobre a carga horária cumprida pelos entrevistados é apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Carga-horária de trabalho dos gestores.

Entrevistado	Jornada Típica	Carga Horária Aproximada ⁴⁰	Uso de tecnologias de comunicação	Jornada mais elevada ⁴¹
José	7h - 19h	12 horas	Sim	48 horas
Marcos	7h - 20h	13 horas	Sim	72 horas
Lucas	7h - 19h	12 horas	Pouco	72 horas
Maurício	8h30min - 20h	11,5 horas	Sim	36 horas
Victor	5h50min - 18h	12 horas	Sim	-
Fábio	7h15min - 19h	12 horas	Sim	18 horas
Henrique	6h30min - 20h	13,5 horas	Sim	72 horas
Jefferson	18h - 03h ⁴²	9 horas	Não	16 horas
Felipe	8h - 19h	11 horas	Pouco	-
Leonardo	7h - 18h	11 horas	Pouco	-

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

Em síntese, conforme vemos no Quadro 6, os entrevistados expuseram que suas jornadas de trabalho eram, em geral, elevadas. Sem descontar o intervalo para o almoço, os gerentes trabalhavam, em média, 12 horas, enquanto os coordenadores tinham uma carga horária um pouco menor. Entre os gerentes também era mais comum, do que entre os coordenadores, que recebessem demandas por telefonema ou mensagem de texto fora do horário de trabalho. O único gestor que informou que tinha a liberdade de desligar o telefone quando estava em casa foi Jefferson.

A quantidade média de horas de trabalho apontadas pelos entrevistados é similar ao que foi encontrado na pesquisa de Scanfone, Carvalho Neto e Tanure (2008), na qual os autores identificaram que 53% dos participantes (gerentes e executivos) trabalhavam 10 a 11 horas por dia, 29% trabalhavam 12 horas ou mais e 54% informaram trabalhar nos finais de semana. Ainda, os autores alertaram para o fato desta jornada estar subestimada devido à não computação das horas de trabalho fora da empresa, fato que também se aplica à presente pesquisa. Este tempo gasto com o trabalho para além da jornada regulamentar é considerado por Cardoso (2013) uma ampliação velada do tempo de trabalho, isto é, um tempo não contabilizado e não remunerado.

Um ponto a destacar, que se apresentou na fala de praticamente todos os entrevistados é referente à onipresença do telefone corporativo, que foi expressa em frases

⁴⁰ Horas corridas, com horário de almoço incluído.

⁴¹ Quantidade de horas que permaneceu dentro das instalações da empresa, ininterruptamente. Repouso e refeições ocorriam no local de trabalho. Muito comum em atendimento a acidentes ferroviários, em que o gerente e coordenadores não se ausentam do local do acidente até que as linhas férreas sejam liberadas para a circulação de trens.

⁴² Cerca de duas vezes por semana entra às 13h, realizando uma jornada de 14 horas.

como: “o telefone não desliga”, “está sempre comigo”, “ando sempre grudado (...) não deixo solto”, “nunca desligar o telefone”. A partir disso, consideramos que, certamente, o uso das tecnologias de comunicação é um elemento primordial para a intensificação do trabalho do gestor. A partir do momento em que existe um celular corporativo que não pode ser desligado, o gestor passa a estar a serviço 24 horas por dia. A disponibilidade é permanente. Entretanto, apesar de alguns terem reconhecido que permaneciam disponíveis o tempo todo, não encaravam isto como estar trabalhando de fato. Em funções que não são consideradas cargos de confiança, a existência de um celular corporativo e a expectativa de ser acionado a qualquer momento caracteriza-se como sobreaviso e gera direito à remuneração correspondente ao tempo à disposição, mesmo que o funcionário esteja em sua residência. Esta regra não se aplica aos cargos de confiança, como os gestores, mas não foi motivo de questionamento por parte dos entrevistados, tendo um deles ponderado que estas horas à disposição são pagas na forma de remuneração variável. Entretanto, esta não era a realidade de todos, pois somente quatro dos entrevistados recebiam bônus na época da entrevista. Esta disponibilidade era considerada como intrínseca à função gerencial e, portanto, não era questionada.

Podemos considerar, através do que foi relato pelos gestores, que a jornada de trabalho estendida para fora do ambiente laboral por meio, principalmente, do uso de tecnologias de comunicação são características do trabalho gerencial intensificado. O prolongamento da jornada e a adoção de inovações tecnológicas como os *smartphones* e celulares corporativos são apontados por Dal Rosso (2008) como práticas de gestão que levam à intensificação do trabalho. Ademais, Burke e Fiksenbaum (2008) citam como características de um trabalho intensificado a necessidade de atender eventos de trabalho fora do horário regular, disponibilidade 24 horas por dia e viagens em grande volume. Os achados da pesquisa, desta forma, estão alinhados às concepções destes autores.

Outra característica dos trabalhos intensificados é o elevado ritmo de trabalho, ou o esforço intensivo (GREEN, 2004a), que também foi possível identificar na presente pesquisa. José relatou que tinha sempre muitas atividades para fazer e se via, constantemente, correndo contra o tempo. Ele considerava que este elevado ritmo de trabalho se devia à ansiedade de ter suas atividades sempre organizadas e bem feitas. “(...) aí, de fato, eu sou muito ansioso, estou com a cabeça a mil, pensando em muita coisa, em muita coisa”.

Marcos relatou que seu trabalho envolvia muita correria, porque tinham que realizar diversas atividades para garantir que o processo de trabalho ocorresse, principalmente

devido às características do seu trabalho, cujo objetivo era garantir que os carregamentos ocorressem de forma rápida e correta.

Maurício classificou seu dia a dia como agitado e relatou que estava sempre fazendo mais de uma coisa ao mesmo tempo. Ele considerava que seu trabalho compreendia uma diversidade muito grande de atividades, já que recebia demandas de diferentes operações e pessoas (equipe, áreas de suporte da empresa, clientes etc.). Esta diversidade de demandas, ele denominou de “equilíbrio de pratos”.

Isso acaba deixando o meu dia mais intenso, pela diversificação das atividades, assim, eu tenho que estar com a cabeça em vários lugares, várias coisas, minha agenda está cheia, e (o telefone) toca e tem alguma coisa ali que tem que estar resolvendo, delegando, ou mesmo fazendo, pedindo, aprovando. Isso torna o meu dia intenso (Maurício).

Para termos uma ideia da carga de trabalho, Maurício relatou que recebia, em média, entre 40 e 50 ligações por dia e em torno de 400 *e-mails*, mas não necessitava responder todos eles. Ele também expôs que precisava se esforçar para conseguir atender a todos os clientes que estavam sob sua responsabilidade: “(...) a carteira (de clientes) é muito grande, então eu me desdubro no mês para tentar visitar a maioria dos maiores e alguns dos menores”.

Henrique também afirmou que recebia cerca de 200 *e-mails* por dia, sendo que destes, tinha que responder entre 60 e 70 *e-mails*. A descrição que fez do seu dia a dia de trabalho nos mostra a dinamicidade e o ritmo elevado vivenciado:

É um trabalho muito dinâmico. Tudo é para ontem. Tudo é para agora, então muita coisa, às vezes, a gente fica devendo por causa dessa correria. Uma hora uma coisa é prioridade, outra hora é outra, então dá essa sensação. Se você não se organiza e coloca algumas travas nessa rotina, você fica igual uma barata tonta, correndo de um lado para o outro, de um lado para o outro (Henrique).

Victor informou que recebia cerca de 100 *e-mails*, mas poucas ligações por dia, já que as pessoas passaram a se comunicar mais frequentemente por mensagens. Ele tinha que cumprir uma rotina de muitas reuniões, o que tornava sua agenda bastante cheia. Durante o dia, relatou sentir-se muito acelerado e que esta aceleração era ainda maior nas épocas de fim de ano e vésperas de feriado, o que podemos considerar como uma intensificação sazonal:

Eu me sinto, nossa, acelerado é pouco! Precisava ter outra palavra aí. Parece que o mundo está andando devagarzinho quando você sai lá fora, para almoçar, por exemplo. E você parece que está andando a mil. Parece que um ano para a gente é mil anos para eles. É a aparência que dá. Eu sei que antes de eu trabalhar nessa área de logística, eu falo muito isso com a minha esposa, a gente sentia o ar do

Natal chegando, sentíamos aquele ar, aquele clima do Natal. Hoje não sente mais, o negócio é tão acelerado que tu acaba não sentindo mais o ar do Natal. Porque todo trabalho tem aquele momento de dar uma corrida e chega aquele momento de dar uma desacelerada, ‘está chegando um feriado vou me programar’... Eu costumo dizer para as pessoas que enquanto as pessoas estão se preparando para se divertir, Natal, Ano Novo, Carnaval e assim por diante, nós estamos apenas começando a fazer com que as pessoas se divirtam, porque é a gente que tem que entregar o principal produto que faz as pessoas se divertirem. Então, eu falava muito para as pessoas, no feriado as pessoas vão relaxar e vocês precisam entregar o que elas precisam para relaxar. É bem essa a realidade de quem trabalha no mundo da bebida (Victor).

Victor também relatou que ao final do dia, diante do volume de trabalho, tinha a sensação de não ter conseguido terminar o que precisava ou planejava para aquele dia:

Fica aquele sentimento de que você ainda não fez tudo. Aquele sentimento de ‘putz, ainda tem alguma coisa para fazer’. Sai com o sentimento de você não te... eu estou falando, estou comparando em relação a outros negócios, onde você sai e ‘legal, ficou pendente só isso, isso e isso para eu fazer, então, legal, bacana, amanhã vou terminar’. (Aqui) você não fica com aquele sentimento, aquele sentimento gostoso dentro de você, de que só falta aquilo. Você sente que ainda falta muita coisa. Pelo menos esse é o sentimento (Victor).

Ele considerava, ainda, que tinha uma rotina muito pesada de atividades, pois deveria seguir uma agenda elaborada pela empresa cliente, em que constavam as diversas atribuições do gestor de operações. Nas suas palavras:

Hoje, na verdade, eu sou um gestor de logística que tenho uma agenda, que eu tenho que cumprir, e essa agenda, na maioria das vezes, é muito difícil – posso dizer que nada é impossível – mas é muito difícil de concluir ela 100%, pelos fatores internos e externos que acabam atrapalhando todo esse negócio. Eu cumpro uma rotina bem, bem pesada, diariamente (Victor).

Fábio descreveu que somente quando trabalhou na área de transportes de uma empresa do ramo industrial tinha tempo para desenvolver suas atividades com calma, com planejamento e dentro do horário normal de trabalho. Na empresa do ramo de telefonia, o único horário que tinha tranquilidade para realizar atividades de planejamento era durante a noite, por isso, permanecia na empresa até 22h. Ele relatou que, apesar de ter muitas atividades e lidar constantemente com imprevistos e problemas, esta rotina já havia se tornado normal. “Eu acho que a expectativa é que tu tenha problema o tempo todo, sabe? (...) Acho que nossa expectativa já vem com esse quesito, assim, de ter problema com o cliente, de tu não respeitar o teu próprio horário, às vezes”. No contexto da entrevista, ele estava nos

dizendo que o dia de trabalho era muito cheio de imprevistos, que faziam com que ele não tivesse o tempo e a tranquilidade necessários para realizar atividades de planejamento, mas que este modo de trabalhar já estava naturalizado.

Jefferson contou que recebia em torno de 100 *e-mails* por dia, mas que em outras empresas chegava a 600 *e-mails* por dia. Na empresa em que estava trabalhando na época da entrevista, a comunicação se dava, predominantemente, por meio de ligações, devido à agilidade que era necessária para que o processo de trabalho ocorresse. Ele descreveu que vivenciava um cotidiano em que ocorriam muitas coisas ao mesmo tempo e que exigiam que o trabalhador fosse dinâmico e ágil: “(...) no meu dia a dia, hoje na G, é basicamente 80% dos nossos dias de operação *full*. A gente está em um ambiente nervoso mesmo, com as coisas acontecendo tudo ao mesmo tempo”. Ele também expôs que não cumpria seu horário de refeição: “Não, eu janto em 15 minutos e retorno para a operação (...). Eu tenho até 1h30m para fazer esse intervalo, mas eu acabo não fazendo. Te confesso que eu faço 15 minutos e trabalho a outra uma hora e 15 minutos”. Jefferson também se referiu a uma necessidade de flexibilidade e polivalência, que tornavam o dia mais dinâmico:

Quando precisar estar no armazém, a gente vai estar no armazém, se precisar estar no administrativo planejando, a gente vai estar planejando. A gente vira a chave em 10 segundos. Sai da execução para o planejamento em 10 segundos, e vice e versa. Então, precisa ter essa... Tem que ser dinâmico (Jefferson).

Felipe considerava que o fato da empresa adotar equipes enxutas levava à necessidade de um ritmo elevado, já que havia uma gama de atividades a serem feitas, o que poderíamos caracterizar como a necessidade do gestor ser polivalente:

Então, é muito enxuto. Então, quando alguém tira férias, é uma correria. Então, a empresa tem adotado essa... tem enxugado bastante e a gente acaba (atuando) tanto na parte de faturar uma nota, de emitir uma carta, de ver se a separação está certa, de montar um Power Point para uma reunião, de montar um *dashboard* para um indicador diário, de ir lá na ponta ver se o caminhão está certo, sabe? É muito dinâmico (Felipe).

Leonardo considerava que seu dia de trabalho era bastante intenso e corrido. Segundo ele, tinha uma rotina pesada e, ainda, ocorriam muitas coisas que fugiam do planejado para o dia:

(...) tem uma demanda forte diária em relação à receita da empresa, à questão da produtividade, tem reunião, a gente usa muita metodologia de estruturar algumas reuniões. Tem reuniões em determinados horários, sobre determinados indicadores, com a equipe junto para a gente medir qual o resultado do dia, qual o resultado acumulado, quais

são as ações que a gente está tomando para reverter isso. Então, é uma rotina bem pesada, principalmente por ser um setor estratégico para a empresa, então tem situações que a gente tem que estar lá resolvendo problema com a ponta, mas também analisando de forma estratégica qual a melhor rota que a gente vai adotar. Então é puxado, assim, não é muito fácil não (Leonardo).

(...) é bem corrido. A gente trabalha bastante com gerenciamento da rotina, então eu termino minhas atividades, tudo, mas 30% sempre sai do escopo. Atividades que não estavam programadas que tem que resolver. Então, é bem puxado, não tem pausa: 'hoje está tranquilo, vamos organizar'. Essas organizações, ou eu faço fora do horário, ou quando eu preciso muito me organizar eu vou para uma outra sala para poder planejar, já saber como vou começar o outro dia. Final de semana já começo a planejar também a questão, para durante a semana estar mais alinhado (Leonardo).

Os relatos dos entrevistados revelaram que o dia a dia é caracterizado por um ritmo acelerado, o que consiste em um dos elementos de um trabalho intensificado. As entrevistas também sinalizaram a existência de escopos imprevisíveis, prazos apertados, excesso de demandas e a necessidade de flexibilidade por parte dos gestores para atendê-las. Estas características foram expressas em frases como: “(...) eu tenho que estar com a cabeça em vários lugares”, “é um trabalho muito dinâmico. Tudo é para ontem”, “eu me sinto, nossa, acelerado é pouco! (...) você parece que está andando a mil”, “a gente está em um ambiente nervoso mesmo, com as coisas acontecendo tudo ao mesmo tempo”, e “é bem corrido”, “agitado”, “puxado”, “pesado”, dentre tantas outras expressões que os entrevistados utilizaram para descrever o dia a dia de trabalho. Podemos entender que os gestores têm que ser polivalentes, realizar atividades variadas, muitas vezes ao mesmo tempo, e não conseguem, durante o horário normal de trabalho dar conta de todas as demandas. Todas estas características são consideradas como elementos de um trabalho intensificado, segundo Dal Rosso (2008) e Burke e Fiksenbaum (2008).

Na Figura 3 apresentamos um resumo das características do trabalho intensificado.

Figura 3 - Características do trabalho intensificado vivenciado pelos gestores de logística de transportes



Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

A partir do que foi relatado nas entrevistas, percebemos que o trabalho dos gestores tinha características de um trabalho intensificado, tanto em relação ao esforço intensivo (ritmo acelerado de trabalho), quanto ao esforço extensivo (jornada estendida). O esforço intensivo foi caracterizado pela alta demanda de trabalho, pela correria, pela aceleração e pelos imprevistos, que atrapalhavam a execução das atividades planejadas e aumentavam a quantidade de trabalho a ser realizada durante o dia. Esta alta demanda de trabalho também provocava a elevação da jornada, já que não era possível resolver todas as pendências em um horário normal de trabalho. Ademais, os imprevistos, que ocorriam a qualquer momento do dia, também promoviam a extensão da jornada para além dos portões da empresa. Como o trabalho não dependia da presença física, ele podia ocorrer em qualquer lugar e horário, o que fazia com que os gestores permanecessem trabalhando, ou à disposição da empresa – e de seus clientes – durante todo o dia. Esta disponibilidade era facilitada pelo uso das tecnologias da informação, que permitiam que o trabalho fosse executado em qualquer tempo e espaço, inclusive nas férias, nos feriados, nos eventos sociais etc. As viagens também foram apresentadas como outro fator de intensificação do trabalho no que se

refere à elevação da jornada, pois os entrevistados relataram que, geralmente, utilizavam voos fora do horário de trabalho. O prolongamento da jornada em viagens também se dava por motivos como: a) aproveitar melhor o tempo em unidades que não acompanhavam com tanta frequência; b) jantares com clientes ou subordinados; c) atividades administrativas (aprovações em sistemas, por exemplo) que não conseguiam realizar durante uma atividade de visita operacional e que precisam ser feitas à noite. Ademais, cabe acrescentar que o tempo em que estavam em deslocamento era um tempo de trabalho, em que respondiam *e-mails*, mensagens, realizavam ligações etc. Relevante também salientar que quando estavam fora de casa por motivo de trabalho, os gestores deveriam considerar estar a serviço da empresa o período todo, mas eles não demonstraram ver desta forma.

Um fator importante de ser considerado, é que o processo de intensificação e a sua consequência, o trabalho intensificado, está localizado no tempo e se dá em uma situação concreta, pois, segundo Pina (2012), a intensificação do trabalho é o processo pelo qual se obtém o aumento da intensidade em uma determinada situação concreta e, portanto, não é a mesma em todas as épocas e períodos do desenvolvimento da produção capitalista. Tampouco é igual em todos os setores e ramos da atividade produtiva. Ou seja, é necessário localizar elementos de intensificação que sejam característicos dos trabalhadores que estamos estudando e da época atual. Consideramos, por meio dos dados da pesquisa e de nossas reflexões, que a imaterialidade do trabalho e a onipresença dos dispositivos móveis de comunicação são duas características que distinguem os gestores de outros tantos trabalhadores, e que, portanto, trazem peculiaridades à forma como o trabalho intensificado se apresenta para eles. Sobre a questão da imaterialidade do trabalho, pensamos como Mansano (2009), que considera que este tipo de trabalho não depende, exclusivamente, dos meios de produção do empregador, mas também e, principalmente, da inteligência, da comunicação, da criação e da cooperação dos trabalhadores, o que permite que o trabalho extrapole mais facilmente as barreiras do ambiente físico de trabalho. A diluição das fronteiras entre trabalho e vida privada, que ocorre mais facilmente em trabalhos imateriais, seria um fator importante para sua intensificação, já que, mesmo fora do ambiente laboral, os gestores podem continuar realizando seu trabalho, seja pensando nele e encontrando soluções para os problemas, seja, de fato, realizando suas atividades por meio dos dispositivos móveis. Outra peculiaridade que consideramos haver quando se trata de trabalho imaterial é que a intensificação não é facilmente visível como ocorre em um trabalho material. Por exemplo, com a atividade de um operador de máquinas, em que se verifica nitidamente a elevação do ritmo da máquina ou da

linha de produção e isto resulta em uma maior produtividade⁴³. Dal Rosso (2008) expôs que a intensificação se dá de forma intencional por parte da empresa, ou seja, há a manipulação da intensidade. Esta manipulação parece ser mais difícil de ser detectada nas atividades imateriais. Ela é mais sutil, pois não se trabalha com tempos e movimentos e com uma quantidade palpável de peças produzidas. Nos casos analisados, a elevação da intensidade parece decorrer de elementos como a falta de planejamento, falta de estrutura e de processos definidos, que, embora não pareçam uma estratégia tão evidente de intensificação laboral como a elevação do ritmo das máquinas, não deixam de ser formas de obter maiores lucros, pois as empresas visam, com poucos investimentos, gerar grandes resultados: fazer mais com menos. Há, ainda, o emprego de mecanismos de intensificação mais facilmente perceptíveis, como a remuneração variável, as tecnologias de comunicação, a adoção de quadros enxutos, a unificação de áreas etc., que promovem a intensificação e serão abordados mais detalhadamente no próximo capítulo.

Consideramos também que o que observamos nesta pesquisa está de acordo com as características da terceira onda de intensificação do trabalho, descrita por Dal Rosso (2008), segundo o qual, os principais fatores de intensificação a partir da década de 1980 foram as transformações tecnológicas e as reorganizações do trabalho que objetivam eliminar os desperdícios. No caso concreto dos trabalhadores estudados, o impacto das transformações tecnológicas é evidente, especialmente das tecnologias de comunicação e informação. As novas tecnologias de comunicação, segundo Davis (2002) eliminam as restrições de tempo e espaço para o trabalho intelectual, bem como facilitam o acesso dos trabalhadores a informações e sistemas de gestão, permitindo tomadas de decisão mais rápidas e eficazes. Isto foi consistentemente abordado pelos trabalhadores, uma vez que citaram que necessitavam constantemente se atualizar sobre o que se passava em suas operações por meio dos sistemas incluídos em seus *smartphones*, bem como por mensagens instantâneas e *e-mails*. Ainda, estas tecnologias permitiam, não somente a extensão do trabalho para outros ambientes, mas também a redução das porosidades do trabalho, visto que viabilizavam que este fosse realizado nos aeroportos, nos percursos entre casa e trabalho, no horário do almoço e, até mesmo, concomitantemente à realização de outras atividades laborais. A atualidade do uso das tecnologias de comunicação foi, inclusive, expressa por um dos entrevistados, ao dizer

⁴³ Não estamos, com isso, dizendo que a intensificação do trabalho material se dá somente por meio de mecanismos como o aumento do ritmo das máquinas, já que pesquisas como a de Pina (2012) evidenciaram as diversas sutilezas da intensificação laboral mesmo em atividades materiais.

que, antigamente, era necessário estar dentro da empresa para trabalhar, mas que isso já não era mais necessário:

(...) tu ainda tinha que estar dentro da operação o tempo todo, porque acho que a tecnologia era diferente. Tu tinha que chegar lá para receber o teu *e-mail* (...). Hoje não é mais necessário tu estar atrás de uma mesa: ‘Ah, estou aqui no aeroporto, vamos conversar; estou chegando em casa, vamos conversar; estou...’, mas é tudo com muita tranquilidade, eu diria.

Talvez esta característica do trabalho contemporâneo – a permeabilidade das fronteiras entre tempo de trabalho e não trabalho – que se expressa mais facilmente nas atividades imateriais, como é o caso dos gestores, seja o principal elemento de intensificação do trabalho destes. Outros elementos que, de acordo com os resultados desta pesquisa, podem ser elencados como fatores de intensificação e de redução da intensidade do trabalho serão abordados no Capítulo 5.

Cabe destacar que, diante das características do trabalho dos gestores, podemos considerá-lo também como precarizado. Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010), baseadas em diversos autores que tratam do tema da precarização do trabalho, consideram-no como um processo multidimensional. Dentro das empresas, elementos da organização do trabalho como os verificados na presente tese - a imposição da autoaceleração, da multifuncionalidade, da competição e a terceirização - podem ser considerados métodos de precarização e de dominação, “(...) que mesclam insegurança, incerteza, sujeição, competição, proliferação da desconfiança e do individualismo, sequestro do tempo e da subjetividade” (p. 231). Ainda segundo as autoras, pode-se falar em três dimensões da precarização, relacionadas: aos vínculos de trabalho; à organização e condições de trabalho; e à precarização da saúde. Com relação aos vínculos, embora todos os entrevistados tenham seus contratos regidos pela CLT, a “segurança no emprego” dependia, diretamente, do cumprimento das metas e da obtenção dos resultados positivos para a empresa. Ademais, muitos deles eram terceirizados, o que tornava o emprego ainda menos estável e valorizado. No que tange à organização e às condições de trabalho, podemos destacar a falta de recursos (equipe, orçamento, etc.) e a intensificação do trabalho como elementos extremamente importantes para o processo de precarização. E assim, diante das pressões e da maior exposição às cargas laborais promovida pelas condições de trabalho precárias, tem-se também a precarização da saúde, outro aspecto constatado na tese, tanto pelo adoecimento, quanto pela falta de tempo para os cuidados com a saúde.

CAPÍTULO 5 - ENTRE OPÇÃO E CONDIÇÃO: AS CAUSAS DO TRABALHO INTENSIFICADO NA PERSPECTIVA DOS GESTORES

Um dos conteúdos das representações sociais dos entrevistados sobre o trabalho intensificado, que apresentaremos neste capítulo, refere-se a como os gestores explicam o trabalho intensificado, ou seja, quais as causas que eles atribuem a este fenômeno. Esta representação é crucial para o entendimento da questão abordada na presente pesquisa, pois as explicações constituem importante conteúdo das representações sociais e a construção destas explicações fundamenta-se nas afiliações das pessoas e dos grupos, ou seja, cada grupo social encontra motivos diferentes para explicar o que acontece no mundo, dependendo de suas vivências, de suas raízes ideológicas, de sua posição social, do contato que tiveram com os conhecimentos do universo reificado, da sua relação com o objeto etc.

As representações sociais são explicações que os sujeitos constroem sobre sua realidade e são criadas para que possam estar informados sobre o que acontece em seu mundo, saber dominá-lo, interpretá-lo e ajustar-se a ele (MOSCOVICI, 2003; JODELET, 2001). Neste sentido, buscamos captar as explicações que os entrevistados tinham para a realidade que vivenciavam. Quanto ao motivo de vivenciarem um trabalho intensificado, os entrevistados relataram que isto se devia a: a) fatores pessoais (ansiedade, necessidade de poder, costume, falta de maturidade); b) fatores profissionais (necessidade de crescer profissionalmente, inexperiência); c) fatores relacionados à empresa e ao tipo de operação (departamento de atuação, falta de estrutura, falta de equipe, exigência de resultados, cultura meritocrática, operações ininterruptas, acionamentos fora do horário de trabalho, reestruturações, papel da liderança); d) fatores relacionados ao mercado de trabalho (naturalização das condições de trabalho intensificadas no setor de logística, necessidade de manter o emprego).

Apesar de ter sido possível levantar todos estes fatores ao longo das entrevistas, os gestores apresentaram a tendência de explicar o trabalho intensificado como decorrente de características pessoais. Com isto estamos querendo dizer que, ao serem questionados diretamente sobre o motivo de trabalharem intensamente, a resposta focou questões pessoais, mas, em outros momentos, ou diante do questionamento sobre o papel da empresa nas condições de trabalho, foi possível identificar que os entrevistados conseguiam apontar outros aspectos que estavam envolvidos no trabalho intensificado. Esta constatação nos leva a entender que o discurso de explicação mais adotado foi o de autorresponsabilização

em detrimento da responsabilização da empresa ou do modo de produção capitalista, como veremos nos depoimentos que seguem.

José atribuiu total responsabilidade sobre a intensidade do trabalho aos gerentes, argumentando que a sobrecarga de trabalho se devia à falta de direcionamento da equipe por parte do gestor, à vaidade, à falta de organização e à falta de uma visão ampla. Quando questionado sobre quem era o responsável pela alta carga de trabalho, ele respondeu:

Nós mesmos. Nós não somos organizados. Nós, às vezes, não damos, de fato, um direcionamento claro. Isso faz com que você fique sobrecarregado. Você não tem rotinas com a equipe, conseqüentemente, você fica ligando o tempo todo para ela, então você nunca sabe o que está acontecendo, e vive nesse fogo cruzado. E a gente não pode esquecer que um gestor, um gerente, ele não pode nunca esquecer de olhar para um lado mais holístico, ele tem que olhar o todo, não só o pequeno processo, lá, instável, de alguma falha na produção. Ele tem que olhar para frente, como fazer para melhorar, como fazer grandes mudanças, realmente, olhar um pouco mais a parte estratégica. E a gente percebe que quando a gente é desorganizado a gente consegue somente olhar o dia, e olha muito mal. A gente não consegue evoluir, então fica nessa sobrecarga sem fim, nesse ciclo vicioso (José).

Porque, eu acho que tem um lado muito da vaidade, não é? Líder, gerente, gosta de ter poder. E ter poder é mandar, desmandar, e isso faz com que sobrecarregue. No começo é até gostoso, não é? Mas depois você infantiliza a tua equipe e é muito difícil você manter esse ritmo e tomar decisão de tudo (José).

José também revelou que seu dia a dia era corrido pelo fato de ser muito ansioso e de querer que tudo se adequasse de forma rápida. Mais uma vez, ele atribuiu ao próprio trabalhador a responsabilidade pela intensidade do trabalho:

(...) eu me considero uma pessoa muito ansiosa e então eu gosto das coisas muito organizadas (...). Esse perfeccionismo faz com que, eu quero que os processos se adéquem, que a gente sempre esteja atendendo às expectativas da empresa, e melhorando os processos... Aí, de fato, eu sou muito ansioso, estou com a cabeça a mil, pensando em muita coisa, em muita coisa... Por isso que eu tenho que me organizar, eu tenho uma gestão minha de organização, senão fico doido agora com quatro terminais, não é? (José).

Lucas teve bastante dificuldade para definir se entendia que o trabalho intensificado era uma exigência do próprio trabalhador ou da empresa. Parte disto se deve ao fato dele se considerar uma pessoa que gostava do trabalho intensificado. Quanto a esta preferência, ele disse não saber se consistia em uma característica sua ou se ele foi ensinado a gostar de trabalhar desta forma: “(...) eu não sei o que veio antes: se foi alguém que me

moldou assim, e esse alguém teria nome, seria a F, ou se sou eu”. Ao final do seu raciocínio, ele pontuou que considerava que o trabalho intensificado era uma exigência do próprio trabalhador: “Na verdade eu não acho que seja a empresa que exige. Eu acho que quem exige é a própria pessoa”, mas ainda ponderou que havia situações que intensificam o trabalho e eram, realmente, uma exigência da empresa, como quando o gestor recebia demandas com prazos muito curtos, o que requeria que trabalhasse fora do horário normal.

Henrique também atribuiu o trabalho intensificado ao seu modo de trabalhar, pois considerava que, mesmo quando estava inserido em uma situação que não exigia longas jornadas, ele permanecia mais tempo na empresa:

(...) mas eu gostava de chegar um pouco mais cedo, porque eu organizava as minhas coisas, ficava mais tranquilo, ia embora um pouquinho mais tarde, pela mesma coisa. Então acho que é o meu jeito mesmo (...). Eu sou uma pessoa que não consigo deixar as coisas pela metade, eu preciso entregar, eu não consigo olhar uma coisa errada e não resolver. Eu sou ansioso demais, fico ansioso demais para resolver as coisas, então, eu acho que eu tenho essa limitação. Entendeu? (Henrique).

Entretanto, ele concordou que, embora nesta época permanecesse no trabalho por tempo semelhante ao que permanecia na empresa em que estava trabalhando na data da entrevista (F), terminava o expediente com todas as suas atividades em dia, o que não ocorria na F. Diante disto, ele ponderou sobre a cultura das empresas como um fator importante para a intensidade laboral.

Maurício considerava que o trabalho intensificado era uma opção do trabalhador e não uma exigência da empresa. Entretanto, reconheceu que a opção por realizar um trabalho não intensificado poderia levar à demissão ou demandar a decisão de mudar de área:

Uma opção. É porque a pessoa pode... Ela não vai durar, não vai permanecer. Mas ela pode trabalhar... Eu poderia chegar assim: ‘cara, estou de saco cheio disso aqui, agora eu vou chegar no horário, e, cara, se meu telefone tocar não vou atender, vou responder só na segunda-feira, não vou olhar meus *e-mails* e vou seguir minha vida’. Daqui três, seis, nove meses, não sei qual o meu futuro. Mas eu tenho essa opção. Ninguém vai apontar a arma para a minha cabeça e dizer ‘cara, você tem que atender o telefone’. Eu poderia tomar essa iniciativa. Vai muito de pessoa para pessoa. Eu entendo que é muito uma opção. E aí também poderia falar ‘hoje a área de operações está me sobrecarregando’ e chegar no meu diretor e falar ‘quero voltar para a área comercial, que eu tinha uma qualidade de vida melhor’. Não necessariamente isso iria acontecer, mas é uma opção minha chegar e abordar dessa forma ou não (Maurício).

Também pudemos perceber esta questão da opção quando os entrevistados relataram sobre escolhas relacionadas à carreira. Maurício apontou que fez escolhas na carreira pensando na sua progressão profissional e salarial, mesmo que isto implicasse na intensificação do seu trabalho:

(...) eu vejo oportunidade de crescimento mais rápido na operação do que era no comercial. Esse foi o principal fator que me levou a migrar da área comercial, justamente por expectativa de crescimento (...). Minha qualidade de vida era muito melhor na comercial. Eu optei por voltar para a operação justamente para ter, para galgar esse crescimento, e que veio, realmente (Maurício).

Marcos ressaltou que nunca pensou em mudar de empresa na busca de menos trabalho. Suas motivações para procurar outros empregos ou aceitar promoções nas empresas em que trabalhava sempre estiveram relacionadas à busca do crescimento profissional e de novos desafios, não importando a intensidade do trabalho.

Eu nunca olhei quanto eu ia trabalhar, ‘ah, vou mudar de empresa porque vou trabalhar menos’. Não, pelo contrário (...). Eu prefiro trabalhar num trabalho intenso do que em um trabalho que seja morno⁴⁴ (Marcos).

Já Fábio considerava que 70% da intensidade do trabalho era responsabilidade do próprio gerente, pois entendia que, mesmo diante da responsabilidade da empresa, o gestor ainda tinha poder de atuação. Ele, portanto, atribuiu responsabilidade à empresa, mas ainda considerava o gestor como o maior responsável. Sobre o papel da empresa ele relatou:

Eu acho que (a empresa) tem (responsabilidade). A partir do momento que ela não consegue suprir as necessidades da operação (...). Se você tem veículo com baixa qualidade, veículos velhos na tua operação, tu vai ter como consequência um maior número de quebras. Quanto maior o número de quebras, maior o número de problemas com o teu cliente. Tu não vai conseguir entregar tuas cargas no prazo combinado, então, isso é uma responsabilidade da empresa, de te entregar ativos e recursos com maior qualidade. Se ela não tiver uma boa política de RH, se ela não tiver uma boa estrutura de contratação, de retenção, tu também vai ter um maior problema nisso (...). Então, a tua equipe de RH que consegue ter um plano bom de carreira, que consegue ter uma política boa de premiação, que consegue ter um bom ouvido para os colaboradores, porque depende da empresa qual o nível de respeito que ela vai dar para cada funcionário. Se ela não te entregar isso, tu vai ter problema. Tu vai ter mais paralisação, tu vai ter mais greve, mais estresse. Então, sim, a empresa interfere tanto positivamente, quanto negativamente na tua carga de trabalho. E às

⁴⁴ Abordaremos mais profundamente esta questão no próximo capítulo.

vezes a empresa não percebe isso, ela acha que todo problema tem que ser solucionado pela operação, pelo gerente da operação.

Quando questionado sobre a responsabilidade do gestor sobre a intensidade do trabalho, ele afirmou:

Porque eu penso assim em relação ao gerente: o cliente é responsável por uma carga de trabalho que me afeta. O bom relacionamento com o cliente faz parte da minha gestão, então eu tenho com resolver parte disso; a empresa, dos fatores que eu te falei, ela é responsável por uma carga que me afeta. O planejamento do que fazer também passa pelo gerente, então, a boa apresentação do que tu necessita para a tua operação *versus* o resultado que tu entrega, o convencimento da empresa de que tu precisa desses recursos, também passa pelo gerente. Então, se tu for um bom gestor, tu vai amenizar pelo menos uns 70% da carga do teu trabalho. A contratação da tua equipe, se tu quer uma equipe que vai fazer um trabalho de qualidade, para que tu trabalhe menos, para que tu tenha tempo de fazer outras coisas, também passa pelo gerente (...). Os processos dependem do gerente. Então eu acho que os principais fatores estão vinculados ao gestor. Então 70% do teu tempo, eu acho, tu consegue amenizar ele por conta da forma como tu vai gerir os teus pares, os teus clientes, a tua matriz. É o que eu acredito, é o que eu tento fazer. Por isso que, há quatro anos, quando eu cheguei, parecia um inferno minha rotina e, aos poucos, a gente foi organizando (Fábio).

Assim, apesar de todos os fatores envolvidos, na concepção de Fábio, o gestor tinha autonomia sobre a intensidade do seu trabalho, já que poderia atuar de forma a reduzi-la. Felipe, por outro lado, atribuiu à empresa grande parte da responsabilidade pelo trabalho intensificado: “Eu acho que as condições, não ter as ferramentas que tu precisa. Geralmente o pessoal quer o resultado mas não te dá a ferramenta que tu precisa, então fazer tudo isso manual acaba gerando um desgaste e tu não tem o conhecimento que precisa” (Felipe). Entretanto, em vários momentos da entrevista, Felipe citou a habilidade de organização do tempo (que segundo ele foi conquistada após um processo de *coaching*) como fundamental para reduzir a jornada de trabalho. Nas suas falas é interessante notar que as técnicas que aprendeu com o *coaching* o levaram a conseguir realizar muito mais atividades em um menor período de tempo, o que não é visto por ele como uma intensificação, mas como uma melhoria da sua produtividade:

(...) eu nunca fui muito bagunçado, mas o *coaching*, ele me ajudou muito a organizar a minha rotina, a minha produtividade. Eu consegui melhorar, diminuir a minha carga-horária de trabalho e aumentar a qualidade dela, a quantidade de coisas que eram feitas em mais que o dobro (Felipe).

Depreendemos disso que, apesar de reconhecer o papel da empresa (falta de ferramentas, reduções de quadro, agregação de atividades⁴⁵ etc.), ele também atribuiu parte da intensidade do trabalho à falta de organização do tempo, já que, tendo este fator sanado, ele considerava ter conseguido reduzir muito a intensidade do trabalho (no seu aspecto extensivo). O aumento da intensidade pela duplicação da quantidade de tarefas feitas em um mesmo período de tempo não era visto como intensificação do trabalho pelo entrevistado.

Marcos também atribuiu responsabilidade do trabalho intensificado à empresa: “Mas eu acho isso, na verdade as empresas não motivam você a trabalhar mais não, elas te obrigam a trabalhar mais, ou você trabalha ou alguém faz” (Marcos). Por outro lado, essa opinião dele pareceu como uma contradição diante de outros posicionamentos do entrevistado.

Apesar de haver reconhecimento por parte dos entrevistados, de um modo geral, do papel da empresa, nenhum deles considerava que havia uma intencionalidade desta, ou seja, não identificavam que a intensificação do trabalho poderia ser uma estratégia da empresa, uma forma de obter maior lucratividade por meio do trabalho intensificado. Esta questão apareceu de forma muito clara quando alguns entrevistados relataram casos típicos de intensificação do trabalho (como as agregações de novas áreas) e perceberam isto como um mérito pessoal e não como uma forma da empresa obter mais trabalho com menos pessoas, ou no caso de Felipe, que considerava as sessões de *coaching* como um grande benefício concedido pela empresa, sem perceber os ganhos que a empresa também obteve com isto.

Assim, a despeito de alguns entrevistados reconhecerem o papel da empresa na intensidade do trabalho, podemos perceber maior tendência de atribuírem a culpa ao trabalhador. Esta representação social de que o trabalho intensificado é uma opção ou decorre de uma incapacidade do gestor pode advir da incorporação da visão da empresa e da identificação com suas estratégias, já que, como aponta Linhart (2007) os gerentes são “atores coletivos oficiais” e são articulados por um projeto e uma racionalidade definidos pela empresa. A tendência em atribuir a intensidade do trabalho a características pessoais revela, portanto, o papel da ideologia, já que tal concepção serve aos interesses do capital, mas é absorvida e reproduzida pelos trabalhadores. A ideologia, assim, propicia a manutenção dos gestores em uma relação laboral altamente exploratória e de dominação.

⁴⁵ Estes dois últimos fatores serão expostos em falas de Felipe transcritas mais à frente.

A maior parte dos entrevistados também ressaltou a importância de fatores como maturidade, experiência e fase da carreira, ou seja, aspectos profissionais, como elementos relevantes para a definição do nível de intensidade do próprio trabalho. Para os entrevistados, a experiência profissional permitia maior domínio sobre o trabalho, o que reduzia os erros e o tempo necessário para a execução das atividades, como verificamos na fala de Felipe:

Acho que com os anos, a pessoa de logística vai pegando certos atalhos, vai conseguindo pegar uns atalhos, que ‘isso, olha, eu não caio mais, vamos fazer uma coisa diferente, isso aqui tem que ser assim’ (...). Então, hoje eu vejo que, na logística, ou em qualquer gestão, a experiência, eu considero que conta bastante. Claro que tem disciplina, tem um monte de coisa, mas com o tempo, tu vai sofrendo menos com algumas coisas (Felipe).

Além de maior domínio sobre a atividade, a experiência também levaria os gestores a se organizarem melhor, definir suas prioridades e até ter maior autoconfiança para negar demandas que não eram da sua responsabilidade ou que eram impossíveis de realizar, como pode ser visto nos depoimentos abaixo:

E a parte de se organizar também na rotina, nas tarefas do dia, do mês. Eu acho que isso é bem importante, e com o tempo vai melhorando, tu vai vendo, ‘nossa, tenho muita coisa para fazer, não vou conseguir’, mas com o tempo tu vai vendo que é uma coisa de cada vez, e depois tu vai melhorando as coisas (Felipe).

Mas eu vou dizer, também vem da tua experiência do negócio e tua experiência com equipe. Por isso que eu disse, hoje eu consigo sair de férias 30 dias e não me preocupo. Ah, deixo tocando, ah, vou ver mensagem, mas eu não me preocupo tanto, eu consigo ir para casa estudar, fazer exercício. Antigamente, quando você é mais moleque você acha que nada vai acontecer, que nada vai, você acaba trabalhando. Na verdade acho que é muito mais da experiência que você tem para trabalhar, menos do que realmente ter trabalho e, porque trabalho sempre vai ficar alguma coisa para o dia seguinte, isso já aprendi. Não adianta você querer matar tudo no mesmo dia. Sempre vai ficar alguma coisa para o dia seguinte (Marcos).

Com a idade os valores vão mudando, e tu começa a aprender alguns atalhos também, começa a entender o que é realmente importante e o que é apenas uma vaidade do teu chefe, o que é uma vaidade do teu cliente. Consegue identificar isso com mais facilidade. E conforme tu vai construindo a tua vida, tu vai conquistando mais confiança para dizer mais não (...). Não sento mais no meu escritório em casa para poder fazer alguma coisa de computador. Não. Acho que essa maturidade tu vai absorvendo, vai aprendendo o que é importante, o que não é. (Fábio).

Os entrevistados também apontaram que a consolidação da carreira permitia que eles tivessem melhores condições de negar promoções ou mudanças que gerariam grandes impactos nas suas vidas. Ou seja, não precisavam mais aceitar qualquer proposta em busca de maior remuneração ou crescimento profissional, como podemos verificar nos depoimentos de Henrique, José e Lucas:

(...) meu tempo de topar tudo (em prol da carreira) a qualquer preço já passou, eu espero que agora seja a última vez (...). Talvez eu não precise e não tenha tanto essa demanda para crescer tão rápido (...). Eu já tenho poder de escolha, já tenho uma carreira já sólida, construída, que eu posso optar por algumas coisas (Henrique).

Eu já fui muito dinheirista na vida. Risos. Mas em outro mundo. Risos. Hoje em dia, de fato, não acho que isso é primordial. Eu não tenho mais aquela ambição de correr atrás de grana doido, e não tem sobrado também não, viu? Risos (José).

(...) eu sempre priorizei muito o trabalho. Porque eu acho que você tem que dedicar ao máximo para você poder entregar o resultado para a família, então eu sempre prezei muito, nunca discuti qualquer tipo de mudança, nunca disse não para promoções ou para mudanças, e tal (...). Mas com o passar do tempo você fica mais seletivo, hoje eu seria mais seletivo e sou um pouco mais seletivo (Lucas).

Então eu não tenho mais, talvez, com certeza tive, mas eu não tenho mais uma necessidade de carreira e tal (Lucas).

Na opinião destes três entrevistados e também de alguns outros, houve mudanças nos seus objetivos de carreira e na forma de gerenciá-la. Cabe ressaltar o que Lucas disse sobre o trabalho ser a sua prioridade e, diante disso, ter aceitado todas as mudanças que as empresas propunham, mesmo que gerasse impactos. Essa primazia das vontades da empresa em detrimento das repercussões para ele e para a família, entretanto, parece ter se relativizado com o passar do tempo e com a consolidação da carreira. Maurício, que era o mais novo dos entrevistados, considerava que a juventude é realmente o momento de se preocupar com a carreira e trabalhar o quanto for necessário em prol deste objetivo.

(...) Eu acho também, que na minha idade, a gente tem que gastar a lenha agora. É agora o momento de eu ter que me dedicar à minha carreira mesmo, de ter que trabalhar bastante, a buscar o reconhecimento do mercado e aqui dentro, para, talvez, daqui cinco, 10, 20 anos, eu tenha uma situação mais confortável, seja financeira quanto de posição em uma companhia (Maurício).

Fábio demonstrou por meio do seu relato, que a sua perspectiva sobre o trabalho e sua intensidade mudou ao longo do tempo. No início da carreira achava que todos

tinham que trabalhar muito e sentia-se incomodado quando seus subordinados iam embora no horário.

Quando as pessoas chegavam às 8h, eu ficava louco: como que o cara chega essa hora para trabalhar? Risos. Então a cabeça do líder... Quanto mais cedo você chega, mais tu acha que as pessoas não trabalham. Então, isso afeta tanto a tua saúde, quanto o teu psicológico, quanto tua parte física. Aí quando chegava 18h, todo mundo que batia ponto tinha que ir embora, e tu continuava, aí tu pensa: 'pô, por isso que não dá, os caras não trabalham'. E não é... Se tu pensar, tu sempre vai ter muita coisa para fazer, no teu trabalho. Eu aprendi isso com o tempo. Aprendi. Então tu tem que saber direcionar, ver o que é importante, separar tua prioridade. Tudo é bem difícil, mas traz uma tranquilidade, tanto para ti quanto para a tua equipe. Porque eu percebi que tu pode ter resultados tão bons quanto, trabalhando um pouco menos, não precisa ser toda aquela loucura. Ter uma equipe boa, ter processos bons, em uma empresa que entenda, que dê suporte, é fundamental (Fábio).

Neste trecho, Fábio conseguiu nos mostrar uma mudança de percepção ao longo do tempo e pontuou que a intensidade do trabalho seria capaz de trazer problemas físicos e psicológicos, tanto para o gestor quanto para a equipe. Em outros trechos ele já havia ressaltado que se preocupava com a intensidade do trabalho, tanto do seu quanto de sua equipe, mas, apesar disso, também revelou a existência de condições de trabalho muito intensificadas para ambos. Mais à frente, veremos que ele reconheceu que tinha responsabilidade sobre a intensidade, mas sua autonomia para modificar esta situação era restrita.

Também pudemos constatar nas entrevistas que os gestores reconheceram seu papel, enquanto liderança, na intensificação ou na redução da intensidade do trabalho dos seus subordinados. Os entrevistados abordaram tanto a influência dos seus superiores em relação ao seu nível de intensidade quanto a sua própria autonomia para definir a intensidade do trabalho dos seus subordinados. Fábio e Marcos consideravam que a liderança tinha papel fundamental na intensidade do trabalho dos subordinados, conforme trechos retirados de suas entrevistas:

(...) de fato, a liderança influencia, tanto eles com a equipe deles, quanto eles comigo e eu com o meu chefe. Influencia para o bem ou para o mal (...). Tu passa sem querer para eles toda a tua ansiedade, não tem jeito. E tu é que dá o ritmo. O quanto você quer que eles fiquem intensos, focados (...). Se a gente começa a pressionar muito a equipe, aquela intensidade lá, tu começa a cobrar o tempo todo, liga para o cara sábado, liga domingo, liga na hora da janta, o cara não vai

aguentar. Então, tem que ter muito cuidado de porque motivo tu vai tensionar a tua equipe (Fábio).

A tropa é o espelho do comandante. Se você tem um cara que chega todo dia às 8h da manhã e vai embora às 4h da tarde, a tendência é que a equipe faça a mesma coisa. Se a equipe vê você trabalhando, se juntando, ‘vem cá gente’, quem está com problema senta do lado, e até a equipe trabalha mais e ela se ajuda mais: ‘se o cara me ajuda, então também vou ajudar ele’, entendeu? Eu acho que o exemplo está acima de tudo (Marcos).

Podemos perceber, nos dois trechos, que, embora os dois considerassem a liderança como fundamental, Fábio tinha um discurso mais preocupado quanto ao seu papel de tentar não “tensionar” tanto a equipe. Marcos, por outro lado, parecia ter uma visão mais instrumental, no sentido de que seu próprio trabalho intenso levava as pessoas a trabalharem da mesma forma, o que ele parece considerar positivo.

Lucas, quando questionado se a liderança influenciava no nível de intensidade, respondeu: “Com certeza, a liderança é pelo exemplo, não é? É uma coisa que qualquer um segue. Você tem vergonha de trabalhar menos do que teu próprio chefe, não é?”. Neste sentido, Clarkberg e Moen (2001) apontaram que um ambiente de trabalho em que as pessoas trabalham até mais tarde sinaliza para aqueles que recém chegaram que as longas jornadas refletem comprometimento e produtividade e elevam o potencial de crescimento e segurança profissional, o que os leva a trabalhar até mais tarde também.

Lucas ainda informou que estava buscando não tornar o trabalho de seus subordinados tão intenso, principalmente em relação a acionamentos fora do horário de trabalho:

Eu respeito muito o horário da minha equipe e sempre respeitei. Sempre respeitei, talvez não sempre, mas há muito tempo eu respeito. E respeito o horário de almoço, respeito final de semana, respeito se a pessoa está em casa... Então, raramente, quando tem uma trava muito grande para (eu) ligar para as pessoas fora do horário. Bom, quando fazem isso comigo, eu não gosto muito e passei a gostar menos ainda quanto mais velho eu estou ficando (Lucas).

Para Henrique, a liderança, somada à operação 24 horas, influenciava diretamente na intensidade do trabalho:

Acho que, por exemplo, seu gestor te mandando mensagem 24 horas por dia faz com que você responda ele 24 horas por dia. Você tem que estar antenado sempre, e como você responde por uma área 24 horas de uma empresa que demanda informação o tempo todo, e tudo mais, você precisa estar pronto para isso. Então você fica 24 horas por dia antenado. Muito em função disso.

Felipe não abordou o tema de forma direta, mas podemos subentender na fala a seguir, que ele buscava sempre ajustar o ritmo de trabalho de seus subordinados por meio do acompanhamento de suas atividades: “(...) eu gosto de não perder a essência, de saber como a minha base trabalha, saber exatamente o que cada um faz e como faz, até para a gente saber se estão fazendo do jeito certo, no tempo certo”. Assim, entendemos que o acompanhamento da equipe também tinha a função de saber se não estavam fazendo suas atividades em um ritmo menor do que o adequado na concepção do gestor.

Maurício pareceu se orgulhar de conseguir entregar os resultados que a empresa esperava, mesmo que isto tivesse um custo humano, que envolvia a intensificação do trabalho dos seus subordinados:

Eu vou falar que eu puxo bastante a minha equipe, então acho que não tem ninguém com banco de horas negativo (...). Pessoal de RH me pedindo: ‘poxa, sua equipe tem que folgar um pouco, zerar banco de horas’, mas a gente caminha para esse lado mesmo, de trabalhar mais para entregar o resultado. Então é mais ou menos esse o caminho, e realmente, implicitamente, a gente é cobrado por isso: entregar o resultado. Então, eu não zerei hora extra, mas vou aumentar o resultado, o EBITDA (Maurício).

Ademais, ele considerava que tinha total autonomia para elevar a intensidade, embora não conseguisse reduzi-la com tanta autonomia, já que, muitas vezes, dependia da existência de um orçamento aprovado para o aumento de quadro:

Para aumentar a carga de trabalho eu tenho autonomia total. Para reduzir (a carga) e eu precisar aumentar o quadro, aí eu dependo dos meus superiores, normalmente. Se eu não tiver no orçamento, não tiver uma vaga em aberto (...). Mas a capacidade de aumentar é de 100%. Eu tenho poder, por exemplo, se eu definir agora reduzir 30% do meu quadro e continuar atendendo o que eu atendo, cortando as pessoas, vai todo mundo ficar sobrecarregado e essa carga-horária vai lá em cima. Da mesma forma, eu não tenho autonomia 100% para dizer: ‘eu vou contratar 30% a mais de pessoas, para o banco de horas, que eu mencionei lá no começo ficar zerado’. E nem entendo que seja assim. Acho que esse equilíbrio faz parte do meu papel, avaliar se existe esse equilíbrio ou não, e por essa forma atuar (Maurício).

Ele entendia que o gestor devia estar atento à carga de trabalho dos subordinados e buscar o equilíbrio desta. Ele reconhecia os efeitos da sobrecarga sobre um funcionário e considerava que podia encontrar meios de resolver o problema, remanejando vagas ou justificando para a diretoria, com base em resultados financeiros, a necessidade de contratação de pessoal:

(...) passa dois três meses, tu avalia, o cara ali: se eu manter a rotina dele, ele vai surtar. Aí eu avalio, vejo o que consigo fazer, ou, às vezes desligo uma pessoa de um lugar para abrir essa vaga em outra cidade, outra operação, para poder colocar lá, ou incho o quadro mesmo, mas daí eu já levo uma série de justificativas com relação a resultados para poder justificar, para poder demonstrar que essa pessoa é necessária lá. Então hoje, por exemplo, (...) fechamos uma vaga para equipe dele (coordenador) que estava em aberto. Era uma vaga que não existia e a gente criou porque a gente entendeu que a gente tinha um potencial de negócio e sem uma pessoa a mais a gente não iria alcançar. Isso eu justifiquei com a diretoria. Isso vai diminuir a carga de trabalho de uma pessoa que já está lá. Eu sempre estou influenciando nessa redução. Provavelmente, a gente vai encontrar novas atividades com as quais a gente mantenha intensificado o trabalho (Maurício).

O trecho final da fala de Maurício revelou, por um lado, que ele, pelo menos no discurso, buscava não manter a equipe com um trabalho tão intensificado, mas que, na prática, reconhecia que mesmo quando aumentava o quadro e reduzia a carga de trabalho do restante da equipe, logo surgiam novas demandas que elevavam, novamente, a intensidade do trabalho. Interessante notar como a intensidade do trabalho dos subordinados era encarada por Maurício, que considerava que as longas jornadas destes decorriam de um desejo de “cumprir a missão”, como se nada, além do desejo de entregar o resultado, fosse motivo da extensa carga-horária: “E eu não tenho casos, na minha equipe, que alguém peça ‘pô, estou sobrecarregado’. Não, ele vai até 21h, 22h e ele vai fazer, vai cumprir a missão...”. Parece que, na sua concepção, o fato dos subordinados não reclamarem significava que não estavam sobrecarregados, embora tivessem que realizar longas jornadas para cumprir com suas atribuições, o que evidencia a sobrecarga. Maurício, provavelmente, achava que seus subordinados pensavam da mesma forma que ele: não importa o quanto tenha que trabalhar, o importante é dar o resultado esperado, cumprir a missão!

Outros entrevistados pareceram mais empenhados na redução da jornada de seus subordinados, como Victor, que relatou que vinha realizando diversas ações de melhoria dos processos e treinamento do seu pessoal com vistas a reduzir a jornada. Por outro lado, podemos perceber que a redução da carga-horária também envolvia o estímulo para que os funcionários realizassem suas atividades com mais celeridade e mais foco.

Aquilo que eu te falei, na verdade eu estou tentando, eu não consegui ainda fazer isso aqui, de todos os dias as pessoas pararem de fazer banco de horas e sair no seu horário, as pessoas começarem a se doutrinar e entender que aquilo que ela deixou de fazer, que ela precisa ser mais rápida e fazer dentro do horário dela, e isso já começou aqui. ‘Hoje você vai embora no teu horário’. Porque aquela

pessoa que fica um pouquinho mais, acaba fazendo com que as outras pessoas também fiquem, e aquilo acaba se tornando uma cultura (Victor).

José considerava que tinha “governança” para implantar modificações que levassem à redução da intensidade do trabalho, como reestruturações de quadro, mudanças de processos, dentre outros. Ademais, disse que buscava controlar a duração das reuniões que fazia com seus subordinados, de forma que estas não extrapolassem o horário definido e, assim, não atrapalhassem a rotina deles. Esta busca por não passar do horário, entretanto, não era desacompanhada da busca da produtividade:

Não gosto de fazer reunião que passa do horário administrativo, não gosto, faço questão de não ter, falo para o pessoal: ‘se a gente passar do horário aqui é porque a gente é desorganizado’. Eu tenho umas ferramentinhas do mal, boto um cronômetro, eu tenho um relógio de regressivo. A reunião é de uma hora, é uma hora de reunião, vamos embora... para ser produtivo, não é? (...) Então, eu tenho trabalhado muito essa disciplina para a gente ter uma qualidade de vida boa, entendeu? (José).

Felipe também ressaltou o seu papel como líder para a redução da carga de trabalho de toda a unidade:

O fato de que ‘olha, não, a filial de Santa Catarina começa às 8h e termina às 17h30min. Então não adianta querer falar com a gente às 19h que não vai ter ninguém’. Então, a gente começou e não flexibilizou. Ficou firme. E eu tento não mudar isso (...). Então vamos colocando prazos um pouco mais longos, mais reais, não tendo aquela coisa de ‘ah, desafio!’, vamos fazer antes do tempo, fazer acontecer. Não, vamos fazer no tempo certo, que dá para fazer de uma forma saudável, sem extrapolar, sem esgoelar a equipe, sem me esgoelar também. Então tenho buscado muito isso. Às vezes não dá, às vezes a empresa precisa e tudo. Tem coisas que não tem o que fazer. Tem que ir lá e tentar resolver, mas, dentro do possível, eu tento colocar uns prazos mais realizáveis, mais leves, no sentido de não precisar fazer hora extra, não precisar abrir mão de algumas coisas (Felipe).

O estabelecimento deste limite foi facilitado, entretanto, por outros aspectos, reconhecidos pelo próprio entrevistado, como a migração para um modelo de terceirização do transporte, bem como a maturidade, o tempo de empresa, a cultura da própria organização e até mesmo a região geográfica de instalação da empresa.

Jefferson também apontou que a liderança exercia influência sobre a intensidade do trabalho, especialmente na questão do acionamento fora do horário de trabalho, ao contar sobre como passou a deixar o *notebook* na empresa e o celular desligado fora do seu horário de trabalho:

Aí falei com o meu gestor: ‘olha, não estou levando o note, mas eu deixo o celular ligado uma hora após o expediente’. Aí ele falou ‘cara, não entra nessa *vibe*. Desliga teu celular, senão tu não vive’. Então ele também está fazendo essa política, a empresa entende que tem um plantão 24 horas, qualquer problema com a carga tem que acessar a célula de plantão, e não ligar para o gestor. Te confesso que é a primeira empresa que eu trabalho que tem essa postura. São muito corretos nessa questão, o celular mesmo, para usar o corporativo, a utilização dele, mesmo é no horário de trabalho, para ter uma comunicação rápida entre todos os gestores da cadeia e fazer o acompanhamento da operação. Então, fora daqui desliga (Jefferson).

Ao falar da liderança e sua influência na extensão do trabalho para o ambiente privado, Jefferson também referiu-se à cultura da empresa que, certamente, guia a forma da liderança comportar-se. Entretanto, não temos elementos empíricos para falar da cultura de cada uma das empresas e relacioná-la à forma como cada gestor lida com a questão da intensificação.

Outro ponto que foi considerado pelos entrevistados como um fator que interferia no nível de intensidade do trabalho era o ramo de atuação. Não estamos dizendo que a logística de transportes é o ramo mais intensificado dentre todos, mas que era considerado pelos entrevistados como um dos mais intensificados. Dal Rosso (2008) também apontou que o setor de transportes estava entre os mais intensificados dentre os setores envolvidos em sua pesquisa. Foi unânime, na concepção dos entrevistados, que o trabalho nas empresas de logística ou na área de logística de transportes de uma empresa de qualquer ramo era mais intensificado do que em outras. Alguns trechos das entrevistas, que incluem os motivos desta maior intensidade serão apresentados a seguir.

Para José, “a parte de logística é realmente mais intensa do que uma área comercial, do que uma área de comércio mesmo, área de direito, então a gente vive um ritmo diferente, um ritmo diferente de fato”. Segundo ele, isto ocorria porque nas empresas de logística de transportes “(...) a margem é muito pouca e tem que produzir muito” para gerar rentabilidade. Também na concepção de Lucas, o trabalho na logística era mais intensificado do que o trabalho em empresas industriais, pois ele considerava que “(...) a indústria é mais ‘reloginho’, menos surpresa (...), a área de serviços é muito cheia de ‘jeitinho’, nem tão precisa quanto deveria ser”. Assim, ele considerava que a dinamicidade e a falta de processos bem definidos eram fatores que levavam o setor de logística de transportes e o setor de serviços em geral a serem mais intensificados. Maurício também comparou a área de transportes com a indústria e considerava que a maior intensidade da primeira referia-se à

dispersão do trabalho e sua imprevisibilidade, conforme pode ser constatado no trecho a seguir:

(...) o transporte ele é bem imprevisível, dinâmico, vamos dizer, então é uma indústria a céu aberto. Os caminhoneiros estão todos rodando. Dos 180 motoristas que eu falei, a maioria deles agora deve estar rodando (...). Não é, como se fosse comparar com a indústria, que eu já trabalhei, com o comportamento de uma linha de produção... É pulverizado: são 180 linhas de produção acontecendo ao mesmo tempo (Maurício).

Já na concepção de Fábio, a maior intensidade da área de logística devia-se ao fato dela estar na ponta final do processo de produção:

Eu acho que o problema da logística é que ela é uma área de finalização (...). O cara produziu o grupo gerador com uma semana de atraso, ele disponibilizou o gerador na expedição com uma semana de atraso. O transporte, se ele tinha lá um frete que leva sete dias, ele não vai conseguir fazer a entrega (dentro do prazo). Então, para o cliente, que está do outro lado, esperando chegar o grupo gerador, o problema maior é a logística. O problema maior que ele está tendo é a área de logística. Então, quem tem que resolver o problema que ele está tendo, é a área de logística. (...). Eu acho que tem solução, sim, dá para ter uma operação mais tranquila na logística, mas eu acho que ela nunca vai ser tão tranquila quanto qualquer outra área. Porque ela vai precisar muito que as áreas anteriores funcionem com muita qualidade (Fábio).

Victor salientou que considerava haver uma cultura de urgência que, embora fosse característica da área de logística, era desnecessária no seu ponto de vista:

Acho que é uma cultura, de quem trabalha nessa área de logística, que acha que tudo tem que ser correndo, que tudo tem que ser depressa (Victor).

Só que todo mundo que está nessa área acaba sendo assim. É uma pressão de todas as áreas, da área de vendas, que acha que tudo é para ontem, e acaba pilhando todas as pessoas. As pessoas ficam nessa loucura. E o engraçado é que em todos os lugares que você vai nessa área é bem dessa forma: ‘vendas vendeu, tem que entregar logo, tem que fazer, vamos embora’. É uma loucura que tu, no final, quando tu para para analisar – eu faço muito isso com as pessoas: ‘Não, mas espera aí, calma, vamos lá, desacelera, vamos devagarzinho, dá para fazer’. Senão, você acaba perdendo a guarda, e acaba acontecendo um acidente, e assim por diante (Victor).

Ainda, dentro da área de logística, os entrevistados destacaram que a maior intensidade se dava em áreas operacionais. Por exemplo, dentro de uma empresa de logística há diversos setores, mas é a área operacional que tem o trabalho mais intensificado. José, por

exemplo, devido ao trabalho extremamente intensificado que vivenciou na área operacional na empresa em que trabalhava anteriormente (F), optou por trocar não só de empresa, mas também de setor. Foi para uma área de suporte (projetos), onde vivenciou condições muito menos intensificadas, na sua percepção. José, inclusive, referiu-se ao fato de que considerava que não gostava mais de trabalhar na área operacional devido às experiências ruins que teve quando trabalhava na empresa F: “E realmente eu comecei a perceber, naquela época da minha vida, que eu não gostava mais de operação, achava que eu... Que realmente não tinha fim de semana, não tinha vida, não é?”. José havia construído, de certa forma, uma carreira na área operacional, pois já tinha trabalhado seis anos na operação ferroviária. Esta tentativa de abandonar uma profissão pode ser considerada como mais uma consequência do trabalho intensificado, mas que apareceu apenas no relato de José⁴⁶. Este tipo de consequência foi apontado no levantamento feito por Blanch (2011).

Para Marcos, a área operacional era mais intensificada do que áreas de suporte, pois considerava que o controle sobre o trabalho nestas áreas estava mais ao alcance dos trabalhadores do que o que ocorria na área operacional de transportes:

Eu acho que na área operacional é muito mais intenso o trabalho e muito mais desgastante do que nas áreas administrativas (...). Porque na área administrativa você, quer queira, quer não, depende do trabalho de outros, mas o teu controle é muito mais de quem está muito próximo de você. Então se você precisa do cara da contabilidade, ele está do lado, precisa do cara que lançou a nota, ele está na frente, precisa do cara do financeiro, ele está do outro lado. O máximo que você vai andar é uma ou duas seções. O cara de operação, está tudo na rua, acontecendo de tudo que pode acontecer, e ele tendo que trazer as pessoas para dentro para acontecer. Então, na verdade ele tem um contato com pessoas externas, internas, clientes internos e externos, muito mais intenso (Marcos).

Henrique, que já trabalhou em áreas de apoio e áreas operacionais, considerava que as primeiras eram menos intensificadas em relação à operação. Nestas áreas de apoio, mesmo em uma empresa de logística, havia a possibilidade de se ter um trabalho não intensificado, na sua concepção:

Na época que eu trabalhei no planejamento eu tive uma vida normal. Tudo bem que eu sempre fui o que cheguei primeiro, saía depois, mas eram horários compatíveis, você não tinha plantão (...). Mesmo meu gerente, meu diretor, todos eles tinham fim de semana, salvo alguma coisa especial ou outra (Henrique).

⁴⁶ De certa forma, o abandono da profissão foi expresso também por outros entrevistados, mas apenas como uma intenção (de mudar de vida, empreender, ter um trabalho menos intensificado) e não como um fato.

Maurício referiu-se à experiência de ter trabalhado em dois setores diferentes da empresa D: área comercial e área de operações de transportes. Ele considerava que a área comercial era muito menos intensificada do que a área de operações:

Minha qualidade de vida era muito melhor na comercial. Eu optei por voltar para operação justamente para ter, para galgar esse crescimento, e que veio, realmente. Assumi (as operações de) São Paulo, Rio (de Janeiro), Nordeste, tudo nesses últimos anos. Se eu estivesse no comercial talvez permanecesse ainda como coordenador. A mudança realmente foi por bem, mas a minha rotina, no comercial, normalmente, saía no horário, podia chegar no horário, um pouco mais tarde, a pressão não era tanta quanto da operação.

O relato de Maurício também evidencia aquilo que trataremos no próximo capítulo, de que o trabalho em áreas mais intensificadas pode ser recompensado por melhores oportunidades salariais e de crescimento profissional.

Ainda, dentro da logística, podemos encontrar, segundo a opinião dos entrevistados, distinção entre os tipos de operação. Por exemplo, há diferenças entre operações que trabalham 24 horas por dia, todos os dias, e aquelas que funcionam apenas durante o dia, de segunda a sábado. Esta distinção ficou clara nas diferenças de intensidade do trabalho de Victor e Lucas. Os dois atuavam como terceirizados no ramo de entrega de bebidas para uma mesma empresa cliente. Entretanto, Lucas gerenciava a entrega de bebidas para supermercados. Estas entregas se davam somente em horário comercial. Não eram feitas entregas nos feriados e à noite. Assim, as chances de ter problemas fora do horário de trabalho regular eram bem menores para Lucas do que para Victor, que gerenciava a entrega de bebidas para bares e restaurantes, tanto de dia, quanto à noite (até 01h), com operação rotineira aos sábados. Estas diferenças podem ser observadas na fala dos entrevistados:

Por isso que eu falo que eu estou mais tranquilo. A minha operação não roda 24 horas (por dia), pelo menos na parte da entrega (...). Agora, em outras operações que funcionavam 24 horas por dia, e aí (havia) ocorrências e telefone tocando e tal, isso não acontece hoje. (...). Assim, como a gente trabalha para mercado, (a gente entrega) quando o mercado recebe. E os mercados, para minha surpresa, evitam trabalhar aos feriados e domingos. Mesmo no sábado, o recebimento é restrito (Lucas).

A operação não para, então fica com a cabeça ligada o tempo todo. Ela trabalha 24 horas, a nossa operação. Às 22h termina a área da distribuição, mas ainda tem a puxada, que trabalha de madrugada, tem o carregamento da noite, que o supervisor vem para carregar o caminhão (...). Fora da empresa a gente tem todos os grupos (de *WhatsApp*) que continuam, com o time de operações trabalhando. Porque a gente vai embora, mas ainda tem gente na rua, ainda tem a

noturna que eu esqueci de falar, que entra às 14h e vai até à 1h da manhã (...). Então, todo dia isso vai até 22h, fácil, fácil todos os dias (Victor).

Outros entrevistados também apontaram que as operações 24 horas demandavam uma disponibilidade permanente para atender a imprevistos, o que é um fator de intensificação do trabalho, de acordo com Burke e Fiksenbaum (2008).

Os caminhões estão em operação 24 horas, então se algum caminhão se envolve em algum acidente, independente do horário, nós somos acionados (Fábio).

Muito desgastante, você não tem descanso, 24 horas de operação (...). Realmente é muito pesado, estou cansado de ter reunião, o telefone pode tocar sábado, domingo, de madrugada, é fato. A operação é 24 horas (José).

(...) motorista tem na rua 24 horas, sete dias por semana, 365 dias por ano. A equipe de entrega não para na rua (...). Em geral a logística não para. No transporte não para. É caminhoneiro rodando 24 horas, 365 dias por ano. Ou para fazer entrega ou para chegar em casa (Marcos).

Interessante notar que os gestores, quando falaram das características do setor de transportes, da área operacional e das operações ininterruptas, nos mostraram a existência de um sentimento de ausência de controle sobre o que ocorre nas suas unidades/departamentos, embora tudo esteja sob a sua responsabilidade. De forma sutil, eles revelaram a existência de outra carga psíquica do trabalho do gestor: ser responsável pelas pessoas que atuam nas operações, mesmo tendo pouco controle sobre o que elas executam, diante da dispersão e da ininterrupção do trabalho: a todo o momento tem alguém, em algum lugar, trabalhando sob a responsabilidade destes gestores.

Outra diferença entre as diversas operações logísticas, que foi apontada como fator de intensificação pelos entrevistados, mas que, na verdade, parece ser utilizado como um discurso de convencimento da necessidade da disponibilidade integral dos trabalhadores é o fato da operação trabalhar com entregas urgentes e com produtos que não podem atrasar, como pode ser verificado no relato de Jefferson:

Tratava muitas vezes de abastecimento de hospitais. Imagina: entra um tanque (de oxigênio) no lastro lá, que está terminando o oxigênio para um hospital. Imagina! As pessoas precisam porque não conseguem respirar por conta, estão em uma sala de cirurgia, aí tu tem que tomar uma ação para que alguém vá cobrir aquele caminhão que quebrou, que não vai conseguir entregar aquele oxigênio. Então, a gente costumava dizer que a gente entregava vidas. Então, isso era o

senso de responsabilidade, porque imagina se falta em um hospital e eu não atendo e morrem pessoas. Então acho que essa era a maior carga de pressão que a gente recebia (Jefferson).

As concepções dos gestores sobre a área de logística de transportes e a intensidade laboral que ela demanda permitem-nos considerar correta nossa primeira hipótese, que postula que os gestores acreditavam que seu trabalho era mais intensificado em comparação ao vivenciado pela maior parte dos seus colegas ou familiares. Esta percepção, por parte deles, ficou clara quando atribuíram a diferença de intensidade do seu trabalho, principalmente, à sua atuação no setor de logística e às principais características deste. A unanimidade em definir o setor de logística de transportes como mais intensificado que os demais, nos leva a entender que há uma representação social compartilhada entre os entrevistados, que definem a área como “dinâmica”, “imprevisível”, com “um ritmo diferente”. “Uma indústria a céu aberto” que “não para”, com “caminhoneiro rodando 24 horas, 365 dias por ano” e que, com isto, demanda que o gestor fique “com a cabeça ligada o tempo todo”. Deste modo, entendemos que a área de transportes, em geral, requer um trabalho mais intensificado devido às pressões de prazo de entrega, à imprevisibilidade e à ininterrupção da operação. Para Jefferson, a “logística não tem *glamour*, ela tem trabalho”.

Ainda podemos apontar outros aspectos importantes que diferenciam as operações e podem aumentar a intensidade: porte da operação e abrangência geográfica. Segundo Marcos, o fato de gerenciar na empresa B um número bem menor de caminhões do que gerenciava em outras empresas afetou o nível de intensidade do seu trabalho:

(...) então na B eu digo que é um pouco mais tranquilo porque tem na base de 25 a 30 caminhões por dia, então não é um volume tão grande. Mas se pega uma I, você media 13 mil caminhões por mês, então é mais de 500 caminhões/dia. Então, com tudo que é tipo de produto, tudo que é tipo de material, tudo que é tipo de tecnologia, então acontece problema toda hora, toda hora tem um problema.

Fábio, ao comparar sua carga de trabalho na área de transportes de uma empresa de telefonia com a carga que tinha na D, relatou que parte da diferença estava na quantidade de funcionários e veículos gerenciados: “A empresa (de telefonia) era maior, eram quase 3.700 funcionários, 3.600 veículos, era maior e a estrutura era mais de empreiteira. Então exigia muito dos gerentes, os gerentes tinham que trabalhar muito” (Fábio).

A abrangência geográfica da operação pode levar à maior intensidade por demandar maior número de viagens, que é um fator de intensificação, como relatado na seção 4.2. Um dos exemplos que pode ser citados é o de Fábio, que era responsável por operações

nas regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste e passava três semanas do mês fora da cidade de residência. Maurício também tinha operações nas regiões Sudeste e Nordeste e, igualmente, viajava em três semanas do mês. José considerava que o mais cansativo no seu trabalho era sua rotina de viagens, já que era responsável por operações em um raio de 500 quilômetros de sua residência e as viagens eram sempre de carro.

Outro fator extremamente relevante para a intensificação do trabalho, encontrado por meio das entrevistas, é o trabalho como operador logístico. Como exposto anteriormente, as empresas podem fazer a entrega dos seus produtos ou receber suas matérias-primas de diversas formas: desde modelos em que o transporte é realizado totalmente pela empresa, até modelos em que todos os serviços logísticos, inclusive armazenagem, são realizados por um operador. Desta forma, temos entrevistados que trabalhavam nos mais diversos modelos de operação de transportes. Ficou evidente, na fala deles, que a atuação como terceirizado na gestão de logística para uma ou mais empresas clientes levava a um nível de pressão e intensidade muito maior. Esta pressão se dava de forma mais marcante quando se tratavam de clientes dedicados, ou seja, quando o gestor atuava no atendimento de apenas um cliente, envolvendo todo o processo logístico, pois, segundo Fábio, “o cliente sempre tem razão” e seus representantes cobravam resultados da empresa contratada.

Felipe já vivenciou uma fase em que o transporte era realizado pela própria empresa, mas na época da entrevista, havia uma empresa terceirizada que realizava o transporte para a organização em que trabalhava, cabendo a ele apenas o controle do serviço prestado por este operador logístico:

Agora a gente tem um modelo de operador logístico, onde a operação de transporte não é feita por nós. A gente faz a gestão do operador, mede ele em indicadores, quanto tempo para cada etapa dele, se ele está cumprindo as SLAs⁴⁷. Então é um pouco diferente do que a gente vinha fazendo em Porto Alegre, com a operação própria (...). Mas o fato de não ser operador, ser o cliente, facilita muito, porque demanda a operação e ela fica trabalhando. Você é o cliente, fica acompanhando só o resultado, só faz a gestão do resultado. Então, por estar desse outro lado da cerca, digamos assim, traz essa facilidade (...). Hoje eu consigo, dentro das minhas atribuições, eu consigo me organizar para levar meus filhos na escola, participar mais disso (Felipe).

Verificamos também, por meio das entrevistas, que os clientes exigiam qualidade e resultados dos operadores logísticos. Um exemplo é o de Victor, que tinha como principal meta alcançar um determinado patamar de certificação que era atribuído pela

⁴⁷ *Service Level Agreement*, que significa “Acordo de Nível de Serviço - ANS

empresa cliente por meio de uma auditoria anual. Victor relatou que os períodos de maior intensidade do seu trabalho eram nas vésperas destas auditorias realizadas pelo cliente. Assim, esta cobrança do cliente era um dos fatores que intensificavam o trabalho do gestor, que, além de atender às metas financeiras da empresa em que atuava, tinha que atender também às exigências do cliente, que o acompanhava de perto.

As dificuldades do trabalho exclusivo para um cliente, especialmente quando este tinha uma postura autoritária e desrespeitosa, foram apontadas por Fábio e Jefferson:

O prestador de serviços apanha e o comprador do serviço bate (Jefferson).

O cliente também tinha ciência que ele tinha um faturamento bom dentro da D e ele tinha peso no faturamento, então ele se portava da maneira que ele achava melhor (Jefferson).

O cliente te liga com uma postura muito agressiva, às vezes, independente do horário que for (Fábio).

Às vezes a minha turma fala: ‘poxa, os caras só sabem cobrar’. Eles são treinados para isso. Aí o pessoal fala: ‘mas eles não entendem nada de logística’ e eu digo que eles não precisam entender, contratam a gente para isso, por isso têm que cobrar para que a gente entregue. Então, esse entendimento o nosso pessoal é importante ter, o cliente sempre tem razão. E o quanto tu tem que estar preparado, pois um bom relacionamento faz parte da sua função (Fábio).

Os entrevistados também apontaram que, muitas vezes, existiam canais de atendimento para os clientes nas empresas, mas que os clientes das operações dedicadas não queriam ser atendidos por um funcionário destas áreas, mas sim pelos coordenadores ou pelo gerente, como evidenciado por Jefferson: “(...) por se tratar de um cliente dedicado, o cliente não quer ligar na célula (de atendimento)”. Esta situação levava ao constante acionamento dos gestores, o que intensificava o trabalho pela interferência recorrente nas rotinas dos gestores e por fazer com que o trabalho extrapolasse as barreiras de local e horário.

Estas equipes de atendimento e a existência de profissionais de nível de liderança durante as 24 horas de operação foi apontado como um fator que reduzia a intensidade do trabalho do gerente, como referido por Jefferson, que considerava que o estímulo ao contato dos clientes com a central de atendimento, na empresa em que estava trabalhando, permitia que ele deixasse seu celular desligado fora do seu horário de trabalho. A existência de lideranças 24 horas por dia como fator de redução da intensidade pode ser verificada nos trechos das entrevistas de Marcos e José:

Se você tem operação que roda 24 horas não adianta só ter supervisor 24 horas, tem que ter gerente 24 horas, já que você tem decisões que o supervisor não pode tomar (Marcos).

(...) quando eu estava gerente, e hoje todos os terminais são assim. Hoje, gerente dorme. Risos. Porque tem supervisão 24 horas que cuida da operação (José).

Nestes trechos, vemos que Marcos falou de uma situação hipotética, de um desejo de que houvesse gestores com poder de decisão 24 horas por dia. No caso de José, tratava-se de uma realidade concreta. Embora com menor nível de autonomia do que um gerente, ele relatou a existência de pessoas que faziam a gestão do pessoal e que trabalhavam em escalas, o que, em sua opinião, permitiu a desintensificação do seu trabalho, pois os gerentes passaram a ser acionados somente diante de situações mais graves: “agora gerente dorme” (José).

Outro aspecto considerado como um fator de intensificação ou de redução da intensidade, na concepção dos entrevistados, foi a qualidade da equipe que estava subordinada ao gestor, bem como a quantidade de pessoas adequada à demanda de atividades. Equipes insuficientes, novas ou com baixa qualificação elevavam a demanda de trabalho dos gestores, ou seja, tornavam o seu trabalho mais intensificado pela necessidade de treinar, acompanhar e, algumas vezes, fazer o trabalho operacional que poderia ser feito pela equipe. Sobre este tema, Victor apontou que a equipe com pouco conhecimento era um dos fatores que aumentavam sua carga de trabalho, pois não conseguia receber as informações da forma que precisava para tomar decisões:

O que mais me incomoda aqui é a falta de conhecimento de toda a equipe administrativa no âmbito de todos os controles. Por exemplo, Excel, que é o que mais a gente utiliza em logística: quando você pede uma informação, você vê que é muito carente, muito difícil ter a informação do jeito que você quer para tomar uma decisão. Então, o maior ponto é o desenvolvimento desse time da base para desenvolver todos esses controles, para você, que é o gerente, receber uma informação e tomar decisão (Victor).

Ele ainda complementou, dizendo que o fato de haver muitas pessoas despreparadas na equipe que estava subordinada a ele fazia com que o gerente tivesse que realizar muitas atividades do coordenador e este tinha que suprir falhas da supervisão, e assim por diante.

Felipe, por outro lado, apontou que sua equipe era qualificada, o que ajudava muito na redução da intensidade do trabalho dele e da própria equipe: “A gente tem um grupo

bem tranquilo de trabalho, consegue entregar os resultados sem ter uma rotina muito pesada”. Neste sentido, ele relatou que um dos aspectos que mais intensificava o trabalho, de acordo com suas experiências prévias, que foram mais intensificadas, era a falta de equipe suficiente:

Acho que a principal coisa, que mais me frustra é tu ter demandas que tu não tem equipe para fazer. Tu tem que fazer uma... desenvolver análises e melhorias, mas tu não tem um analista. Aí tu tem que fazer e tem que fazer o resto e tem que fazer aquilo ali e não dá tempo e alguma coisa acaba escapando. O cobertor é curto, tu puxa uma ponta, acaba escapando outra, acho que isso é uma carga intensa.

A baixa qualidade da equipe ou sua inadequação às necessidades do gestor, algumas vezes, decorrem de outro fator de intensificação, que se refere à fase da operação: operações novas ou que o gestor havia recém assumido demandavam, na opinião dos entrevistados, mais trabalho e maior intensidade. Sobre fases de implantação de projetos, temos o relato de Fábio, que considerava ter vivenciado um trabalho intensificado em uma empresa do ramo de telefonia em todo o tempo que esteve lá porque, devido aos avanços tecnológicos da área, todo ano havia a implantação de um projeto novo: “Todas essas implantações tomavam muito tempo. Cada ano era uma novidade” (Fábio). Outro entrevistado que teve experiência na implantação de projetos, no caso dele, a migração do centro de distribuição de um estado para outro, foi Felipe. No trecho a seguir ele relatou como foi o processo de implantação do projeto:

Bem agitado. Foi bem corrido (...). A gente ficou três semanas dentro de uma sala fazendo teste de TI (Tecnologia da Informação), com 15 pessoas dentro da sala e só saía para ir embora para o hotel, dormir, tomar banho e voltar de manhã cedo. Então, foi bem tenso, com o cronograma bem apertado, as coisas não dando certo.

Outros entrevistados também relataram que quando assumiram novas operações ou mudaram de emprego, foi necessário um tempo de trabalho muito intenso para conseguir aprender, estabelecer os processos, modificar o que era necessário para, então, começar a dar resultados. Todos consideravam que esta situação era temporária e a intensidade tendia a diminuir depois de um período de tempo, que variava, de acordo com a opinião de cada um:

Acho que com o tempo vai melhorando. É claro que quando tu pega alguma coisa que tem que começar, o início é sempre difícil, mais depois tu tende a normalizar (...). A gente tem uma vantagem, que está há muitos anos na mesma operação, fazendo a mesma coisa. Isso também tem que considerar, porque uma coisa é tu pegar do zero, em um ano tem muita coisa para fazer ainda, não consegue consolidar e mudar processo tão rápido. Mas a gente já está há seis anos

trabalhando, melhorando, engessando aqui, fechando uma janela, abrindo uma porta, fazendo as coisas serem mais regradas. Então, em algum momento você começa a colher o fruto daquilo que tu organizou (Felipe).

(...) demorou uns seis meses para conseguir ajustar a casa lá. A cobrança vinha direto. E eu falava, ‘cara, o que eu vou fazer? Já mexi aqui, já mexi lá, já mudei pessoas, já mandei gente embora, já contratei gente nova, fechei filial, abri filial’. E isso deixa o cara pensando. Ele fala, ‘pô, vai, não acontece, e leva o problema para casa. Agora, quando a engrenagem está fluindo bem, e assim, agora eu já tenho uma equipe que é mais o meu perfil de trabalhar, também, e isso acho que reflete bastante no... Eles já conseguem filtrar mais o problema, já me conhecem, já sabem o que trazer até mim, já vou dando uma certa autonomia para eles resolverem, e daí começa a não me sobrecarregar tanto, para não me deixar tão preocupado, assim (Maurício).

Para José, sempre que recebia uma promoção, partia para um desafio maior, que envolvia maior complexidade: “Tem uma frase que eu aprendi na vida: ‘o próximo desafio é muito pior do que o que você está vivendo’. Então, é difícil você sair de uma posição para uma posição mais tranquila”. Ele relatou que, por se considerar ansioso, necessitava, sempre que assumia uma nova posição na empresa, dedicar-se de uma forma extrema até sentir que dominava aquele assunto:

Então, enquanto eu não rodar e fizer me sentir ambientado, eu vou me dedicar mais, de fato. Aí eu vou extrapolar meu horário, eu vou viajar (...). Eu vou seguir esse meu exemplo do gerente geral. Quando virei gerente geral viajei que nem uma vida louca, no começo, sumi no mundo. Consegui organizar, fazer e hoje – uns seis meses atrás pelo menos – aí já vejo, minha vida já tá... Eu já não tenho mais aquele frio na barriga. Os problemas que estão acontecendo estão mapeados, a gente já está correndo, mas até ter isso na mão, a gente se dedica um pouco diferente mesmo (José).

Marcos e Henrique expressaram opinião semelhante à de José e consideravam que toda mudança envolvia maior intensidade no trabalho:

Pode ser novo desafio, negócio novo, você já sabe que vai trabalhar muito mais. Mas eu sempre me dou um prazo, de trabalhar de três ou quatro meses no máximo. Se em três ou quatro meses a coisa não estiver rodando do meu jeito, é porque tem alguma coisa errada comigo. Assim que eu penso. É o tempo que eu levo para ter calma na minha vida. Toda vez que eu troco de emprego os três, quatro primeiros meses é inferno, depois a coisa tem que acalmar (Marcos).

Estou me acostumando, aprendendo a área ainda, não tenho família perto, então tem alguns fatores que maximizam essa jornada (Henrique).

Há um entendimento, por parte de Marcos, Maurício e José, que abordaram este tema das mudanças de função em suas entrevistas, de que estas mudanças consistiam em uma estratégia das empresas para obtenção de melhores resultados. Marcos colocou seu ponto de vista de forma bem clara:

Por que o seguinte, o que acontece. Na verdade, isso eu chamo até – eu não, as organizações também – de oxigenação. Na verdade, se você deixar a mesma pessoa fazendo o mesmo processo durante a vida toda, as chances de você não evoluir esse processo são gigantes. Ela vai sempre fazer do jeito que ela sempre fez. ‘Ah, mas eu sempre botei a caneta do lado direito’. Pô, mas se é melhor colocar do lado esquerdo... Se você botou do lado direito sempre vai botar do lado direito. Então, quando você muda as pessoas de funções, você cria uma rotatividade maior. Você, claro, você gasta mais com treinamento, com adequações, mas você traz pessoas, e ela começa a ver diferente, ela vê diferente o negócio, é isso que você busca com a mudança das pessoas de função (Marcos).

Maurício também considerava que as mudanças visavam melhoria dos resultados:

Porque a antiga gestão, é que nem time de futebol, tem uma técnica, tem uma tática. Aí você chega e muda. Se a empresa está trocando, é porque da forma como estava acontecendo não estava funcionando, não estava atingindo os objetivos da companhia. Então você entrou, tem que mudar realmente o conceito, às vezes essa é... Esse primeiro momento é o mais drástico, que mais exige de você.

José explicou esta questão de uma forma mais indireta, mas, na sua opinião, as empresas trabalhavam com ciclos de três ou quatro anos, no qual o primeiro ano era para “arrumar a casa”, o segundo para “dar o padrão”, ou seja, estabilizar a forma como os processos eram geridos, o terceiro ano para “voar e para coçar”, isto é, dar um certo descanso para o gestor, para então, “deixar tudo pronto, para outro vir e fazer coisa melhor”. Esta questão da oxigenação e dos ciclos é bastante interessante, pois mostra a forma que as empresa têm de gerenciar a força de trabalho: não deixar as pessoas se acomodarem na mesma função e movimentar os gestores entre as áreas, de forma que sempre possam surgir novas oportunidades de melhoria dos processos e dos resultados, mesmo que isto tenha um custo humano, que se refere às constantes mudanças, ao esforço de adaptação e à intensificação do trabalho.

As reestruturações e os enxugamentos de equipe também foram apontados pelos entrevistados como motivos de intensificação do trabalho, como podemos verificar nos relatos de Felipe, Maurício e Henrique:

Na empresa é sempre corrido, sempre reduzindo pessoas e querendo mais resultados e tu acaba agregando mais coisas do que às vezes tu tinha. Se você olhar para trás, um ano atrás eu não cuidava disso. Agora estou cuidando e não aumentaram os funcionários. O quadro de funcionários é bem enxuto, o setor de logística tem eu, como coordenador, um analista e um faturista terceirizado. Então, é muito enxuto. Então, quando alguém tira férias, é uma correria (Felipe).

Então, tinha uma estrutura grande, uma estrutura técnica grande de apoio. Aí, há alguns meses eu não tinha mais diretor, era sozinho como coordenador e depois de um tempo nem o gerente (tinha). Então, hoje é uma estrutura de apoio bem menor. Então eu senti (...). Eu vejo como, assim, a pessoas foram seguindo outros caminhos e não foi sendo reposto. Diretor saiu não entrou outro, o gerente saiu não teve outro, foi dividido: o outro cara do comercial ajuda a cuidar da logística. E aí, com a transição para a empresa nova: 'ah, vamos deixar assim, vamos ver o que acontece'. Está ficando. Já vai fazer meio ano que está assim. E isso é uma coisa que a gente sente bastante (Felipe).

Antigamente isso (as três carteiras de clientes) se pulverizavam em várias gerências, aí foi condensando, eu fui assumindo uma parte, outra parte, outra parte, e hoje eu tenho as três. (...) Fui agregando. Se for pegar a minha sequência, entrei como *trainee*, era praticamente um *staff* do gerente da área de operações, que cuida de manutenção, pneu e diesel. Fiquei lá por oito meses, aí houve o desligamento de uma coordenadora de uma operação, que cuidava de um cliente específico, aí passei a assumir o papel dela como coordenação. Passei aí quase um ano. Aí, naquela época, a gente não tinha uma área comercial aqui. Aí entrou um novo presidente que assumiu aqui e viu a necessidade de iniciar essa área. Aí, como eu estava na pós-graduação em gerenciamento de projetos, ele me convidou para dar o *start-up* desta área. Passei a ser o coordenador comercial, isso aí durante um ano e pouco. Nesse meio tempo, o coordenador da operação X foi desligado, então acabei ficando com o comercial e com essa operação anterior. Aí passou um ano e pouco, o gerente de PR/SC foi desligado, aí deixei de cuidar do comercial e fiquei com operações de novo. Aí por mais dois anos. Aí o gerente de SP/RJ/NE foi desligado e eu assumi a área dele, fui migrando de área para área (Maurício).

Ele (o departamento no qual trabalha) já chegou a ser dividido antes. Juntou tem pouco tempo. Mas não sei se precisaria de duas pessoas, mas talvez uma estrutura um pouco melhor, um *background*, uma estrutura mais robusta. Acho que hoje ela é muito enxuta hoje, em termos de coordenadores e especialistas. É um assunto que eu estou

trabalhando. Acho que como a estrutura é enxuta e o escopo é grande, acaba ficando um pouco mais apurado (Henrique).

Compreendemos, a partir da análise dos trechos acima, que as empresas trabalham com quadros bastante reduzidos e, no caso dos gestores, é comum que estes agreguem novas áreas às que já gerenciam, com ocorreu com Maurício e como relatado por Felipe e Henrique. Na entrevista de Fábio também houve referência à incorporação de diversas áreas às suas responsabilidades ao longo do tempo, como na empresa de telefonia em que chegou a gerenciar 18 áreas, ou na empresa industrial, em que gerenciou seis áreas. Interessante observar, pelo menos no discurso de Maurício, que a agregação de áreas não era vista como intensificação do trabalho, mas como uma forma de valorização do seu trabalho, como uma forma de torna-se mais útil para a empresa, que não precisava mais pagar tantos gestores, pois um só conseguia realizar o serviço. Certamente, ele não recebia o salário que todos eles em conjunto receberiam. Ou seja, a empresa obtinha mais trabalho com menos pessoas e com menores custos. Entendemos que esta visão de Maurício decorre da adoção da ideologia gerencial, que visa promover a necessidade de que os trabalhadores sejam produtivos e agreguem valor à empresa. Podemos perceber que os entrevistados trabalhavam em empresas enxutas, o que fazia com que eles tivessem responsabilidade por uma ampla variedade de áreas, por várias regiões geográficas e por equipes numerosas e que atuavam 24 horas por dia. Isto ampliava a carga de trabalho, mas, muitas vezes, em razão dos discursos ideológicos que relacionam crescimento profissional com mais e maiores responsabilidades, esta exploração não era percebida.

Outro aspecto que se revelou fundamental para a intensificação do trabalho, de acordo com a opinião dos entrevistados, foi a existência de uma cultura meritocrática, que se expressava de forma concreta nos programas de remuneração variável ou bonificação. As empresas que trabalhavam com remuneração variável estão expostas no Quadro 7, no qual também apontamos os entrevistados que trabalhavam ou já trabalharam nelas.

Quadro 7 - Empresas que têm programas de remuneração variável (Bônus) e entrevistados que trabalham ou já trabalharam nelas.

Empresa	Entrevistados que trabalham ou já trabalharam nesta empresa
A	José
D	Maurício, Fábio, Jefferson
E	Victor
F	Henrique, José, Lucas, Marcos

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

Os modelos de remuneração variável eram diferentes em cada empresa. Mas, em geral, utilizavam-se multiplicadores, como o percentual atingido das metas individuais e coletivas, o resultado da empresa, os meses trabalhados no ano etc. Este percentual era multiplicado pelo número de salários-base estipulado para a categoria funcional. Esta quantidade de salários, de acordo com os entrevistados, variava entre quatro e dez salários por ano. Os entrevistados reconheceram que a cultura meritocrática e a remuneração variável baseada em resultados levavam à maior intensidade do trabalho, mas concordavam em grande parte com suas premissas e sentiam-se bem trabalhando em empresas que adotavam a meritocracia. A exceção quanto a esta aprovação referiu-se a um modelo de remuneração variável que era utilizado pela empresa F, que adotava a premissa de que somente os melhores colocados no *ranking* recebiam os bônus. As opiniões dos entrevistados sobre a cultura meritocrática e a bonificação estão expostas nos trechos abaixo:

Cultura de empresa que faz com que todos trabalhem muito é a cultura do pagamento de variável por resultado (Lucas).

(...) a cobrança em empresas como na F, ou aqui na D, que trouxe um pouco da cultura da F, empresas em que existe bônus, existe OBZ⁴⁸, todo mundo está brigando por essa meta, por esse bônus, isso faz com que a gente exija mais da equipe, seja exigido e, conseqüentemente, trabalhe mais (Maurício).

(...) a cultura meritocrática, eu sempre gostei disso, sempre fui estimulado por competição, então eu gosto. Vou buscar o bônus. Hoje o meu EBITDA representa o segundo da companhia. Já falei para ele (diretor): ‘já estou olhando o próximo daqui de perto e o terceiro está lá longe’, entendeu?’. E eu era o lanterna quando assumi. Então falei, ‘eu vou buscar o cara, pode falar para ele que eu vou incomodar’ (Maurício).

A D é resultado puro. Não sei até que ponto isso é bom, não é? Mas para o meu lado, eu sempre me considerei um profissional de alta performance, então sempre ganhava os prêmios. Então, para isso era bom. Sempre batia as metas, na D sempre bati todas as metas, então tinha permanência quem batia meta. Isso era bem fato dentro da D: não bateu meta, não serve. Então, a D trabalhava sempre no número final, no EBITDA puro, rentabilidade e nível de serviço. Era basicamente isso que você tinha de meta (Jefferson).

⁴⁸ Orçamento Base Zero: forma de elaborar o orçamento que não considera os custos e investimentos realizados em anos anteriores. Todo o planejamento é feito “do zero”, levando à necessidade de avaliar cada uma das contas e justificar o orçamento atribuído a cada uma delas.

Eu acho a meritocracia muito boa. Minha opinião é muito boa, desde que, muito claro, você tenha metas muito bem definidas para todo mundo (Marcos).

(...) eu acho que ela (cultura meritocrática) tem uma vantagem – é óbvio que tudo tem que ser bem dosado. Tudo que é bem dosado te faz correr atrás, é algo que te insere dentro da estratégia da empresa e mostra o que a empresa espera de você. Então, ela te mede de uma forma mais justa, vamos dizer assim (Henrique).

Tem que ter foco em resultados, mas não pode ter aquela agressividade sem respeito, como era na F. Acho que isso é importante (Fábio).

Qual o problema da meritocracia, que eu acho que é um problema: que ela cria uma competição dentro da empresa, violenta, porque na verdade se todo mundo cresce só com seu resultado, um tem que ser melhor do que o outro, senão alguém vai ficar para trás. Então aí que acaba criando um ambiente competitivo interno muito forte e aí tem que se tomar cuidado para ver se o seguinte: se a meta individual não está acima da meta coletiva. Se o cara não fica pensando no umbigo dele e não na empresa (Marcos).

Aqui, no caso, 30% (são) metas individuais, e essas individuais você não concorre, não é uma meta que você concorra, eu vou ‘ah, fulano você tem a mesma meta que eu, eu vou te derrubar aqui, porque eu vou ganhar sua meta’. Então não tem esse canibalismo (José).

Não é uma ferramenta perfeita, não é? E acaba a pessoa estar mais preocupada com a meta dela do que com o bem da empresa. Esse é um ponto. ‘Ah, não vou fazer isso porque’ – aí são as maturidades – ‘não vou fazer isso porque vou perder minha meta’. Risos (...). Então, é, tem hora que prejudica mesmo (José).

Percebemos um reconhecimento de que a meritocracia levava à intensificação do trabalho, mas também é possível verificar a identificação dos entrevistados com este modelo, que consideravam ser estimulante, desafiador e recompensador. Os entrevistados, entretanto, alertaram para a necessidade das metas serem bem estabelecidas para não tornarem-se injustas e não gerarem competição extrema entre os trabalhadores. Interessante verificar que Marcos e José também revelaram a preocupação de que as metas atendessem às necessidades da empresa. A identificação com o modelo e a preocupação de que ele seja benéfico também para a empresa revelam a incorporação do discurso empresarial na fala dos gestores.

Um relato interessante sobre a cultura meritocrática e que retrata como ela pode promover a intensificação do trabalho é o de Marcos, que disse que o controle sobre os funcionários, inclusive sobre os gerentes deve ser com base em resultados:

O cara tem que dar um resultado. Então, qual o resultado do cara que contrata caminhão? É não deixar faltar caminhão contratado. Se ele está contratando caminhão da casa dele, da praia, sentado na varanda, a missão dele é colocar caminhão. Ah, claro, se hoje está contratando caminhão e está na praia, no mês que vem você dá uma função a mais. Deixa ele contratar e pagar. Continua na praia? Manda contratar, pagar e manifestar. Vai dando funções para o cara até o momento que ele tem que vir para a empresa. Mas é porque, porque eu acho que a medição tem que ser por trabalho, por resultado, porque ficar 10 horas na empresa não quer dizer que está trabalhando. Você pode ficar seis horas conversando, batendo papo, vendo internet e não trabalhou nada. Daí diz: ‘mas eu fiquei 10 horas aqui dentro da empresa’. Só trabalha quatro, as outras seis você voa. Acho que tem que ser por resultado. Muitas empresas são por resultado (Marcos).

Este trecho da entrevista de Marcos é emblemático. Expõe com clareza a visão do gestor, que buscava obter sempre mais e melhores resultados. Esta busca, no exemplo dado por Marcos, compreendia a intensificação do trabalho dos subordinados e a busca constante de utilização integral do tempo dentro da empresa para o alcance dos resultados.

Um ponto importante a ser considerado em relação à remuneração variável é que, muitas vezes, as metas não são de fácil atendimento e não estão inteiramente sob controle do gestor, como exposto por Victor:

É muito difícil, tá? É bem difícil. Não é impossível, mas é bem difícil da gente conseguir chegar nesses objetivos. Por exemplo, DPO não dependo só de mim, mas de todas as pessoas para chegar no resultado, depende, principalmente, de mim, mas também de todo o time (Victor).

Henrique considerava que as metas que eram coletivas não estavam totalmente sob o seu controle, mas que, mesmo nestes casos, era sua obrigação, enquanto gestor, engajar as demais áreas no atendimento desta meta.

Temos metas coletivas, que são metas da empresa, se a empresa está bem ou ruim, porque isso influencia na nossa remuneração. Se a empresa vai bem, a remuneração vai bem. Eu acho que boa parte delas (estão sob meu controle) sim. Algumas são um pouco mais coletivas, são interdependentes, tudo mais, o que é um pouco mais complicado. Mas tem outras que não, que a gestão é minha mesmo, da minha equipe e a gente que tem que fazer o resultado. Algumas realmente não estão, mas ela pode até não estar 100% na minha mão, mas alguma coisa dela está e aí como um gestor da companhia, eu tenho a obrigação de mobilizar as outras áreas para fazer com que ela esteja

100% de acordo (...). É, a empresa precisa disso, então, uma vez que a empresa precisa disso a gente precisa, como gestor da empresa, garantir que isso aconteça (Henrique).

Este trecho da fala de Henrique está alinhado com a concepção de Alves (2011), que constatou que o comprometimento com o trabalho intenso é estimulado pelos próprios trabalhadores, visto que, em muitos casos, a remuneração e as premiações dependem do esforço coletivo. Assim, para o autor, cria-se uma pressão coletiva em que os trabalhadores tornam-se agentes de intensificação do trabalho dos outros e de si mesmos devido à cobrança por resultados.

Maurício contou que todos os anos recebeu bonificação, mas que no ano que a entrevista foi feita estava difícil de atingir as metas propostas:

Esse ano é o que está mais complicado, porque eu peguei o bonde andando nessas operações, e o orçamento, que eu não tinha acompanhado a elaboração, está mais difícil. Hoje mesmo, fazendo uma projeção para saber se eu iria alcançar, e está difícil. A gente tem que fazer o impossível ali. O que a gente fez em outubro, eles consideravam que era impossível. A gente tem que fazer melhor do que o impossível nos próximos dois meses para chegar, mas a gente vai dar um jeito para conseguir (Maurício).

Este trecho da entrevista de Maurício traz importantes contribuições para o entendimento da visão que o gestor tinha de que, não importava como, o resultado precisava ser entregue. Superar as adversidades para conquistar o resultado e conquistar a remuneração variável era encarado como algo desafiador e recompensador.

Entendemos que, apesar de Victor considerar que suas metas estavam muito difíceis de atingir, os gestores, de um modo geral, viam suas metas como desafiadoras e como algo muito importante de atingir, tanto para eles – já que isto implicava nas suas remunerações variáveis – quanto para a empresa. A busca do atendimento a estas metas parecia exigir, como argumentamos anteriormente, um esforço extra por parte dos gestores, pois não importava se as atividades necessárias para atingir os resultados exigidos eram realizadas fora do horário de expediente, se eles e seus subordinados tinham tempo para descansar ou se precisavam trabalhar no fim de semana. Os objetivos precisavam ser alcançados à revelia das necessidades pessoais dos gestores e de seus subordinados, pois, caso contrário, teriam como consequências a perda de remuneração, a perda de oportunidades de crescimento ou até mesmo do emprego. A prática de remuneração variável também foi apontada por Dal Rosso (2008) como um importante mecanismo de intensificação do trabalho. De forma semelhante, Lima, Barros e Aquino (2012) consideram que a remuneração

por resultados é uma forma de precarização e intensificação do trabalho, visto que reduz o pagamento das horas extras despendidas para o atendimento das metas propostas. O estabelecimento destas metas, entretanto, “(...) é apresentado ao sujeito como um desafio a ser cumprido, e o fracasso desta meta resulta na culpabilização do indivíduo” (p. 115). Esta percepção da precarização e do pagamento injusto das horas trabalhadas, entretanto, não foi verificada na fala dos gestores entrevistados.

Importante ressaltar a adesão dos entrevistados à cultura meritocrática e à busca de resultados, que passaram a fazer parte das representações sociais deles, fazendo com que, embora reconhecessem que as metas faziam trabalhar mais, não sofressem por conta delas e replicassem com seus subordinados as exigências de resultados que recebiam de seus superiores. A fala de Marcos evidencia como a gestão por resultados era apreciada pelos gestores, reforçando outras falas anteriores:

Eu valorizo muito mais o cara que dá resultado. O fato de trabalhar arduamente... Eu quero é resultado. Se o cara vai trabalhar duas, três ou vinte horas, aí, bichão, é cada um com a sua função. Se ele tem um problema ‘a tenho que trabalhar 10 horas por dia’. ‘Por quê?’ ‘Ah, porque eu tenho um problema de sistema inoperante’. Pô, vamos resolver o problema do sistema. Se ele tem problema, bem claro, ele que traga o problema. Qual a dificuldade que ele tem? O que ele precisa para trabalhar menos e ser mais eficiente? (Marcos).

Entendemos que a meritocracia, ou seja, a concepção de que o esforço individual é a chave do sucesso, possui caráter ideológico. Ter mérito, segundo Faria e Ramos (2015) significa atender às necessidades da empresa e constitui-se, assim, um sistema de poder e de controle sobre os trabalhadores. A meritocracia estimula a competição individual, responsabiliza os trabalhadores pelo próprio desempenho profissional e pelos resultados organizacionais, independentemente das condições que lhes são dadas para isso.

Além de todos os fatores de intensificação já mencionados, não podemos deixar de ressaltar a importância do uso de tecnologias de comunicação e informação na intensidade do trabalho. Este tema foi bastante abordado quando caracterizamos a extensão do trabalho intensificado dos gestores, na seção 4.2 e não é necessário repetir os trechos e argumentos já apontados.

Um resumo das informações levantadas na pesquisa que nos dão suporte para identificar fatores relacionados à maior ou menor intensificação do trabalho para os gestores de logística de transportes está exposto no Quadro 8. Destacamos que boa parte dos elementos de intensificação laboral apresentados no quadro não haviam sido apontados pela literatura

que acessamos, dentre os quais podemos destacar: trabalhar em empresas especializadas em transporte (ou terceirizadas), atuar em áreas operacionais, gerenciar operações geograficamente abrangentes e ininterruptas, inexistência de lideranças 24 horas por dia, operações em fase inicial ou recém-assumidas pelo gestor, equipes pouco qualificadas, maturidade e experiência profissional e aspectos pessoais dos gestores como ansiedade e desorganização. Grande parte destes elementos está relacionada com a intensificação do trabalho de ocupantes de cargos de liderança e poderia ser generalizada para gestores de qualquer ramo de atuação.

Apesar de todos estes fatores apresentados no Quadro 8 terem sido levantados ao longo das entrevistas, somente os fatores pessoais e algumas considerações sobre a responsabilidade da empresa surgiram do questionamento direto sobre as causas do trabalho intensificado, o que nos aponta para uma tendência de autorresponsabilização do trabalhador pela intensidade laboral, vista como uma opção. As menções a outros fatores raramente vinculavam algum tipo de intencionalidade ou eram encarados como uma estratégia da empresa para aumentar a intensidade do trabalho. Outrossim, estes fatores apareciam como algo naturalizado, como uma simples condição do trabalho.

Quadro 8 - Fatores de intensificação do trabalho apontados por gestores do ramo de logística de transporte.

Aspecto	Mais intensificado	Menos intenso
Tipo de atividade e ramo da empresa	Empresas prestadoras de serviços do ramo de Transportes	Empresas industriais e comerciais ou de outros ramos de serviços
Departamento	Operacional	Apoio
Características da operação	Ininterrupta	Opera em horário comercial
	Entrega de produtos urgentes	Entrega produtos não urgentes
	Grande porte	Pequeno porte
	Geograficamente abrangente	Local
	Acionamento constante fora do horário de trabalho	Sem muitas ocorrências fora do horário de trabalho
Modelo de Operação	Atuar como operador logístico	Atuar como cliente ou com transporte próprio
Equipe	Apenas um gestor para operações ininterruptas	Gestores 24 horas por dia
	Equipe nova ou com pouca qualificação	Equipe experiente
	Equipes enxutas	Equipes adequadas às demandas de trabalho
Mudanças	Operação em fase inicial	Operação consolidada
	Operação recém-assumida pelo gestor	Gestor com experiência na operação
	Reestruturações constantes	Operações estáveis
Remuneração	Baseada em resultados	Remuneração fixa
Liderança	Influencia para aumentar a intensidade	Toma ações para reduzir a intensidade
Aspectos profissionais e pessoais	Menor maturidade e experiência profissional	Maior maturidade e experiência profissional
	Início de carreira	Carreira consolidada
	Pessoas ansiosas	Pessoas não ansiosas
	Pessoas desorganizadas	Pessoas organizadas
Tecnologias de comunicação e informação	Utilização constante fora do horário e local de trabalho	Utilização somente no horário de trabalho

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

Por meio da análise do Quadro 8 podemos entender que diversos fatores estão envolvidos na configuração de um trabalho intensificado. Acreditamos que alguns fatores pessoais e profissionais, como os citados pelos entrevistados, também podem contribuir para a maior ou menor intensificação do trabalho, já que afetam modo como os gestores relacionam-se com o trabalho, mas que a maioria dos fatores refere-se à forma como o trabalho é organizado. Uma configuração como a apresentada na coluna “Menos intenso” pode ser considerada como irreal, especialmente no ramo de logística de transportes, no qual acreditamos ser praticamente impossível todos estes fatores existirem em conjunto, ainda mais diante da expansão do gerencialismo e das tecnologias móveis de comunicação.

CAPÍTULO 6 - “EU PREFIRO TRABALHAR NUM TRABALHO INTENSO DO QUE NUM TRABALHO QUE SEJA MORNO”: algumas contribuições da psicodinâmica do trabalho na análise do trabalho dos gestores.

Neste capítulo nosso objetivo é problematizar a relação subjetiva dos gestores com o trabalho intensificado. O posicionamento dos entrevistados com relação ao trabalho revelou-se ambíguo e contraditório. Se, por um lado, eles se referiram às vivências de sofrimento (problemas de saúde, dificuldades de conciliação entre trabalho e família e invasão do trabalho na vida privada), por outro lado, eles não demonstraram grandes insatisfações e contestações acerca de suas condições de trabalho, ou seja, sobre as causas do sofrimento. As falas com tom de reclamação foram poucas e estavam, sobretudo, relacionadas à extensão e invasão do trabalho na vida privada (o que era um problema mais para a família do que para eles). Ademais, as doenças relacionadas ao trabalho estavam situadas no passado e, praticamente, não se faziam presentes no momento da entrevista. Parece que os entrevistados negavam a existência dos problemas relacionados ao trabalho atual e buscavam defender a empresa em que estavam, seu trabalho e o momento que vivenciavam, centralizando suas críticas nos trabalhos e empresas anteriores. O ritmo de trabalho acelerado foi expresso, inclusive, como motivo de satisfação. Estas constatações nos levaram a questionar como eles poderiam avaliar sua condição laboral de uma forma positiva e não deixar o sofrimento se manifestar, apesar da intensidade e precariedade do trabalho. Para compreender como se mantinham na normalidade e como encontravam satisfação no trabalho, buscamos na psicodinâmica do trabalho elementos para entender os aspectos subjetivos da relação dos entrevistados com o seu trabalho, tendo em vista as evidências empíricas apontadas. Cabe ressaltar que, de acordo com Dejours (2000), a normalidade é o resultado de uma composição entre sofrimento e luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Ela não implica, portanto, ausência de sofrimento, mas é alcançada na dura luta contra a desestabilização psíquica causada pelas pressões do trabalho.

Nosso objetivo, entretanto, não é apresentar uma compreensão completa e definitiva, mas sim problematizar, lançar hipóteses sobre como e porque estes gestores suportavam e até se autorrealizavam no trabalho intensificado. Entendemos que a permanência em um trabalho, seja ele intensificado ou não, envolve razões de ordem econômica, social e psíquica. Assim, buscaremos explorar estas esferas para compreender melhor as representações que os gestores construíram sobre seu trabalho e as possíveis raízes

destas representações na relação psicodinâmica com o trabalho, já que, o objeto da representação não existe em si mesmo, mas é determinado pela relação sujeito-objeto (ALVES-MAZZOTTI, 2002). Importante salientar que ao construir representações sociais, os sujeitos estão dando sentido à experiência que vivenciam, buscando manter uma identidade, um sentido de pertença, um lugar no mundo (JOVCHELOVITCH, 1996). Assim, o conteúdo das representações podem ter defasagens em relação ao objeto, promovidas pela própria reconstrução subjetiva deste, bem como pelos interesses e necessidades, nem sempre conscientes, de quem constrói as RSs ou delas se apropria.

As bases conceituais de estudo da Psicodinâmica do Trabalho fundamentam-se na análise da dinâmica inerente a um contexto específico de trabalho, que podem tanto ser um local de saúde, quanto de sofrimento e patologias. O sofrimento é entendido como “(...) a vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990, p. 127). Segundo os autores, o sofrimento não consiste em algo estático e se ele não se manifesta é porque os sujeitos buscam ativamente se proteger e se defender dele por meio de mecanismos individuais ou estratégias coletivas de defesa. Seligmann-Silva (2011) expõe que as defesas consistem em mecanismos psicológicos (conscientes ou inconscientes) ou condutas adotadas pelos trabalhadores para evitar ou tornar suportável o sofrimento e diferem das resistências, que visam transformar as situações de trabalho que originam o sofrimento.

Segundo Rossi et al. (2013, p. 316),

na dinâmica das relações intersubjetivas, no interior das organizações, há um confronto entre, de um lado, o trabalhador com suas necessidades, desejos e representações acerca do trabalho e, de outro, as exigências, as pressões e imposições da organização. Estas têm múltiplos efeitos sobre a subjetividade do trabalhador, em sua percepção de si mesmo, do outro e do próprio sentido de seu trabalho.

Assim, entendemos que pode haver uma grande contribuição advinda da análise psicodinâmica do trabalho na compreensão da formação das representações sociais dos gestores entrevistados, ou seja, na compreensão dos seus modos de pensar e explicar a realidade vivenciada no trabalho.

6.1 “Você tem n problemas que podem acontecer e todo dia acontece uma coisa diferente”: o prescrito, o real e o uso da inteligência prática.

Nossa primeira análise focará na organização do trabalho, nas tarefas prescritas e na atividade executada pelos gestores. A organização do trabalho envolve a prescrição das tarefas, suas normas, os ritmos e controles que devem ser empregados. Importante ressaltar que esta organização do trabalho não é um dado inflexível e preexistente ao encontro do homem com o seu trabalho, mas sim passível de modificação pela ação dos trabalhadores (DEJOURS, 2008a).

O trabalho, segundo Dejours (2004, p. 28), constitui-se de:

gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. (...) o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o “trabalhar”, isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais).

O trabalho prescrito (ou tarefa) refere-se àquilo que se deve fazer, ou seja, o que é esperado no âmbito de um processo de trabalho. Envolve as regras e objetivos fixados pela organização do trabalho, bem como as condições dadas. Assim, são elementos do trabalho prescrito: os objetivos; os métodos e procedimentos; as ordens emitidas pela hierarquia; as normas técnicas e de segurança; os meios técnicos colocados à disposição; a forma de divisão do trabalho; as condições temporais previstas; e as condições socioeconômicas, como a qualificação, por exemplo (BRITO, 2009). Tendo em vista estas definições sobre organização e prescrição do trabalho, buscaremos ressaltar alguns elementos que foram possíveis de verificar em nossa pesquisa.

Quanto às responsabilidades dos gestores, Davel e Melo (2005) enfatizam que cabe a eles: promover o contato entre as pessoas; monitorar, filtrar e disseminar informações; alocar recursos; regular os distúrbios e manter o funcionamento dos fluxos de trabalho; negociar; inovar; planejar; controlar e dirigir os subordinados, além de lidar com elementos culturais e simbólicos. As definições dos entrevistados sobre suas responsabilidades foram semelhantes às expostas pelos autores, sendo as principais atribuições citadas, a gestão, o controle e o apoio para que os subordinados executem as atividades necessárias para o cumprimento dos objetivos da área.

Um dos elementos da prescrição do trabalho do gestor refere-se aos horários de trabalho. Embora tenham “autonomia”, parece que esta, em relação ao horário de trabalho, só existe se for para ampliá-lo. O trabalho dos gestores envolvia elevada carga horária e, em

geral, começava cedo e ia até tarde. Por exemplo, Victor tinha que participar de uma reunião presencial que começava às 6h20min e Fábio relatou que recebia as informações com relação aos indicadores às 7h da manhã. Ainda, diversas prescrições de horário decorriam da agenda de reuniões, que ocorriam até mesmo nos finais de semana (por telefone ou presenciais). A fala de Lucas exemplifica esta questão: “(...) existe um negócio muito rígido e uma rotina muito: ‘ah, tem que ir para reunião tal hora’”. Ademais, a maior parte dos entrevistados tinha responsabilidade em tempo integral pelas operações, que atuavam 24 horas por dia. Assim, a prescrição do trabalho envolvia a disponibilidade ininterrupta, principalmente por meio do telefone, para tratar problemas que pudessem surgir. Jefferson relatou com clareza esta prescrição: “Então, o telefone, a orientação era nunca desligar o telefone. Sempre alerta com o telefone, atender todas as ligações”. Interessante notar que a carga-horária não consistia em uma determinação oficial da empresa, mas uma norma sutil, baseada nas demandas, na cultura e no comportamento dos superiores e pares, como exemplificado na fala de Lucas: “Você tem vergonha de trabalhar menos do que teu próprio chefe, não é?”.

Em relação ao controle do trabalho, embora tenhamos verificado a existência de certa autonomia dos gestores, o seu trabalho não deixava de ser controlado. Havia controle por parte da hierarquia, mesmo que de forma sutil, e um controle muito grande na forma de metas e indicadores. Os resultados do trabalho do gestor implicavam no cumprimento das metas, operacionais e financeiras, que muitas vezes eram avaliadas diariamente e, assim, controladas por eles e por seus superiores, cotidianamente. Outro importante controle, no caso dos que eram prestadores de serviços, era exercido por parte do cliente, que chegava a impor maiores prescrições ao trabalho do gestor do que a própria empresa empregadora. Isto foi relatado por Victor e Lucas, que reclamaram acerca da rigidez da agenda de trabalho que era determinada pela empresa cliente, como instrumento de padronização da forma de gestão realizada pelos prestadores de serviços. Para exemplificar o controle exercido pelas metas da empresa e pelas exigências dos clientes, expomos a fala de Fábio:

Mas, no geral, tudo fica em torno, para a D, em torno de se está entregando ou não o teu EBITDA, que a empresa precisa ter o resultado. E para o teu cliente, se tu estás entregando ou não a qualidade que ele exige (Fábio).

Quanto a este contexto de prescrição baseado em metas, cabe trazer novamente o excerto em que Gaulejac (2007) expressa a forma como a vigilância se faz presente no contexto contemporâneo e se aplica perfeitamente ao caso dos gestores: A vigilância

incide de preferência sobre os resultados do trabalho do que sobre suas modalidades. Se a liberdade aumenta em relação às tarefas a cumprir, ela encontra a contrapartida

em uma exigência drástica sobre os resultados. Trata-se não tanto de regulamentar o emprego do tempo e de quadricular o espaço, e sim de obter uma disponibilidade permanente, para que o máximo de tempo seja consagrado à realização de objetivos fixados e, além disso, a um engajamento total para o sucesso da empresa.

Assim, uma prescrição importante para o trabalho do gestor é apropriar-se, adaptar-se e apoiar o modelo de gestão da empresa. A função de gestão, mais do que outras, demanda do trabalhador a adesão ao sistema de pensamento gerencial, interiorização de suas normas, valores, filosofia e modo de se comportar (GAULEJAC, 2007). Exige-se flexibilidade, disponibilidade, engajamento, excelência, cooperação, criatividade, competitividade. Assim, uma importante prescrição refere-se à prescrição da subjetividade do gestor, que pode ser exemplificada no trecho a seguir:

(...) quando eu entrei aqui como *trainee*, eram sete *trainees*, só eu continuo aqui. Porque a maioria deles não tinha, foi o que você falou, não tinha as características para esse trabalho intenso (Maurício).

Maurício ainda relatou sobre a existência de um perfil necessário para atuar na área de logística, na qual se exige, mesmo para cargos que não são de liderança, a capacidade de priorização diante do alto volume de trabalho: “a pessoa entra e na correria tem que saber priorizar o que vai fazer primeiro, classificar o que é mais importante”. Ademais, a pessoa teria que estar disposta a trabalhar até mais tarde para concluir suas atividades. Estas eram características que ele buscava quando fazia a seleção de pessoas para sua equipe.

Em geral, os entrevistados consideravam que uma pessoa que não estivesse disposta a trabalhar de forma intensa não tinha lugar no ramo de logística de transportes, pelo menos não nas empresas em que eles atuaram. Sobre o que aconteceria com uma pessoa em nível de liderança que não estivesse disposta a trabalhar de forma intensa e a ser acionada a qualquer momento, alguns entrevistados disseram:

Ah, não fica. Ela não consegue se enquadrar. Eu já vi isso acontecer muito. Ou ela sai, ou a empresa sai com ela. Não tem muita escolha, não (Henrique).

Essa pessoa não vai ter sucesso na logística, não vai conseguir. Ele tem que ter esse comprometimento (Fábio).

Ela vai sobrecarregar a equipe dela, primeiro. O pessoal vai precisar falar com ela e não vai conseguir. Por esse fator ela vai perder a liderança, e um gestor sem liderança não vai conseguir trabalhar, vai acabar saindo (Fábio).

Eu acho que dentro dessas empresas ela se contenta em uma posição menor. Talvez saindo da empresa possa se desenvolver, consiga ter um futuro mais próspero, mas dentro dessas empresas eu não conseguia ver um futuro para uma pessoa assim (Lucas).

Nestes trechos das entrevistas podemos perceber que a disponibilidade 24 horas por dia era vista como uma exigência da função gerencial na área de logística, o que revela que esta condição já se naturalizou, como disse Fábio: “Mas acho que já acabou internalizando, para gente não é problema”. Assim, subentendemos que há prescrições relacionadas à sobrecarga e à disponibilidade, que podem ser fonte de sofrimento e, portanto, exigem a adaptação do trabalhador, o que se dá, por meio de estratégias como a disciplina, a organização pessoal, especialmente do tempo, a priorização das atividades, o estabelecimento de limites, o uso do “gerenciamento da rotina”, bem como o desenvolvimento de defesas psíquicas, como veremos mais adiante.

Apesar das prescrições que conseguimos identificar no trabalho dos gestores, entendemos, assim como exposto por Brito (2009), que há situações em que as prescrições não são identificadas com clareza ou que se apresentam de forma implícita. Estas situações podem nos levar a pensar que se trata de casos onde o trabalho se desenvolve sem injunções, mas na verdade, a responsabilidade pela prescrição acaba recaindo sobre o trabalhador, o que gera uma carga extra para ele. Consideramos que a tarefa (o fazer em si) do gestor é pouco prescrita se comparada a tantas outras funções e, deste modo, oferece uma grande margem de interpretação sobre como, de fato, deve ser executada. Ou seja, a atividade de gestão envolve sobremaneira a subjetividade do gestor. Defendemos ao longo da tese que o trabalho gerencial é de caráter imaterial, e, portanto, envolve atividades de cunho intelectual, criativo, afetivo e comunicativo (GRISCI, 2011) e, assim, necessita do emprego da inteligência, da afetividade e da criatividade dos gestores. O trabalho de gestão, portanto, poderia ser considerado como propiciador de mobilização subjetiva. Esta, segundo Dejours (2008a), é uma fonte de prazer no trabalho, um meio para lidar com o sofrimento que se diferencia das defesas. Portanto, a mobilização subjetiva não envolve a negação ou minimização do sofrimento, mas sua ressignificação, que ocorre por meio do engajamento da subjetividade para conquistar uma relação gratificante com o trabalho.

A mobilização subjetiva manifesta-se com grande força na maioria das pessoas saudáveis. As coisas acontecem como se o indivíduo, diante da organização do trabalho, não conseguisse deixar extravasar os recursos de sua inteligência e de sua personalidade. (...) Mas essa mobilização subjetiva, por “espontânea” que seja, não deixa de ser extremamente frágil: depende da dinâmica entre contribuição e retribuição. Em contrapartida à contribuição que leva a organização de trabalho, o indivíduo espera ser retribuído. (...) Na ausência deste reconhecimento, sua tendência é desmobilizar-se (DEJOURS, 2008a, p. 84-85).

Segundo Dejours (2004; 2016), existe sempre uma defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real, pois, em qualquer trabalho ocorrem incidentes, falhas, eventos não previstos pela organização do trabalho, o que é chamado de real do trabalho.

O trabalho, com efeito, é sempre sobrecarregado por incidentes, pelo mau funcionamento dos objetos técnicos (quer se trate de uma usina nuclear ou do avião ou do terminal de computadores), por contraordens vindas da hierarquia, por perturbações causadas por demandas urgentes formuladas por terceiros, pelo não-cumprimento de compromissos por seus colegas, de desistências dos clientes na última hora etc. É o que denominamos de o real do trabalho. O real é o que se dá a conhecer a quem trabalha por sua resistência ao domínio e que engendra o sofrimento ligado à experiência do fracasso (DEJOURS, 2012a, p. 365).

A existência deste real é muito relevante para entender o trabalho de gestão. Segundo autores como Motta (2007), Almeida (2006) e Davel e Melo (2015), o cotidiano dos gestores é caótico, cheio de imprevistos, de interrupções da rotina e de replanejamentos. Os entrevistados trouxeram a existência deste real do trabalho, relacionado a imprevistos, mudanças de diretrizes, quebras de equipamentos, acidentes etc., que poderiam ocorrer tanto nos dias normais de trabalho quanto nos finais de semana e nas madrugadas, como expresso por Fábio. “(...) o que mais me deixa angustiado é o risco de acidente, essa imprevisibilidade que pode acontecer a qualquer hora”. Além dos imprevistos, acreditamos que o real do trabalho se apresentava para os gestores diante das dificuldades para atender as metas, dos indicadores que diariamente insistem em estar abaixo do esperado, de todos os eventos que afetavam seus resultados e geravam angústia e ansiedade. Fábio relatou exatamente isso ao falar sobre a sensação causada pela iminência dos problemas e pela preocupação com os resultados, ou seja, pelo real do trabalho:

Todos são extremamente ansiosos por conta dos problemas que podem vir a ter, por conta dos resultados que tu pode não entregar, por conta do cliente que pode não estar satisfeito. Essas coisas assim (Fábio).

Para Dejours (2004), o real do trabalho confronta o trabalhador e leva à experiência do fracasso na forma de afetos:

O mundo real resiste. Ele confronta o sujeito ao fracasso, de onde surge um sentimento de impotência, até mesmo de irritação, cólera ou ainda de decepção ou de esmorecimento. O real se apresenta ao sujeito por meio de um efeito surpresa desagradável, ou seja, de um modo **afetivo**. É sempre afetivamente que o real do mundo se manifesta para o sujeito. Mas ao mesmo momento que o sujeito experimenta afetivamente a resistência do mundo, é a afetividade que se manifesta em si. Assim, é numa relação primordial de sofrimento no trabalho que o corpo faz, simultaneamente, a experiência do mundo e de si mesmo (DEJOURS, 2004, p. 28, grifo do autor).

Um depoimento que expressa essa vivência do sofrimento pela experiência do fracasso é este trecho da entrevista de Maurício:

(...) demorou uns seis meses para conseguir ajustar a casa lá. A cobrança vinha direto. E eu falava, ‘cara, o que eu vou fazer? Já mexi aqui, já mexi lá, já mudei pessoas, já mandei gente embora, já contratei gente nova, fechei filial, abri filial’. E isso deixa o cara

pensando. Ele fala, ‘pô, vai, não acontece, e leva o problema para casa.

O sofrimento, segundo Dejours (2004), não é apenas resultado da relação com o real, mas é também ponto de partida para a busca de meios de agir, de transformar o sofrimento e superar a resistência do real. Para dar conta deste real, que gera sofrimento, é preciso que o trabalhador mobilize sua inteligência e experiência para tratar a distância entre o prescrito e o real do trabalho, de modo a conseguir atingir os objetivos estipulados e subverter o sofrimento em prazer. A esta inteligência e sua mobilização, Dejours (2012a) denomina de zelo, de trabalho vivo, ou seja, aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para atingir seus objetivos. Os imprevistos, as dificuldades e os desafios são uma possibilidade de uso da inteligência prática do trabalhador, do zelo, e, portanto de realização no trabalho:

Acho que isso é o mais importante: a satisfação de estar fazendo algo que dê certo. A gente sempre fala: quando entrega um projeto muito bom, não olhar para o espelho e ‘ah, entreguei’, mas olhar pela janela e ver que aquilo está funcionando (Jefferson).

O prazer se origina quando, através do trabalho vivo, o sujeito consegue criar soluções convenientes, já o sofrimento começa quando, apesar do zelo, o trabalhador não consegue dar conta da sua tarefa. Não estamos querendo afirmar que todos os constrangimentos e problemas que aparecem são resolvidos pelos gestores e o sofrimento não surge (já que isto ficou visível em outros momentos da tese), mas que este tipo de trabalho proporciona muitas oportunidades de uso da inteligência prática, da criatividade dos gestores, especialmente para aqueles que têm maior experiência profissional e aprenderam diversos caminhos para enfrentar o real do trabalho e, deste modo, tornar seus trabalhos menos intensos. Ademais, a habilidade dos gestores é relevante para auxiliar os seus subordinados, e, por vezes, pares, a lidarem com o real do trabalho destes. Assim, o emprego dos jeitinhos, das artimanhas etc., mostrou-se relevantes no trabalho dos gestores e, segundo os relatos deles, o aprendizado prático da função proporcionava a redução da intensidade do trabalho.

Acho que com os anos, a pessoa de logística vai pegando certos atalhos, vai conseguindo pegar uns atalhos (...). Acho que com o tempo vai melhorando. É claro que quando tu pega alguma coisa que tem que começar, o início é sempre difícil, mais depois tu tende a normalizar (Felipe).

A área de logística, segundo referido pelos entrevistados, é uma área que demanda, mais do que muitas outras, o emprego da inteligência, da astúcia e da criatividade dos trabalhadores, pois é uma área cheia de “jeitinhos”, “não tão precisa”, “imprevisível” e

“dinâmica” e, portanto, muito dependente do trabalho vivo para funcionar. Um trecho da entrevista de Jefferson ilustra esse real do trabalho na logística:

Então, a gente monta, tenta planejar ao máximo o nosso dia, só que a logística, ela é, não é um movimento constante, ritmo constante, tudo acontece assim... A gente tem n variáveis que fazem mudar o plano em segundos. Então, a gente costuma sempre ter o plano A, o B e o C, porque, cara, tudo pode dar errado. ‘E se tudo der errado, o que tu faz? Faz isso’. Então, acaba te consumindo muito, são problemas que às vezes tu não consegue resolver em minutos, demora... demora horas até chegar a uma solução, porque às vezes depende de outra parte da cadeia, não depende só de ti. Então, por isso tu acabas te passando mesmo, acaba te passando porque sabe que o problema, no final, vai ser bem maior se não tomar nenhuma ação no meio do caminho.

O emprego do zelo no trabalho envolve a subjetividade como um todo, dentro e fora do ambiente de trabalho, no espaço privado, nas insônias, nos sonhos e tem consequências até mesmo sobre as relações entre cônjuges e com os filhos (DEJOURS, 2012a; 2016). Este envolvimento da subjetividade em sua totalidade no trabalho foi demonstrado na fala de vários entrevistados, dentre os quais, destacamos a de Victor sobre o que é um trabalho intenso: “É a sua cabeça processando as informações do trabalho o tempo todo. Porque não para. Você sai, mas o trabalho continua, não é?”.

Dejours (2012a) alerta que o zelo nunca é neutro em relação à saúde mental. “Ele pode produzir o que há de melhor, a ponto de, em certos casos, o trabalho se tornar um mediador essencial na construção da saúde; mas também pode produzir o que há de pior e resultar na doença mental” (p. 365). Assim, reforçamos que, embora o trabalho gerencial possibilite o emprego da inteligência prática e da criatividade do gestor, o excesso de demandas, as pressões, as ocorrências e os problemas muito difíceis ou impossíveis de resolver podem inviabilizar o sentimento de bem-estar e o prazer autêntico no trabalho. Como aponta Dejours (2008b), a partir de certo nível de intensidade da atividade (sua cadência ou extensão), esta entra em concorrência com a subjetividade e assim, a “sobrecarga de atividade coloca em perigo as condições necessárias ao jogo do fantasma, da imaginação e da afetividade” (p. 161). O trabalho do gestor – como todo trabalho –, portanto, é marcado por atividades e momentos que permitem a vivência de prazer, mas também de momentos em que é impossível lidar com o real do trabalho e o sofrimento se manifesta. O prazer autêntico que poderia resultar do reconhecimento, da autonomia, da criatividade e do uso da inteligência, portanto, é mesclado com outras formas de prazer advinda do reconhecimento instrumentalizado (como veremos) e com o sofrimento.

6.2 “Acho que o maior reconhecimento é o respeito”: a dinâmica do reconhecimento e as vivências de prazer no trabalho

Com relação às vivências de prazer no trabalho, identificamos nos relatos dos entrevistados diversas manifestações de satisfação com o trabalho que realizavam, expressas, de forma resumida, em frases como: “Gosto do meu trabalho”; “Gosto muito de trabalhar com logística”; “(...) me sinto motivado com o tipo de coisa que eu faço”; “É uma coisa que eu gosto de executar”; “Quando você ama o que faz, é muito bom...”; “Dá prazer trabalhar. É bom para a alma, para a vida, para tudo. Eu gosto do que eu faço”.

Um fator importante para as vivências de prazer no trabalho é o reconhecimento. Segundo Dejours (2012a), o emprego da subjetividade nas situações de trabalho é a primeira dimensão da sublimação. Entretanto, nem todos aproveitam os benefícios do uso de si no trabalho, dado que alguns, mesmo diante da superação do real, continuam a duvidar de si mesmos, e, assim, a depender do reconhecimento dos outros pelo que fizeram, pelo trabalho realizado. Assim, a dinâmica do reconhecimento deve entrar em jogo para transformar o sofrimento em prazer. O reconhecimento, portanto, é a segunda dimensão da sublimação, segundo o autor. Ao se engajar e contribuir para a organização real do trabalho, o sujeito que trabalha espera uma retribuição, não só material, mas, principalmente simbólica.

Acreditamos que a capacidade que os gestores demonstraram de estar sempre resolvendo problemas é capaz de acionar a dinâmica do reconhecimento. Embora, como veremos mais adiante, este reconhecimento seja em grande parte instrumentalizado, ainda resta algumas evidências de reconhecimento genuíno.

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d’alma ou até de elevação. O trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego. A identidade constitui a armadura da saúde mental (DEJOURS, 2000, p. 34).

O reconhecimento consiste em um processo de valorização do esforço e do sofrimento investidos pelo trabalhador para a realização do seu trabalho e possibilita ao sujeito a construção da sua identidade, traduzida afetivamente em vivências de prazer e de realização de si mesmo. O reconhecimento consiste em uma retribuição simbólica, ou moral,

que se diferencia da retribuição material, como salários, bonificações e promoções. O reconhecimento passa por duas provas principais: o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza. O primeiro envolve a utilidade econômica, técnica ou social da contribuição que o trabalhador deu à empresa. Geralmente, este reconhecimento vem da hierarquia, mas também, eventualmente, é conferido pelos subordinados ou pelos clientes. Já o julgamento de beleza é realizado pelos pares, e diz respeito à conformidade do trabalho realizado às normas e às regras do ofício (DEJOURS; BÈGUE, 2010; DEJOURS, 2012a).

O julgamento dos pares é a um só tempo, o mais preciso, o mais sutil, o mais severo e o mais precioso (...) e tem um impacto fundamental sobre a identidade. Quando um trabalhador tem o benefício do julgamento de beleza proferido pelos pares, torna-se, de fato e de direito, membro de uma comunidade de pertencimento, de uma equipe profissional, de um coletivo de trabalho, ou mesmo membro de um colegiado daquele ofício especificamente (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 40).

O julgamento do reconhecimento, para Dejours (2012a) não se refere à pessoa, mas ao produto do trabalho, especialmente sua qualidade. Entretanto, em um segundo momento, quem recebe o reconhecimento pode transferi-lo do registro do fazer para o registro do ser – da identidade –, fortalecendo-a. Mas o que o trabalho dos gestores, especialmente o trabalho intensificado, pode oferecer de reconhecimento? Alguns apontaram a existência de reconhecimento de beleza por parte dos pares, como, por exemplo, nos trechos da fala de Jefferson e José:

O reconhecimento, acho muito bacana, das pessoas, é você ser respeitado. Isso é uma coisa que eu, acho que o maior reconhecimento é o respeito. Então, o trabalho que você faz ser respeitado (José).

O que me deixa mais contente é receber *feedback* de pessoas que eu trabalhei a três anos, quatro, cinco anos atrás: ‘Cara, quando tu estava aqui estava show de bola. Aquilo está funcionando ainda’ (...). Tu acabas se tornando uma referência. Isso é bom (Jefferson).

A satisfação relacionava-se também ao reconhecimento do valor do trabalho realizado para o desenvolvimento da empresa, de outras pessoas, bem como os resultados de longo prazo, o que dava sentido ao trabalho:

(...) eu começo a perceber o quanto a gente pode contribuir para a sociedade, o que a gente pode ajudar as pessoas (...). Quando você ama o que faz, é muito bom, você consegue dar o direcionamento com as pessoas, você consegue ajudar ao próximo. Tem um lado pessoal muito grande nisso, de poder ajudar o próximo (José).

(...) o que motiva é o desafio de fazer algo diferente que, eu sempre falo, de escrever a história e não ser apenas parte da história, ser mais um na história. Você que tem que escrever a história (Marcos).

(...) eu tenho amigos (...) que se lembram das coisas que eu falei com eles lá atrás. Então, é legal, coisas que você está plantando, que isso vira fruto. Então isso que me dá prazer, sabe? (Victor).

Algumas expressões sobre o reconhecimento estavam relacionadas ao julgamento de utilidade, como expresso por Jefferson sobre o reconhecimento que obteve diante de uma contribuição muito grande que deu à empresa.

Aí tive a felicidade de ser promovido três vezes em um ano, por resultados. Consegui desenhar esses processos e pegar níveis de serviço com 40% e entregar com 98%. Cada processo que a gente pegava a gente ia melhorando, então isso acabou chamando a atenção. Então, consegui me destacar.

Outros consideraram haver reconhecimento pelo fato de atenderem às demandas de resultado da empresa e, assim, sentirem-se seguros em seus empregos. Estas falas podem ser consideradas como exemplos de reconhecimento de utilidade:

Acredito que sim (que me sinto seguro), que eu sou bem visto como uma pessoa que está entregando, diante das condições que tem (Felipe).

Me sinto seguro sim. Tenho resultados na empresa, estou me desenvolvendo, não fico na zona de conforto. Eu não vejo problema para mim. Eu estou sempre buscando me atualizar, tanto internamente, quanto externo (Leonardo).

Na verdade nunca me senti inseguro, nos empregos que eu tive. Chego de manhã, acabo entregando o melhor que posso. Tento aprender para fazer melhor ainda, com os outros e tudo mais. Eu me sinto seguro (Fábio).

Temos, entretanto, que ponderar a questão da segurança no emprego, pois, apesar da maior parte dos entrevistados ter relatado sentir-se segura, eles sempre apontavam que isto decorria de um bom desempenho no trabalho. Ademais, a segurança era condicionada por uma aceitação das condições de trabalho, pois todos se referiram à necessidade de se adaptar ao trabalho intensificado para se manter no emprego e para crescer profissionalmente. Deste modo, sentir-se seguro implicava em manter-se constantemente rentável e disponível para a empresa. Questionar ou ir contra as condições de trabalho levava a riscos para a posição ocupada ou à necessidade de fazer outras escolhas de carreira, como mudar de área ou aceitar um trabalho que não remunerasse tão bem, por exemplo. Assim, a segurança no trabalho, embora sentida pela maior parte dos entrevistados, estava condicionada à aceitação de um trabalho intensificado, já que aquele que não estivesse disposto a aceitá-lo não teria “sucesso na logística” (Fábio), teria “que procurar um outro modelo, trabalhar em outra área”

(Maurício), ou contentar-se “em uma posição menor” (Lucas). Destarte, apesar de se dizerem seguros, compreendemos que se tratava de uma segurança condicionada. Cabe ressaltar que não se tratava da manutenção de um emprego que possibilitava apenas a subsistência, mas de um emprego que permitia um padrão econômico elevado, com acesso a consumo e boas condições de vida, o que nos leva a considerar que, como referido por Porter (2004) além do medo do desemprego, a necessidade de manter um padrão de vida e o *status* podem estar na base da aceitação do trabalho intensificado. Assim, a centralidade do trabalho estava envolvida na aceitação das condições de trabalho relatadas.

Apesar de o reconhecimento ter um papel fundamental na construção da identidade e no sentimento de bem estar, ele também pode se tornar uma ferramenta de dominação. Quanto a isto, pudemos observar a grande luta dos gestores para atender aos resultados designados pela empresa e como se sentiam satisfeitos em atender estas metas e, assim, galgar posições e ganhar aumentos salariais, vistos como formas de reconhecimento. Entretanto, como apontam Rossi et al. (2009, p. 318), é preciso que nos atentemos às armadilhas do reconhecimento instrumentalizado, ou seja, um reconhecimento utilizado como instrumento de dominação, sedução e exploração. Este leva o trabalhador “a perder-se em seus desejos narcísicos e a experimentar, cedo ou tarde, aos efeitos perversos e patológicos da dinâmica sedução-servidão”, ou seja, a organização utiliza as expectativas de reconhecimento como forma de levar o trabalhador a se dedicar ao máximo para obter promoções e recompensas materiais e simbólicas. A instrumentalização do reconhecimento se materializa, no caso estudado, em três principais aspectos: aumentos salariais, bônus por alcance de metas e progressão na carreira (dentro e fora da empresa), todos reconhecimentos individualizados e baseados no alcance das metas e não nos meios, ou no trabalho em si.

Neste sentido, apontamos para as referências à carreira, vista como sinal de reconhecimento por parte dos entrevistados. Eles demonstraram ter orgulho da carreira que construíram, que foi percebido porque, quando solicitados a contar um pouco da sua trajetória, eles falaram com bastante liberdade, demonstrando suas conquistas, os convites que receberam, as promoções que ocorreram em pouco tempo, os prêmios que ganharam. Marcos, por exemplo, contou sobre seu crescimento profissional acelerado na empresa F: “Na F mesmo que foi meu *boom* de crescimento. Que em um ano e meio eu saí de Analista Júnior para Gerente Sênior”. Jefferson relatou sobre os benefícios que seu trabalho trouxe para as empresas em que trabalhou, e como isso lhe gerou um crescimento profissional acelerado:

Então, consegui me destacar. Entrei como Analista Júnior, na época, já ganhando muito mais do que ganhava como Analista Pleno na

empresa anterior, e, em um ano, eu estava como Analisa Sênior, e no segundo ano já fui promovido para uma supervisão, onde eu comecei a liderar a minha primeira equipe (Jefferson).

Quanto à remuneração, dentre os que foram questionados a este respeito, apenas três disseram que não estavam totalmente satisfeitos: Lucas avaliou que recebia um salário compatível com o que fazia, mas que considerava que exercia uma função menor do que ocupava anteriormente, e, portanto, seu salário era inferior ao que vinha recebendo. Ele ocupava, no momento da entrevista, um cargo “menor” porque havia sido demitido da empresa anterior e conseguido se recolocar em uma posição hierarquicamente inferior:

(...) esse cargo que estou ocupando agora foi um cargo, assim, que atendeu uma necessidade minha e da empresa, porque eu estava... Voltei para a minha casa e apareceu esse cargo. Esse cargo, ele é um cargo menor do que eu vinha normalmente ocupando. É um cargo que está me satisfazendo mais pela comodidade do que pela questão financeira, entendeu? (Lucas).

Jefferson disse não se sentir tão bem remunerado, mas reconheceu isto como algo temporário e decorrente da sua escolha de não se mudar de cidade para ter qualidade de vida: “Eu acho que está abaixo, pelo nível de responsabilidade e a carga de trabalho, mas foi uma opção mesmo para mudar, para morar na praia. Então isso a gente vai construindo com o tempo”. Felipe também disse não estar satisfeito quando comparava seu salário ao de outros funcionários que realizam funções semelhantes. Parte desta diferença ele entendia ser decorrente do seu menor grau de instrução, já que estava, na época da entrevista, concluindo o ensino superior. Entretanto, considerava que este fator não justificava totalmente a diferença salarial. Por outro lado, avaliava que, levando em consideração toda sua trajetória, estava satisfeito com o cargo e nível salarial que conseguiu atingir: “Hoje, quando eu me comparo com a empresa e com os outros pares, eu não estou satisfeito. Dentro da empresa, assim, eu não estou satisfeito. Mas, olhando para trás, vendo o meu caminho, eu considero como uma boa trajetória até aqui”.

Outros entrevistados expuseram de forma indireta e, algumas vezes de forma explícita, que o trabalho, em especial o trabalho intensificado, trazia recompensas financeiras e de progressão na carreira. Fábio, que recebia bônus por resultados, apontou que o trabalho intensificado permitia a melhoria dos resultados da operação, ou seja, trabalhar mais e de forma mais intensa (ou focada, nas palavras dele), levavam a melhores resultados: “Eu acho que a recompensa vem pelo resultado (...). Então, a intensidade em que tu atuas nos teus

pontos principais, faz diferença para o teus resultados”. Melhores resultados, no caso dele, levavam também a melhor remuneração variável.

Jefferson considerava que o trabalho intensificado levava a conquistas financeiras, como as premiações, bônus etc., bem como ao que ele denominou de “legado”. Ao ser questionado sobre os benefícios de um trabalho intenso, ele disse:

A gente conquista coisas, ou uma premiação, ou deixar o legado. Acho que essa é a parte gratificante. Mas acho que salarialmente também, porque tu acabas evoluindo. Hoje tu acabas sendo referência, tu acaba sempre sendo indicado, ou quando tu vais para uma empresa nova, vai com ótimas referências. Então, isso pode te abrir portas.

As horas a mais, muitas vezes necessárias para atingir os resultados estipulados, não foram apontadas, pelos entrevistados, como um problema. Houve sim, algumas reclamações sobre as altas jornadas de trabalho, mas nunca de forma contestatória. Para Marcos, não havia problema na extensão da jornada, tanto dentro quando fora da empresa, já que estas horas a mais podiam levar a uma melhor remuneração variável:

Você não tem hora extra, mas tua hora extra é teu bônus e tua gratificação de final de ano. É isso, você não fica pensando, ‘ah, eu tenho duas horas extras, três horas extras’. Você trabalha o que você tem que trabalhar, porque você tem uma gratificação no final do ano (Marcos).

Podemos perceber que Marcos expressa justamente o que foi debatido em relação ao reconhecimento como instrumento de dominação e de intensificação do trabalho. É um reconhecimento que se diferencia dos reconhecimentos de utilidade e de beleza e que valoriza o resultado do trabalho e não os caminhos e esforços empregados para sua consecução. Ele é conferido pela empresa, de forma estratégica, e não pelos pares. Entretanto, para os gestores entrevistados, diante de uma ótica utilitarista, que predomina em seus modos de pensar (“Eu valorizo muito mais o cara que dá resultado”), este tipo de reconhecimento é tão ou mais importante do que os demais reconhecimentos. Talvez eles considerassem haver uma relação direta entre seus resultados e o trabalho executado, por isso alguns alertaram para a importância das metas serem “objetivas”, sem subjetivismos que causassem injustiça (“Não adianta você ter metas subjetivas...”). Em seus modos de pensar, alinhado ao ideal gerencialista, o número reflete a realidade e, portanto, é justo.

6.3 “Eu gosto bastante dessa pegada do dia”: a satisfação com o ritmo de trabalho

Os entrevistados, em sua maioria, relataram preferência pelos trabalhos agitados. Uma das justificativas para a satisfação com o trabalho intensificado foi manifestada pela avaliação de que o tempo passava mais rápido quanto se estava engajado neste tipo de atividade:

Porque passa mais rápido. Eu vou dizer, você não vê o dia (Marcos).

(...) até porque o tempo passa mais rápido (Jefferson).

(...) eu gosto bastante dessa pegada do dia. Me agrada bem. Eu gosto. Bem legal (...). Passa rápido e a semana passa rápido (Henrique).

Essa avaliação que os gestores entrevistados fizeram é curiosa: ela manifesta, por lado, a satisfação com o trabalho, mas, por outro lado, de forma escamoteada, um sofrimento. Afinal, por que algo bom deveria passar rápido? Só queremos que passe rápido – acreditamos – algo que nos faz sofrer, nos angustia.

Em um artigo dedicado à análise da hiperatividade profissional, Dejours (2008b) aponta que ela pode ser detectada diante da existência, observada ou relatada, de alto tempo dedicado ao trabalho ou de elevada quantidade de trabalho, o que podemos vincular ao trabalho intensificado. Neste artigo o autor expõe três possíveis explicações etiológicas para a hiperatividade: a) a captura *managínaria*⁴⁹, desenvolvida por Gaulejac, e que tem como base a sintonia de funcionamento psíquico individual com a cultura da empresa; b) procedimentos autocalmantes, por meio da qual a hiperatividade só ocorreria com indivíduos predispostos (com pouca capacidade fantasmática) para os quais a hiperatividade serviria como calmante contra a angústia e; c) defesa contra o sofrimento proveniente do trabalho, que é defendida pelo autor:

Nesta abordagem, são as coerções da organização que prevalecem. As cadências infernais impostas pelo trabalho repetitivo, sob constrangimento de tempo, mas também a intensificação do trabalho sob o efeito das novas formas de avaliação individualizadas do desempenho, tanto em relação aos operários quanto ao nível técnico e gerencial – com os contratos de metas – entram em concorrência com o funcionamento psíquico e afetivo. O funcionamento psíquico, e mais amplamente o pensamento mobilizado pelos afetos tornam-se um obstáculo à concentração exigida pelo desempenho da produção. Para minimizar o entorpecimento da atividade pelas expressões afetivas do sofrimento – a angústia ou mesmo a raiva, tanto quanto os sonhos e a distração –, o trabalhador impõe-se uma aceleração ou intensifica seus esforços. Graças a esta estratégia, consegue manter ocupado, pela própria atividade, o aparelho psíquico em sua totalidade, bem como neutralizar qualquer pensamento que não estiver diretamente relacionado com a produção. Mesmo se a origem do processo está situada nos constrangimentos mesmos do trabalho, a ‘repressão

⁴⁹ Neologismo formado pelas palavras *manager* e imaginário, conforme nota do tradutor do texto em questão.

pulsional' obtida pela autoaceleração supõe uma parte de consentimento do sujeito em reduzir o espaço necessário ao jogo de sua subjetividade (DEJOURS, 2008b, p. 163-4).

O autor ainda nos aponta uma questão muito relevante, da qual compartilhamos: os embates empreendidos pelos trabalhadores para conseguir o equilíbrio, proteger-se do sofrimento e alcançar a realização de si por meio do trabalho é tão complexo, que não podemos acreditar que todos os trabalhadores são dominados pelo sistema *managinário*. “O ajuste pessoal a uma situação de trabalho supõe etapas demasiadas complexas para que determinismos diretos possam sobrepor-se aos comportamentos humanos sem outros conflitos, ou seja, sem perplexidade, sem angústia, sem hesitação, sem reflexão, sem esforço sobre si” (p. 172). Para o autor, entretanto, as etiologias da hiperatividade podem sim, em certos casos, envolver o sistema *managinário* e procedimentos autocalmantes, mas estas ocorrências não explicam o conjunto de casos de ativismo ou hiperatividade. Há que se considerar a organização do trabalho e também as defesas empregadas pelos trabalhadores. Neste sentido, o autor alerta que, diante de um discurso do trabalhador impregnado por elementos da ideologia gerencialista, não se pode, simplesmente, acreditar que se trata sempre de uma captura do psiquismo e que os desejos da organização passaram a ser os desejos dos trabalhadores. Para Dejours (2008b), este discurso manifestado pode ser uma forma de racionalização para explicar os seus comportamentos e não o que os causa de fato, ou, conforme expressão utilizada pelo autor, seu *primum movens*.

A hiperatividade, para Dejours (2008b) é consequência dos diversos esforços despendidos pelo trabalhador ao sujeitar-se às coerções crescentes impostas pela organização do trabalho, sem descuidar da qualidade do trabalho. Este envolvimento subjetivo do trabalhador, que realiza sua atividade de forma conscienciosa, ou seja, importando-se com a qualidade do seu trabalho, torna-o vulnerável à hiperatividade. Podemos perceber o desejo de trabalhar com qualidade, mesmo que isto implique em hiperatividade, em frases expressas pelos gestores: “gosto das coisas muito organizadas”, “eu quero que os processos se adequem”, “eu não consigo deixar as coisas pela metade”. Ademais, segundo Dejours (2008b), as formas de avaliação individualizadas e os contratos por metas manipulam a consciência profissional, de forma que tornam necessário autoacelerar-se – intensificar os esforços – para atender às exigências da organização do trabalho. Assim, os gestores submetidos à sobrecarga, que é **causada pela organização do trabalho**, podem construir estratégias de defesa como a prática da autoaceleração, intensificando o seu ritmo de trabalho e estendendo a jornada para atender as demandas impostas.

Ainda sobre a hiperatividade, Dejours (2008b) a considera como uma defesa contra o sofrimento, em que, pela própria atividade, o trabalhador neutraliza o sofrimento, bem como pensamentos não relacionados com a produção. Para o autor, “se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (...), é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo” (DEJOURS, 2000, p.35). Portanto, para minimizar a percepção do sofrimento, evitar o desequilíbrio, manter a saúde mental, e, assim, continuar trabalhando – com qualidade –, os trabalhadores criam mecanismos de defesa. Segundo Dejours (2008a), se os procedimentos de defesa, por um lado minimizam a percepção do sofrimento e contribuem para manutenção do equilíbrio mental, por outro lado ocultam as causas do sofrimento e impedem a ação. Estas defesas podem, ainda, ser apropriadas pela organização do trabalho, como no exemplo das telefonistas, relatado por Dejours (1993), e, assim, gerar maior exploração. Isto também parece ocorrer no caso dos gestores, que, pela intensificação dos esforços, conseguem dar conta de toda a demanda (ou pelo menos boa parte dela) e, assim, não sinalizam para a empresa a necessidade de aumento de quadro, ou de divisão de responsabilidades. A empresa se aproveita do fato de que um trabalhador consegue fazer o que poderia ser feito por dois ou três, a exemplo do aumento de responsabilidades relatado por Felipe: “Na empresa é sempre corrido, sempre reduzindo pessoas e querendo mais resultados e tu acaba agregando mais coisas do que às vezes tu tinha. Se você olhar para trás, um ano atrás eu não cuidava disso. Agora estou cuidando e não aumentaram os funcionários”. A exploração das defesas também pode ser percebida na fala de Maurício quanto à sua equipe: “... eu não tenho casos, na minha equipe, que alguém peça ‘pô, estou sobrecarregado’. Não, ele vai até 21h, 22h e ele vai fazer, vai cumprir a missão...”, ou seja, a hiperatividade da equipe (por meio da extensão da jornada) serve como forma de exploração das defesas.

Ao mesmo tempo em que se autoacelerar permite dar vazão para a grande quantidade de demandas, pode também ser uma forma dos gestores não entrarem em contato com o sofrimento ao evitarem ter tempo para pensar nele e nas suas causas. Este afastamento em relação ao sofrimento pela autoaceleração pode ser verificado em seu oposto, com o surgimento da ansiedade diante da ociosidade:

Bom, eu sou muito ativo, então, se o dia ele está calmaria, se a demanda está calmaria, se ele está tranquilo demais, é um dia péssimo para mim, porque eu sei que eu não vou produzir nada e isso me deixa ansioso. Basicamente, eu gosto do dia nervoso mesmo, quando tem muito coisa acontecendo ao mesmo tempo. Eu gosto de estar no meio,

interagindo com todo mundo e facilitando (...). E quando fica tudo muito calmo, eu fico ansioso (Jefferson).

A gente está em um ambiente nervoso mesmo, com as coisas acontecendo tudo ao mesmo tempo. E quando fica tudo muito calmo, eu fico ansioso. Então, a ociosidade me consome, eu odeio a ociosidade. Então, não posso ficar na zona de conforto. Tem gente que gosta de ficar na zona de conforto. Eu não, eu acho que é uma perda de tempo quando a gente tem que estar produzindo. Até mesmo porque o tempo passa mais rápido e eu acho que o mais gratificante é pegar um dia nervoso, sair e chegar em casa e ter aquele sentimento de dever cumprido. A gente trabalha para isso (Jefferson).

A autoaceleração foi verificada também diante de maiores exigências laborais, como nos momentos nos quais assumiram novas operações ou posições:

Pode ser novo desafio, negócio novo, você já sabe que vai trabalhar muito mais (Marcos).

Então, enquanto eu não rodar e fizer me sentir ambientado, eu vou me dedicar mais, de fato. Aí eu vou extrapolar meu horário, eu vou viajar (...). Eu vou seguir esse meu exemplo do gerente geral. Quando virei gerente geral viajei que nem uma vida louca, no começo, sumi no mundo (José).

Ademais, a hiperatividade se estende para fora do trabalho ou ocorre também durante o final de semana e no horário de intervalo para o almoço, já que, como aponta Dejours (1993, p. 46) “é o homem inteiro que é condicionado ao comportamento produtivo pela organização do trabalho, e fora da fábrica ele conserva a mesma pele e a mesma cabeça”, ou seja, o funcionamento psíquico e as defesas não se restringem ao ambiente de trabalho. Isto é exemplificado nas falas de Lucas:

Mas eu não consigo ficar, assim, na hora do almoço, esperando, ou fazendo qualquer coisa. Eu volto. Para você ter uma ideia, (...) eu já sou formado em algumas dessas escolas também, mas hoje eu faço lá o meu inglês *on-line* todos os dias (...) na hora do almoço. Então eu almoço rapidinho, vou, volto “correndinho” e volto (Lucas).

Não me incomodaria (de parar de trabalhar). Tenho certeza que eu conseguiria preencher com satisfação o meu dia, mas com certeza eu iria fazer milhares de coisas durante o meu dia. Eu iria preencher ele com atividades, e, até porque já acontece isso. Nas minhas férias é isso que eu faço. Final de semana e tal. Eu tenho minhas metas de cumprimento e eu fico extremamente incomodado se eu não faço aquilo, entendeu? (Lucas).

O horário das refeições em alguns casos é reduzido ou invadido pelo trabalho, principalmente pelas ligações, ou, ainda, utilizado, como no caso de Fábio, para a prática de

exercícios físicos (incentivada pela empresa!). Sobre a redução do horário de refeições, Jefferson contou:

(...) janto em 15 minutos e retorno para a operação. Mesmo que esteja tudo sobre controle, que eu consiga fazer a minha parada, mas eu acabo retornando para a operação. Não fico uma hora. Eu tenho até uma hora e meia para fazer esse intervalo, mas eu acabo não fazendo (Jefferson).

Cabe aqui fazer um parêntese para ressaltar que estas práticas quanto aos horários de refeição reduzem as possibilidades de convivência, que poderiam se dar durante o almoço, que é ocupado pelo trabalho ou por outras atividades. Até mesmo a pausa para o cafezinho é invadida pelo trabalho: “Então, eu estou toda hora indo no café, mas estou sempre com o telefone na orelha” (Maurício). Esta redução dos espaços de convivência diminuem também os espaços de deliberação informal, que, segundo Dejours (2012b), são essenciais para a constituição do trabalho de cooperação⁵⁰. Ainda, podemos supor que, a exemplo dos gestores, suas equipes se comportem de forma semelhante, reduzindo-se assim, os momentos de convívio importantes para a atividade de deliberação e construção da cooperação.

Entendemos que, diante da forma de organização do trabalho, com destaque para a as avaliações individuais e por metas, bem como da difusão da ideologia gerencialista, os gestores são colocados em um contexto onde há sobrecarga. Em face da elevada demanda e do sofrimento diante deste real do trabalho, podem, ainda, atuar defensivamente por meio da autoaceleração⁵¹. Assim, o envolvimento em várias tarefas não deixa tempo sobrando para entrar em contato com a angústia e com as causas do sofrimento, além de proporcionar a sensação de estar produzindo e atendendo às demandas da empresa. Interessante notar que quando se referiram ao seu contexto de trabalho, que envolvia a realização de várias demandas ao mesmo tempo, ou o “equilíbrio de pratos”, como denominado por Maurício, os gestores, em geral, não expressaram sofrimento, mas tentaram apontar que estava tudo bem, que davam conta de todas estas atividades, como heróis. Se por um lado, a autoaceleração funcionava como uma defesa contra o sofrimento, assim como toda defesa, ela era também

⁵⁰ De acordo com Dejours (2012b), do mesmo modo que no trabalho individual existe o prescrito (tarefa) e o real (atividade), no trabalho coletivo, existe a coordenação (oficial) e a cooperação (informal).

⁵¹ Gostaríamos de ressaltar que nossas interpretações são sempre provisórias e, de certa forma, hipotéticas. Não temos todos os elementos e nem adotamos um método capaz de levar à compreensão da etiologia da hiperatividade. Como aponta Dejours (2008b), uma entrevista, nem mesmo adotando o método clínico, é capaz de levar à compreensão da hiperatividade. É necessário dar tempo ao trabalhador para elaborar sua experiência, para depois se chegar a um diagnóstico. Ainda, ressaltamos que estamos abordando os gestores entrevistados como um conjunto e não analisando cada um deles de forma separada. Há diferenças entre eles, suas trajetórias, suas escolhas, suas personalidades, bem como os contextos vivenciados, o que pode implicar diferentes etiologias para a hiperatividade.

uma armadilha, que levava ao não questionamento, a não ação, à submissão, e, assim, a patologias. No caso da defesa da autoaceleração, Dejours (2008b) aponta a ocorrência das patologias da sobrecarga⁵², que localizamos na realidade dos gestores, embora tivessem ocorrido de forma mais evidente em momentos precedentes ao das entrevistas.

Segundo Dejours (2008b), o abandono de trabalhos que levam à sobrecarga é limitado tanto por obrigações quanto por conflitos internos. A obrigação decorre da importância do trabalho como ganha-pão e como promotor de acesso a direitos e benefícios de proteção à saúde. Já o conflito advém da centralidade do trabalho, da sua importância para a identidade, tanto atribuída quanto psicológica, e para a realização de si. Assim, em razão das múltiplas dimensões psicodinâmicas do trabalho, abandoná-lo implica em abrir mão dos esforços empreendidos para conseguir um ajuste entre a subjetividade e a organização do trabalho. Nas palavras do autor:

Quando a situação se degrada em decorrência da sobrecarga de trabalho, não é fácil desvencilhar-se desta relação de trabalho, pois há muita coisa em jogo, muito a se perder: “um passarinho na mão mais vale do que dois voando”; “sabe-se o que se perde, mas não se sabe o que se pode ganhar”. O desligamento não oferece qualquer certeza em relação a um futuro compromisso, a uma nova vida. A hesitação é a contrapartida consciente de um conflito de investimento que mobiliza toda a subjetividade (DEJOURS, 2008b, p. 172).

Deste modo, diante da centralidade do trabalho como forma de se conseguir realização e reconhecimento, a sobrecarga acaba ocorrendo em decorrência da submissão incondicional às demandas da organização do trabalho, desrespeitando-se, assim, as condições físicas, psicológicas e sociais do trabalhador.

Encontramos esta situação no relato de Lucas sobre seu emprego anterior, extremamente intensificado, no qual havia muita pressão e os trabalhadores ainda eram maltratados e levados à exaustão. Neste trabalho, Lucas adoeceu e foi demitido (não ficou claro se em razão do adoecimento). Quando estávamos falando sobre esta situação, Lucas foi questionado se teria pensado em procurar outro emprego e pedir demissão, ao que ele respondeu:

Pois é, eu passei pela situação, pensei que se aparece alguma coisa, mas não fiz por onde, não procurei. Por aí você vê que eu me adapto com a situação. Eu pensei: “então tá bom, se as coisas aqui são dessa forma, eu vou jogar dessa forma e vou tentar ser feliz aqui assim”. Mas com certeza não tem como ser feliz com a forma com que o dono da empresa trata as pessoas. Gostar disso eu não conheço ninguém que gostava disso. Tem sim pessoas que se conformavam, acostumavam, lidavam bem com isso, mas nunca o relato de “não, eu gosto!”.

⁵² Exemplos de patologias da sobrecarga: distúrbios musculoesqueléticos, síndrome de *burnout* e *karoshi*.

Por outro lado, encontramos um caso de pedido de demissão, que ilustra que a sobrecarga havia ultrapassado o limite suportável pelo trabalhador. Entendemos que os pedidos de demissão por parte dos gestores, podem se configurar como um escape individualizado para determinadas situações causadoras de sofrimento, mas não modificam suas causas. Esta concepção é compartilhada por Loureiro, Mendes e Silva (2017) em relação aos pedidos de remoção de assistentes em administração analisados por eles. Um exemplo do emprego da defesa individualizada é o de José, que viu todas as suas defesas e capacidade de lutar serem vencidas por uma organização do trabalho patogênica: “... eu gostava muito de trabalhar lá, eu saí de lá por causa da minha qualidade de vida, e vi que eu não conseguia, eu era um Dom Quixote no meio de todo mundo lá, não ia conseguir mudar”. Sua fala lembra muito o seguinte trecho do texto de Lancman e Uchida (2003, p. 82-3):

A patologia surge quando se rompe o equilíbrio e o sofrimento não é mais contornável. Em outros termos, quando um certo trabalhador utilizou todos os seus recursos intelectuais e psicoafetivos para dar conta da atividade e demandas impostas pela organização e percebe que nada pode fazer para se adaptar e/ou transformar o trabalho.

De fato, nesta época, José já estava adoecido: obesidade, problemas musculares e pressão alta, decorrentes de um trabalho extremamente intensificado. O pedido de demissão, portanto, pode ser utilizado como um instrumento de busca de um ambiente organizacional mais favorável para o trabalhador. Era esta a opinião de José, que, pelo que descreveu, encontrou condições bem menos intensificadas na empresa para a qual migrou.

Entretanto, os pedidos de demissão ou a aceitação de promoções e mudanças de função nem sempre foram decorrentes da busca da redução da intensidade. Fábio, Maurício e José, por exemplo, mudaram de emprego ou buscaram/aceitaram outras funções nas quais sabiam que o trabalho seria mais intenso. Isto reforça que os trabalhos com poucas atividades, repetitivos, sem desafios, monótonos não geravam bem-estar para estes trabalhadores: “os olhos não brilhavam”; “era maçante”, “eu estava tranquilo na L, mas tranquilo demais”.

A trajetória de José, novamente, ilustra bem esta situação: em seu novo cargo de Engenheiro ele considerava ter vivenciado uma condição bem melhor em termos de qualidade de vida e rotina: “... estava até feliz, estava numa vida boooa. Risos. O pessoal lá (...) entrava às 9h, ia embora às 18h. No primeiro mês eu saí de 700 pessoas para quatro *trainees*”. Apesar desta melhoria, podemos subentender na fala de José que o trabalho não trazia tanta satisfação, pois “estava **até** feliz” e disse que sentia que “estava perdido, estava jogado num canto ali”. Neste sentido, ele lembrou do que sua esposa disse: “Você estava até tranquilo lá, mas eu não via o teu olho brilhar, não via o teu olho brilhar”. Diante disso, e do

convite para ser novamente gerente na empresa em que estava trabalhando, José aceitou mudar-se de cidade e voltar para a área operacional. Deste modo, podemos compreender que houve, em um primeiro momento, a busca por uma condição de trabalho menos intensificada, mas que, diante da oportunidade de crescimento e de deixar de fazer uma atividade que não lhe trazia realização, José aceitou uma nova intensificação do trabalho, embora as condições fossem bem melhores do que na empresa anterior em termos de intensidade. A decisão de José assumir um cargo de gerência, embora não tenhamos explorado esse assunto na entrevista, certamente também envolveu uma progressão salarial significativa, pois as empresas, geralmente, oferecem boas recompensas financeiras para aqueles que aceitam ser transferidos.

A trajetória de José nos indica também que, apesar de tudo, os entrevistados tinham preferência por uma rotina agitada, com ritmo elevado de trabalho e consideravam que trabalhos muito tranquilos não traziam tanta satisfação. Esta preferência por um ritmo mais acelerado também pôde ser constatada quando Fábio falou sobre sua transição de uma empresa industrial para uma empresa do ramo de transportes:

Trabalhava lá até 17h, de segunda a sexta. Tinha intervalo de quase duas horas de almoço. Tudo que você ia fazer tinha que ter um planejamento totalmente estruturado, com calma, tinha tempo para fazer as coisas. Não que não cobrassem resultados: cobram e cobram muito, mas tu tinha tempo para fazer. Chegava num momento que tu achava que não estava fazendo nada, que não estava produzindo, porque era muito tranquilo. Aí quando o meu diretor atual foi para a D, ele me fez a proposta para trabalhar com ele lá na parte de transportes. Eu estava tranquilo na L, mas tranquilo demais, a gente acaba tendo essa veia de querer movimentar mais coisas e não tinha mais área que eu pudesse absorver dentro da L, já estava no meu limite, de crescimento também (Fábio).

O que Fábio nos apontou é que, apesar de ter tranquilidade na empresa L, não tinha muitos desafios, não tinha novas áreas para agregar (já tinha agregado várias desde que entrou lá) o que o fazia sentir a necessidade de mudar de emprego em busca de algo mais agitado, que o fizesse se sentir produtivo.

Nossa compreensão, portanto, sobre o elevado ritmo de trabalho dos gestores, e a satisfação expressa por eles em relação a trabalhos que envolvam “dinamismo”, “correria”, “loucura”, “equilíbrio de pratos” etc., é de que, primeiramente, a organização do trabalho promove a sobrecarga de atividades (equipes enxutas, foco em resultados, falta de estrutura etc.), mas que também há uma parcela de participação dos trabalhadores. Esta responsabilidade deles se dá tanto pela vontade de executar um bom trabalho (para tanto, precisam se autoacelerar sem perder a qualidade), quanto pelo possível emprego de uma

defesa contra o contato com o sofrimento (por isso, quando ficam ociosos sentem angústia, ansiedade, e não podem ficar parados nem mesmo no final de semana). Ainda, acreditamos que este grande envolvimento no trabalho gera reconhecimento, mesmo que, muitas vezes, relacionado a progressões na carreira e bônus. O reconhecimento de beleza (pelos pares e por vezes por subordinados), bem como o reconhecimento de utilidade (pelos superiores e clientes), oportunizados pelo uso da inteligência prática, dão sentido ao trabalho e fortalecem a identidade dos gestores. O reconhecimento por meio de bônus e progressão de carreira, por sua vez, vêm reforçar a dominação pela organização do trabalho por meio da satisfação dos desejos narcísicos. Ademais, o medo (não somente de perder o trabalho como ganha-pão, mas, principalmente pela sua centralidade para a identidade), exacerbado diante de uma organização do trabalho instável, que só mantém aqueles que se adaptam ao ritmo, às exigências e conquistam resultados, vem a se somar e potencializar todos estes fatores mencionados previamente.

Para finalizar esta seção, transcrevemos a opinião de Dejours (2008b, p. 176-7, grifos do autor):

A investigação clínica da hiperatividade (...) mostra que a hiperatividade é a consequência evolutiva dos consideráveis esforços despendidos pelo trabalhador ao sujeitar-se às coerções crescentes impostas pela organização do trabalho, e isso sem descuidar da qualidade do trabalho. Em outras palavras: cada vez que um trabalhador se envolve subjetivamente com seu trabalho, ou seja, realiza de forma conscienciosa o seu trabalho, torna-se, em contrapartida, vulnerável à hiperatividade. E isso é verdadeiro para qualquer trabalhador, qualquer que seja a ideologia empresarial da empresa ou do serviço no qual está contratado (...). Remeter a responsabilidade da hiperatividade apenas ao trabalhador é prescrever-lhe *de facto* que ceda, pelo menos em parte, em relação à sua consciência profissional: se ele desejar sofrer menos, que mantenha os objetivos quantitativos, mesmo se isso acarretar alguns problemas quanto à qualidade da produção. Aqueles que ironizam os hiperativos ou que os qualificam facilmente de *workaholics* melhor fariam se percebessem que, com a generalização das novas formas de organização do trabalho, de gestão e de cultura empresarial, em breve serão considerados como trabalhadores “normais” – ou seja, capazes de escapar à hiperatividade –, apenas aqueles que terão deliberadamente – ou racionalmente – decidido ceder sobre suas consciências profissionais.

Ou seja, aqueles que querem continuar realizando um trabalho de qualidade, seguindo sua consciência profissional, não têm como escapar da hiperatividade diante das novas formas de gestão. A hiperatividade, se por um lado, defende do sofrimento diante do real do trabalho, por outro, traz impactos para a saúde e para a vida privada dos que a ela estão submetidos. Assim, na seção seguinte, abordaremos estes impactos que têm potencial de causar sofrimento, mas que é, muitas vezes, minimizado pelo uso de outros mecanismos de defesa.

6.4 “Atrapalha muito esse negócio de logística”: vivências de sofrimento e defesas

Com relação às vivências de sofrimento, pudemos localizá-las mais facilmente em relatos sobre momentos anteriores ao das entrevistas ou em outros empregos/empresas, sendo que algumas destas vivências de sofrimento, conforme veremos na seção 6.6, levaram, inclusive, ao adoecimento dos trabalhadores. Mas também pudemos encontrar alguns relatos sobre vivências de sofrimento que estavam ocorrendo na ocasião das entrevistas. Geralmente, estas vivências eram manifestadas e logo em seguida naturalizadas ou resolvidas discursivamente por alguma mediação econômica ou relacionada à carreira. As menções a situações que causavam sofrimento estavam relacionadas às dificuldades em conciliar o tempo de trabalho com as demais responsabilidades, permanência das preocupações com o trabalho, bem como a dificuldade em lidar com demandas laborais. Os relatos, geralmente, se apresentavam de forma “leve”, sem lamentações, dando a ideia de que, apesar das dificuldades, eles estavam bem, que apesar do sofrimento causado pelo real do trabalho, eles conseguiam dar conta do recado. Jefferson, por exemplo, falou da sobrecarga, dos acionamentos constantes e dos problemas que sempre apareciam no seu dia a dia, mas, ao encerrar essa linha de pensamento, ele disse: “Mas, graças a Deus, sempre deu tudo certo. Se precisasse mandar de helicóptero um tanque de oxigênio, a gente mandava. A gente fazia de tudo”.

Dejours (2000) identifica como principais causas do sofrimento no trabalho o medo da incompetência, a pressão por trabalhar mal e o não reconhecimento pelo trabalho. Dentre estes, acreditamos que o mais presente entre os gestores entrevistados, relacionado estritamente à atividade profissional, foi o medo da incompetência. Para Dejours (2000) o sofrimento se origina das dificuldades impostas pelo real do trabalho, ou seja, aquilo que, na experiência do trabalho, se dá a conhecer ao sujeito por sua resistência ao domínio, à competência, ao conhecimento e até à ciência. A experiência do real se traduz pelo confronto com o fracasso, que pode ser tanto relacionado ao material (máquinas, ferramentas, instalações) quanto ao social e humano. Para ocupantes de cargos de gestão, segundo o autor, o fracasso está bastante relacionado com as resistências relacionadas à equipe, como as resistências psíquicas à mudança, a insubmissão, a indisciplina e as greves. Victor demonstrou a existência deste sofrimento no relato abaixo:

Sabe, isso me deixa muito, mas muito triste. Você chegar em uma reunião, você ficar meia hora falando daquele assunto, perguntar para todo mundo se a pessoa entendeu. É que nem professor, “alguém tem

alguma dúvida? Não”. Chega lá, zero na prova. Isso dá uma raiva, mas isso dá raiva porque é um sentimento que você está perdendo tempo. Você está perdendo tempo, você jogou seu tempo fora. Isso me deixa muito chateado, isso me deixa demais chateado, nossa! Acaba comigo, sabe, acaba com o meu dia (Victor).

Ele também expressou sofrimento com relação a um real que, de forma geral, é difícil de lidar, especialmente quanto às metas e à sobrecarga:

(Ao final do dia) você não fica com aquele sentimento, aquele sentimento gostoso dentro de você, de que só falta aquilo. Você sente que ainda falta muita coisa. Pelo menos esse é o sentimento.

Eu cumpro uma rotina bem, bem pesada, diariamente.

(...) aqui onde eu estou agora está bem difícil. Mas a gente vai chegar lá.

É muito difícil, tá? É bem difícil, não é impossível, mas é bem difícil da gente conseguir chegar nesses objetivos.

Outros entrevistados apontaram a ansiedade como manifestação do sofrimento:

Eu sempre sofri bastante com questão de ansiedade e com uma cobrança interna muito forte, uma autocobrança muito forte (Lucas).

A gente é ansioso por natureza, então se eu não vir a operação finalizada eu fico meio atacado e não consigo nem dormir (Jefferson).

Tu já começa a ficar ansioso pensando onde que eu estou errando, se estou errando alguma coisa junto com a minha equipe, onde que meu cliente está me tirando oportunidades, e aí quanto tu vê que tudo isso está certo, tu fica ansioso porque realmente não vai entregar o resultado. O que teu chefe vai pensar, o que a empresa vai te cobrar. Então, a ansiedade existe no momento em que tu percebe que tu não está conseguindo atingir os teus objetivos. Isso ela existe sempre. A gente acabou de fechar o resultado do ano, acabou. Então esse ano acabou e a gente já está preocupado em como entregar o resultado de 2018. Então, o período que tu desopila ali é extremamente curto. Então a ansiedade é constante. Tu sente ela. Como que tu sente ela? Eu, por exemplo, começo a ficar preocupado, eu não consigo dormir. Às vezes eu acordo às 4h da manhã às 5h da manhã dependendo do período do mês e fico pensando será que vamos conseguir entregar o que a gente está combinando? E aí tu começa a ficar ansioso mesmo, tu não consegue dormir direito (Fábio).

Vários dos entrevistados se referiram à existência de dificuldades de conciliar o trabalho com as demais esferas da vida. Aqui, cabe destacar que, de uma perspectiva tanto psíquica, quanto social, para Dejours e Bègue (2010), não há separação dos espaços entre trabalho e "fora-do-trabalho", visto que o trabalho tem incidências importantes sobre a

economia das relações no espaço privado. Entretanto, para conseguirmos expor de forma clara, remeteremos ao espaço “fora-do-trabalho”, como esfera ou espaço privado.

Os relatos sobre o impacto do trabalho no âmbito privado foram bastante claros e estiveram presentes em todas as entrevistas. Por outro lado, estas dificuldades de conciliar trabalho e família foram apresentadas pelos entrevistados, muitas vezes, como algo normal, natural e inerente à função deles.

José relatou que a esposa já havia se acostumado com a sua forma de trabalho, mas que seus filhos sentiam muito sua falta em razão da sua rotina de viagens. Marcos revelou que já teve problemas no casamento devido ao excesso de trabalho, que provocou um distanciamento entre ele e a primeira esposa. Também relatou que a filha reclamava muito da sua rotina de trabalho e das mudanças de cidade que ele teve que fazer em razão do trabalho. Lucas considerava que a esposa e as filhas se “acostumaram totalmente” com suas ausências relacionadas às longas jornadas e viagens constantes. Maurício contou que sua antiga namorada reclamava bastante da falta de atenção em função das constantes ligações que ele recebia fora do horário de trabalho. Ele considerava que as demandas do trabalho que ocorriam fora do horário regular atrapalhavam, não somente ele, mas também os seus familiares.

Victor considerava que as suas rotinas de trabalho, principalmente o cansaço e as demandas que ocorriam fora do horário normal, atrapalhavam bastante na conciliação do tempo de trabalho e de convivência familiar:

Atrapalha muito esse negócio de logística. Minha esposa no começo ela não entendia muito, era muito difícil, tá? Agora ela acaba compreendendo e aceitando muito mais. Entende a minha posição dentro da empresa, sabe que eu não bato cartão, sabe que é bem difícil de gerenciar. Ela sabe que muitas das vezes eu chego em casa e eu não consigo é... por mais que eu queira, mas eu não consigo dar atenção, porque o telefone toca, ou é no *WhatsApp*, tem que responder, isso, aquilo, mas no todo é bem difícil de conciliar, ainda mais quando você tem filho (...). Então, não é fácil, não é fácil, quando o corpo está pedindo para dormir, para descansar, você tem ainda todo aquele papel de pai e tudo mais (Victor).

Para Fábio e para Henrique, o que mais atrapalhava a convivência familiar eram as viagens constantes, além da necessidade de atender telefonemas, responder mensagens e resolver problemas à noite e nos finais de semana. Fábio tinha sua situação familiar complicada devido à sede da empresa não ser na mesma cidade onde a família (esposa e filhas) residia, o que demandava que ele viajasse três semanas do mês. Sobre esta

questão, ele disse que além da falta que sentia da família, algo que o incomodava era o fato de a esposa ter que resolver todas as demandas do lar sozinha: “Às vezes estou lá em outra cidade e ela está aqui sozinha com todos os problemas da família, e tudo. Essa reclamação existe sim, nesse ponto”. Henrique também estava longe da família devido a uma transferência que a empresa lhe impôs, sobre a qual ele não teve muito poder de escolha. Assim, esposa e filha residiam em outro estado. Na sua concepção:

O que mais me desgasta é essa ausência da família. Não só agora, porque eu estou longe, mas mesmo no dia a dia. É algo que me desgasta muito, por exemplo, eu ver minha esposa marcar via *Outlook* a consulta da minha filha para eu tentar ir junto. Fico até com vergonha desse tipo de coisa e o pior de tudo é que eu não vou. Acho que isso para mim é desgastante. Não acompanhar esse desenvolvimento, perder alguns momentos, por conta de trabalho (Henrique).

Jefferson considerava que o trabalho intensificado, com muitas demandas inesperadas, gerava um desgaste na esfera familiar:

(...) a família não entende. ‘Ah, vai trabalhar de novo?’. Não entende. Mas é o senso de responsabilidade. Familiar abala, abala o casamento, a estrutura familiar abala, principalmente com a tua esposa, porque tu para muito mais tempo fora de casa do que em casa (...). Abala na questão de todo o planejamento. ‘Ah, temos um evento para ir com os amigos em tal lugar, assim, assim, assim. Vamos? Vamos!’. Aí chega na hora: ‘Ah, não vai dar para ir, porque vou trabalhar assim, assim, assim, vou viajar’. Então, isso acabava atrapalhando e gerando uma frustração dentro de casa (...). Se tu perguntar, vou dar um chute na estatística, mas acho que 60% tem problema conjugal. Não digo que vá separar, mas tem problemas em casa com a família devido à falta de tempo mesmo, e por se dedicar mais ao trabalho e muitas vezes se dedicar menos em casa. Pendurar um quadro na parede, cortar uma grama. As coisas vão acontecendo e vai enchendo o saco mesmo. Para quem fica em casa vai enchendo o saco (Jefferson).

Felipe contou que, no momento da entrevista, estava vivenciando um trabalho muito menos intensificado do que anteriormente e que isso trouxe muitos benefícios para a conciliação entre trabalho e família:

Mas hoje eu consigo, dentro das minhas atribuições, eu consigo me organizar para levar meus filhos na escola, participar mais disso. Tem coisas que no Rio Grande do Sul eu não fazia, não participava. Eu saía mais cedo do que eles e voltava mais tarde, então, a minha esposa acabava ficando com toda essa carga de levar, buscar, sabe? Então, tenho conseguido participar mais desta parte com eles, então isso tudo tem sido muito bom (Felipe).

Tanto Felipe quanto Jefferson disseram ter dificuldades para visitar os familiares que moravam mais distante, que ficaram em suas cidades natais, já que o trabalho na área de logística, muitas vezes, envolvia trabalho nos finais de semana e uma alta carga laboral nas épocas de final de ano, o que impedia que eles conseguissem ter dias de folga ou férias neste período. “(...) a questão de trabalhar final de semana, trabalhar Natal, então a parte de ficar longe da família pesa bastante. Aí tem aquela frustração de não estar perto” (Felipe).

Os meus irmãos ficam até meio chateados porque em festas de fim de ano, quem trabalha no transporte não tem. Porque todo mundo quer receber seu presente de Natal, todo mundo quer receber suas coisas. Então, no período de Natal fica muito forte. Na H, então, a gente esquecia Natal e Ano Novo, porque entrava em inventário. Então, a carga de trabalho era contínua no final de ano. Então, o pessoal ficava meio magoado, porque tu não consegue viajar, tu não consegue passar o Ano Novo com a família (Jefferson).

A análise da trajetória profissional de diversos entrevistados também revelou que a insatisfação com as longas jornadas e, algumas vezes, com os problemas de saúde decorrentes do trabalho intensificado, fez com que alguns deles abrissem mão de oportunidades ou empregos na busca de uma melhor qualidade de vida. Ademais, muitos se referiram a planos e esperanças de que, no futuro, não precisem vivenciar um trabalho tão intensificado.

Jefferson relatou que não aceitou uma proposta de continuar na empresa em que estava trabalhando e na qual havia condições bastante intensificadas porque esta proposta envolvia uma mudança de cidade:

Aí eu fui convidado para ir para Cubatão, tocar uma outra usina, mas então acabei não querendo sair de Santa Catarina, eu já tinha negado antes uma proposta pela H para ir para São Paulo, porque entendo que não é um local que eu queria estar indo agora. Eu queria estar no litoral mesmo. Eu vou buscar um pouquinho mais de qualidade de vida. Então acabei negando e a gente acabou fazendo um acordo de cavalheiros, fui desligado e agora eu já estou nesse novo desafio (Jefferson).

E agora, estou na ‘vibe’ de ficar mais no litoral mesmo, de ter uma qualidade de vida melhor. Assentar, criar raízes aqui mesmo, comprar uma casa já, basicamente ficar aqui mesmo. E a opção de ficar e reduzir a minha base salarial e vir para cá foi justamente para morar no litoral, para tentar aliviar um pouco esse estresse, conseguir ter uma outra atividade, ir para praia, assim tu acaba melhorando um pouquinho e tu acaba ficando um pouco mais centrado. De uma forma ou outra, sempre te ajuda, porque chegar renovado no outro dia não tem preço (Jefferson).

Eu vou desacelerar, já certamente aos 45 anos, é o meu plano, para empreender ou mudar de área (Jefferson).

As falas de Jefferson, portanto, revelam que, mesmo diante de uma menor condição salarial, que ele considerava como temporária, ele preferiu não mudar para cidades onde teria uma qualidade de vida menor, devido ao trânsito, à poluição etc. Ele escolheu “criar raízes” no litoral. Aqui, Jefferson nos apontou duas fontes de sofrimento no trabalho: o estresse e as mudanças constantes que não permitiam o estabelecimento dele e da esposa em uma cidade específica ou escolhida por eles. Jefferson também nos apresentou duas possíveis defesas individualizadas para o sofrimento: romper com a empresa para permanecer na cidade onde estava, mesmo que isso tivesse provocado desvantagens – segundo ele transitórias – em termos financeiros, e uma defesa que pode ser caracterizada como de proteção, que é buscar, fora do horário de trabalho, atividades físicas e contato com a natureza como forma de compensar o estresse⁵³. Um aspecto interessante em sua fala, é que a busca de qualidade de vida não era somente para ele, mas também em prol de uma melhor produtividade no trabalho. A redução do estresse por meio da referida qualidade de vida (fazer exercícios, ir à praia etc.) era justificada como algo benéfico também para a empresa.

Felipe também contou sobre seu plano de continuar buscando qualidade de vida, como a que vivenciava no momento, mesmo que isso implicasse recusar propostas de transferências, que poderiam elevar seu salário e permitir o crescimento profissional, dado que na estrutura da empresa em que trabalhava não havia oportunidades de crescimento na cidade onde residia.

(...) a ideia é ficar na região, não pretendo sair, acompanhar (a empresa). ‘Ah, mais uma mudança agora, acompanhar a empresa para outro lugar’. A ideia é não, é conseguir se desenvolver e ficar pela região, que é uma região muito rica em CDs (Centros de Distribuição), em armazenagem, é uma área logística muito grande, tem dois portos, então é uma área rica para quem trabalha com logística (Felipe).

(...) porque quando a gente veio para cá, a gente veio pensando na qualidade (...) ter mais qualidade, para morar perto da praia, aproveitar mais a natureza, ter uma vida mais saudável (Felipe).

Além de considerar que não queria mais realizar novas mudanças de cidade, por causa das dificuldades de adaptação da família, Felipe também tinha como relevante em

⁵³ Defesas de proteção são modos de pensar, sentir e agir compensatórios, para suportar o sofrimento (MENDES, 2007). Em outro momento, mais adiante, trataremos desta questão das defesas de proteção relacionadas à prática esportiva, que encontramos com frequência entre os entrevistados.

suas escolhas a qualidade de vida proporcionada por morar no litoral. Ademais, como podemos verificar na fala a seguir, Felipe não tinha pretensões de se tornar um gerente, já que considerava que as responsabilidades e a carga de trabalho a mais, muitas vezes, não compensavam.

(...) não tenho ambição de ser gerente daqui a dois anos porque eu já vou estar formado e tal e eu já tenho experiência e quero ser um gerente. Não. Não quero, entendeu? Até porque eu sei o que vem junto. Risos (Felipe).

Eu acho que mais responsabilidades. Não deixa de ter uma dedicação ainda maior, uma entrega maior do que (um cargo de coordenador). Acho que quanto mais tu sobe, mais tu tem obrigações, de entregar, de fazer e tal e, às vezes, tu não consegue conciliar. Digamos, se eu for um coordenador aqui, eu consigo trabalhar oito horas, se eu for gerente, eu vou ganhar mais, mas eu vou ter que trabalhar nove ou dez horas, ou vou ter que ficar fazendo outras coisas. Depende da oportunidade, do que vem junto, mas, assim, não é algo que me... que eu busco, sabe? (Felipe).

Situações como as expressas por Felipe e por Jefferson, referentes à recusa em assumir novas posições ou aceitar transferências nas empresas em que estavam trabalhando podem, portanto, ser mecanismos de defesa contra situações de sofrimento que poderiam se potencializar com a nova condição de trabalho, como o aumento da carga horária, problemas de conciliação dos tempos de trabalho e não trabalho, elevação das pressões, necessidade de mudança da família e menor qualidade de vida nas novas cidades.

Maurício também afirmou ter intenção de desacelerar, de ter uma vida mais tranquila, objetivo que seria atingido por meio de um trabalho intensificado enquanto é jovem. Para tanto, elaborou um plano de carreira, com objetivos bem claros sobre as posições hierárquicas que queria atingir a fim de ter uma reserva financeira suficiente para escolher uma atividade menos intensificada:

Então, agora eu já reestabeci até quando eu tenho que ser diretor, e em que patamar financeiro, vamos falar de salário e também das minhas reservas, eu vou estar daqui cinco anos, e daqui 10 e daqui 15, para daí eu ter... Em que momento eu vou poder ter uma vida mais tranquila... Eu penso muito se a partir dos meus 50 anos eu vou partir para o empreendedorismo, se eu vou ter um negócio próprio ou não, se eu vou continuar na iniciativa privada o resto da minha vida até me aposentar (Maurício).

Este trecho da entrevista de Maurício é muito interessante e nos remete a duas questões: a responsabilização do próprio trabalhador em relação à sua carreira e o adiamento da eliminação do sofrimento. Maurício não deposita o destino da sua carreira na empresa. Ele

estabelece suas metas, que são claras para ele e deverão se concretizar, seja na D, seja em outra empresa. Também verificamos entre os outros entrevistados este movimento de buscar progressões de carreira mudando de empresa ou assumindo posições em outras áreas da organização. Esta visão sobre a carreira ser construída pelo trabalhador pode ser considerada uma ideia relativamente difundida nos tempos atuais. A literatura denomina este tipo de carreira como “proteana”, definida inicialmente, segundo Neves, Trevisan e João (2013), por Hall (1976)⁵⁴. A carreira, neste modelo, passa a ser reinventada de tempos em tempos e a ser dirigida pelas pessoas e não mais somente pelas organizações. Embora o conceito seja antigo, segundo estes autores, ele é muito pertinente na contemporaneidade e suas características ganharam maior representatividade a partir da década de 1990, diante da maior insegurança sentida no mercado de trabalho. Vemos também na fala de Maurício uma projeção para o futuro do fim do sofrimento causado pelo trabalho intensificado. Ele considera que ainda pode suportar e não adoecer diante dos constrangimentos do trabalho intensificado, mas que, no futuro, outras decisões precisarão ser tomadas para lidar com o sofrimento, como a mudança para um trabalho menos intensificado.

Henrique também não pretendia continuar tendo um trabalho intensificado como o que tinha, apesar de gostar do seu trabalho: “Embora eu goste, mas eu sei que o preço que as pessoas que ficam ao meu redor pagam por isso é muito alto. Eu não acho justo que elas paguem isso”. Assim, as consequências do trabalho intensificado, especialmente as constantes mudanças, a necessidade de ficar distante, de viajar, de atender telefonemas e ocorrências à noite e nos finais de semana, estavam levando Henrique a questionar o modo de trabalho e a desejar melhores condições de trabalho. Importante ressaltar que no seu ponto de vista, a busca pela redução da intensidade não era tanto por ele, mas pela sua família. Ou seja, ele nega o sofrimento decorrente do trabalho, mas reconhece que sua família sofre. Entretanto, diante do sofrimento de sua família, ele também sofre. O sofrimento, então, na sua visão, não está associado diretamente ao trabalho, mas aos seus efeitos nos outros. Esta poderia ser uma forma de defesa, em que o sujeito se aliena em relação às verdadeiras causas de sofrimento.

Ainda, no âmbito familiar, cabe mencionar que muitos dos entrevistados mudaram-se diversas vezes de cidade em razão de trocas de emprego ou das transferências que as empresas realizaram, e que, muitas vezes, foram requisitos para que os gerentes crescessem profissionalmente dentro delas. José, por exemplo, mudou-se 13 vezes em 12

⁵⁴ Hall, D. T. **Careers in Organizations**. California: Goodyear Pub, Pacific Palisades, 1976.

anos. Lucas mudou-se 17 vezes em 20 anos. Essas necessidades de mudança geraram impactos para a família e para os próprios entrevistados:

Porque que eu não tenho raízes, não é? Eu já tenho uma casa própria em Porto Alegre, então quero comprar outra casa aqui porque tu sempre tá enrolado e como tu sempre muda, tu tá sempre pagando multa de aluguel. É fato. Tu nunca consegue finalizar um contrato de aluguel para que tu possa sair com tranquilidade sem pagar multa rescisória. Então, acaba perdendo dinheiro nisso (Jefferson).

Até um dos pontos da gente criar raízes aqui é isso. Para que ela (esposa) consiga desenvolver a carreira dela aqui também. Quando ela começava a conquistar uma carteira de clientes, a gente mudava (Jefferson).

(...) eu exatamente saí da F porque eu não aguentava mais mudar, minha filha não se adapta nas escolas, minha esposa não consegue se estruturar no trabalho⁵⁵, porque toda hora eu tiro ela do lugar (José).

(...) eu tenho muito pouco convívio, isso não significa afastamento, mas questão de afastamento físico, com certeza. Mas eu tenho muito pouco convívio diário, com certeza, com a minha família. Não tem ninguém no Rio Grande do Sul. E eu não tenho ninguém nas últimas 400 cidades por onde eu passei. Minha família hoje se resume à minha família (esposa, filhas) (Lucas).

Neste sentido, Henrique relatou que estava buscando mudar sua vida, pois almejava “ter uma vida mais normal, assim, de criar raiz, ter uma rotina mais sustentável, não ficar com essa vida provisória de ficar morando um ano em cada lugar. Toda hora é tudo novo, então acho que isso, isso tem me incomodado muito nos últimos tempos”. Um dos impactos que os entrevistados nos relataram, portanto, refere-se à falta de vínculos promovida pelas mudanças constantes. É sempre necessário fazer novas amizades, adaptar-se a novas cidades, casas, escolas etc. Estes relatos parecem bem próximos do que Sennett (2006; 2009) aponta como impactos do capitalismo contemporâneo, que se caracteriza por relações de curto prazo, constante migração de tarefas, de empregos e de locais, incitadas por instituições que já não proporcionam um contexto de longo prazo, o que leva à necessidade de desapego do passado e das vivências. Para o autor, entretanto, essa capacidade de lidar com o curto prazo, de abrir mão da estabilidade e de desapegar-se das experiências passadas não é encontrada na maioria das pessoas, o que leva ao sofrimento.

O outro impacto é que as esposas de grande parte dos entrevistados, não trabalhavam devido às constantes mudanças de cidade, que interferiam em suas carreiras. O

⁵⁵ Importante salientar que a esposa é enfermeira e tem duas pós-graduações.

estudo de Brett e Stroh (2003) nos aponta que, na amostra estudada por elas, dentre os participantes que trabalhavam mais de 60 horas por semana, 99% tinham esposas que não estavam empregadas, sendo este suporte familiar, segundo as autoras, um fator importante para facilitar o engajamento em longas jornadas. Isso nos remete às relações de gênero, dado que a carreira masculina é vista como a mais relevante, possivelmente, porque os homens costumam receber melhores salários, ter mais oportunidades de crescimento profissional, além de serem considerados como os mantenedores da casa. A mulher, então, assume um papel de suporte para o desenvolvimento profissional do esposo, abrindo mão de suas carreiras e tomando para si as responsabilidades com os filhos e com a casa. Estas questões ficaram claras em falas como a de Lucas, quando disse que as filhas se acostumaram com a sua constante ausência, que era compensada pela presença da mãe: “Elas acostumaram totalmente. Não tem como. Ah, não tem como ter um apego tão grande quanto com a mãe. Elas são muito mais apegadas com a mãe em relação a isto. A mãe não pode faltar no dia a dia, não é? Mas o pai pode. Assim elas encaram”. Ou seja, a fala dele revelou as representações sobre o papel social da mulher. Ainda, podemos ressaltar que, a existência de esposas que se ocupavam de todas as demandas do lar contribuía para que os entrevistados, todos do sexo masculino, não apresentassem queixas sobre a conciliação família-trabalho, já que não tinham que se ocupar com problemas domésticos que pudessem interferir no trabalho.

Além das representações sociais sobre os papéis de homens e mulheres, podemos considerar as conclusões de Oltramari, Grisci e Weber (2011), que apontaram, por meio de pesquisa com executivos bancários e suas famílias, que a posição ocupada pelos gestores permitia acesso a um padrão de vida que poderia favorecer a aderência da família às condições de trabalho deles, mesmo que isto implicasse em perdas em termos de tempo e qualidade de convivência. Ademais, as autoras encontraram situações semelhantes às aqui verificadas, como o fato da mobilidade constante trazer impactos para a família, já que envolve adaptação, implica na impossibilidade de prosseguimento das esposas em suas próprias carreiras e prejudica a convivência familiar, visto que muitas vezes parte da família opta por não acompanhar o executivo. Este último fato ocorreu com Henrique, que precisou se mudar de cidade em razão de uma promoção à qual não podia recusar, tendo a esposa e a filha de dois anos permanecido na cidade anterior.

Não é nosso objetivo nesta tese discutir a fundo as questões de gênero, mas também não poderíamos deixar de apontar a existência de representações de gênero que dão suporte para os entrevistados manterem-se em trabalhos intensificados. Talvez estas

representações também sejam o motivo de não termos encontrado gerentes de logística do sexo feminino, que atuassem na área operacional, para entrevistar. Não estamos dizendo que não há, mas que nosso método de amostragem não nos levou a nenhuma mulher, provavelmente porque elas são raras. Quanto a isto, podemos hipotetizar, já que não temos elementos empíricos, que a menor presença de mulheres em cargos de gestão na área de logística decorra, dentre tantos outros fatores, da grande intensificação do trabalho neste setor. Para a maior parte das mulheres, diante do papel social a elas atribuído, principalmente para as que são casadas ou que têm filhos, um contexto laboral como o que foi descrito aqui pode trazer grandes dificuldades de conciliação entre as demandas domésticas e laborais, como, por exemplo, as viagens em grande volume e as extensas jornadas. Ainda, podemos hipotetizar que a representação existente sobre o ramo de transportes, como um setor de trabalho duro, ritmo intenso, para o qual nem todos estão preparados e nem todos aguentarão (“os que não se adaptam têm que procurar outra profissão”), faça como que seja um setor em que não se admite muitas mulheres ou no qual elas não permanecem. É um setor de trabalho masculino e podemos supor que aí também possam ocorrer situações como as relatadas por Dejours (1993) em que a ideologia defensiva da profissão elimina aqueles que não têm as características de virilidade, de força ou de agressividade necessárias para aguentar as condições de trabalho e o sofrimento que elas provocam.

Outra esfera da vida que apareceu como difícil de conciliar com o trabalho intensificado foi a educacional. Nesta questão temos dois tipos de situação: a) aqueles que começaram a trabalhar mais intensamente após concluir a faculdade, como José, Marcos, Lucas, Maurício e Henrique que não relatam essa dificuldade de conciliação, embora tenham trabalhado ou estagiado durante a faculdade. Parece que no caso deles, houve uma inserção profissional mais qualificada, pois já começaram em cargos de liderança, de *trainee*, ou conquistaram estas posições mais elevadas na hierarquia em poucos anos. Todos eles eram gerentes e já haviam cursado pelo menos uma pós-graduação; b) aqueles que tiveram uma inserção profissional menos qualificada, demoraram mais tempo para galgar posições na empresa e tiveram que conciliar os estudos aos trabalhos intensificados. Todos eram coordenadores. Interessante notar que eles concluíram recentemente suas graduações, todos em cursos tecnológicos. O caso mais emblemático, para ilustrar esta situação é o de Felipe, que relatou:

(...) desde que eu estava na L⁵⁶, eu curso a faculdade. Enquanto estava na H, por vários anos eu tranquei a faculdade por não conseguir ir, por ficar até tarde, rotinas, assim, de 7h30min da manhã até 21h, por meses ininterruptos, muitos finais de semana, muito inventário em Natal e Ano Novo. Então, tive que trocar curso de faculdade, depois quando eu ingressei na faculdade com bolsa 100% do Prouni, crescendo na empresa, o salário fez com que eu perdesse a bolsa, e aí, troquei de curso porque não dava para pagar Engenharia particular, e também porque tinha que ficar na empresa. Então, todo um movimento, assim, para conseguir conciliar o trabalho, a família, o estudo, algum curso paralelo. Muito corrido, muito misturado, tudo (...). Hoje eu estou conseguindo fazer um horário, digamos normal, sair 18h, às vezes, 19h. Estou conseguindo ir para o último semestre da faculdade agora, para acabar (Felipe).

Podemos compreender que aqueles que não tiveram a condição de terminar a faculdade antes de ingressar em trabalhos intensificados, entraram em um ciclo vicioso, em que o trabalho não permitia terminar os estudos e sem os estudos concluídos não conseguiam posições melhores dentro das empresas. Felipe, por meio da fala abaixo, nos mostrou as contradições de uma vida em que o trabalho demandava uma dedicação extrema e como isso o impactava:

‘Ah, estou trabalhando para ganhar mais, mas não consigo usar isso com a minha família, porque não fico em casa’. Ou ‘estou trabalhando para estudar, mas não consigo ir na aula, acabo pagando sem ir, fico patinando’. Quanto tem uma carga muito grande tu acaba te frustrando, porque tu quer fazer muito e não tem como encaixar, o dia não aumenta. É 24 horas só. Não tem o que fazer.

Este trecho da fala de Felipe nos remeteu ao excerto do texto de Linhart (2007) que apresentamos no início do Capítulo 1 e no qual a autora aponta que o que mais incomoda no trabalho é o fato dele consumir o tempo do trabalhador.

A existência de dificuldades de conciliação entre vida laboral e vida privada foram identificadas em diversas pesquisas com gerentes e com outros trabalhadores de funções imateriais, como as de Almeida (2006), Silva e Rosseto (2010), Gottlieb (2012), Neves (2013), Oliveira (2010), Máximo (2009), Padilha e Grande (2011), Borsoi (2012), Cavazzote, Lemos e Brollo (2014) e Maia (2014).

Dando sequência à descrição das consequências do trabalho intensificado na vida dos gestores, temos a permanência das preocupações com o trabalho para além do local e horário onde deveriam ocorrer. Não podemos dizer que a continuidade destas preocupações é exclusividade de trabalhos intensificados, mas consideramos que o trabalho intensificado

⁵⁶Desde 2013

potencializa estas preocupações, dado que as responsabilidades não se encerram quando o gestor sai da empresa. Esta questão da manutenção das responsabilidades já foi, de certa forma, abordada na seção 4.2, em que expusemos como se dá a continuidade das atividades durante a noite, madrugada e fins de semana. Aqui buscaremos explicitar como as preocupações se mantêm na “cabeça” dos gestores.

Durante a entrevista, José relatou que às vezes passava parte do fim de semana e um período antes de dormir pensando no trabalho e nas coisas que tinha que fazer, principalmente, quando se encontrava com muitas atividades pendentes:

Ah, às vezes eu passo. Risos. É, vira frango assado de padaria na cama. Pensando nas coisas... Eu procuro trabalhar muito isso, quando eu estou organizado, eu durmo bem. Então, assim, porque eu sei que eu fiz as diligências certas, eu passei os trabalhos. Quando começa que as coisas estão pendentes, e eu não tenho acompanhado, eu acabo sofrendo, por isso que eu invisto muito o meu tempo com rotina com a minha equipe (...). Eu não consigo. Fim de semana também. Então eu estou pensando na vida? Estou nada, estou é pensando no serviço. Risos (José).

Fábio considerava que a preocupação com o trabalho e a ansiedade que isto provocava eram constantes e decorriam de uma busca ininterrupta pelos resultados exigidos pela empresa:

Então, esse ano acabou e a gente já está preocupado em como entregar o resultado de 2018. Então, o período que tu desopila ali é extremamente curto. Então a ansiedade é constante. Tu sente ela. Como que tu sente ela? Eu, por exemplo, começo a ficar preocupado, eu não consigo dormir. Às vezes eu acordo às 4h da manhã às 5h da manhã dependendo do período do mês e fico pensando: será que vamos conseguir entregar o que a gente está combinando? E aí tu começa a ficar ansioso mesmo, tu não consegue dormir direito. Aí tu vai para a empresa, tu já está um pouco mais ansioso para saber o que está acontecendo lá. Mas ela (a ansiedade) alivia no momento que tu consegue enxergar o que está acontecendo (Fábio).

Henrique também relatou que as preocupações com o trabalho o acompanhavam para além do ambiente e horário de trabalho e se expressavam na forma de insônia:

Eu tenho um problema sério de insônia. Eu durmo muito pouco, e muito em função do trabalho mesmo, a cabeça não para. E eu tenho, normalmente, dormido tarde e acordado muito cedo... Com a cabeça, às vezes acorda na madrugada com algum problema. Eu já cheguei a dormir, em algumas épocas, com um caderno do lado, para anotar algumas coisas que eu pensava para não esquecer depois. Mas parei

com isso porque não faz bem para a saúde, então dei uma parada aí (Henrique).

Sobre a manutenção das preocupações com o trabalho fora do ambiente laboral, Maurício relatou que:

Depois daquele dia intenso, eu vou (ficar preocupado), com certeza. Tem várias coisas que você ainda não terminou de resolver, fica pensando que vai ter que chegar no outro dia vai ter que... Às vezes tem problema que você ainda não sabe exatamente como solucionar, então esses momentos, vamos dizer assim, durante o ano, durante o mês, é que nos deixa mais preocupados. Em alguns dias nem tanto (Maurício).

Victor, igualmente, afirmou que se mantinha preocupado com a operação mesmo depois de ir para casa:

Fica ligado, não consegue desligar. Totalmente ligado. Totalmente ligado. A operação não para, então fica com a cabeça ligada o tempo todo. Ela trabalha 24 horas, a nossa operação. Às 22h termina a área da distribuição, mas ainda tem a puxada, que trabalha de madrugada, tem o carregamento da noite, que o supervisor vem a carregar o caminhão. Então, fica preocupado para saber se vai faltar algum manobrador, se vai dar algum problema no carregamento, porque no outro dia já é um problema maior ainda, porque o motorista chega e não tem nenhum caminhão carregado, e assim vai (Victor).

Jefferson também relatou que na época que achou que iria enfartar, não conseguia se desligar do trabalho, não conseguia dormir e sonhava constantemente com as atividades laborais. O que podemos perceber é que as preocupações eram mais recorrentes, na opinião dos entrevistados, principalmente nas falas de José, Fábio e Maurício, quando estavam passando por períodos de maior intensidade no trabalho, em que havia mais demandas do que eles conseguiam resolver durante seu dia de trabalho. Podemos também identificar que a permanência das preocupações se expressavam em insônia, que é considerada como um distúrbio do sono, e poderia ser elencada como mais uma das consequências para a saúde, visto que ela pode desencadear diversas outras doenças.

Esta questão da permanência das preocupações com o trabalho foi encontrada em pesquisas como as de Gottlieb (2012) e Santos, S. M. (2013). Estes autores identificaram que a permanência das preocupações decorriam da gestão por metas ou da remuneração variável, que levavam à constante busca de soluções para atingir as metas impostas. Concluimos, por meio dos relatos, que não basta mais formação, não bastam mais as competências e a experiência: tem que ter resultados. E esses resultados, muitas vezes, são diários, acompanhados minuto a minuto. Para se manter, tem que entregar resultados, pois

nada mais garante o emprego. Os gestores que relataram mais claramente a continuidade das preocupações foram justamente aqueles que atuavam em empresas que pagavam bônus pelo alcance de metas. Os outros gestores que não tinham metas não se queixaram deste aspecto durante a entrevista.

Assim, temos como consequência ampla do trabalho imaterial intensificado, a invasão do trabalho na vida privada, ou seja, a diluição das fronteiras entre estas duas esferas. Muito desta questão acabou sendo abordada quando falamos da conciliação trabalho-família e quando tratamos do uso de tecnologias de comunicação como facilitadores da extensão da jornada. A invasão do trabalho na vida privada faz com que, mesmo nos poucos momentos que restam para o convívio social e familiar o trabalho esteja presente na forma de preocupações, como verificado acima. Os dois relatos transcritos abaixo, de Maurício e Fábio, ilustram mais claramente a invasão do trabalho nas horas de descanso, lazer e convivência familiar, não somente como preocupação, mas também como necessidade de realizar atividades laborais de fato.

Maurício relatou que a invasão do trabalho na vida privada afetava tanto ele quanto seus familiares:

Eu me sinto desconfortável porque, tudo bem, é minha rotina de trabalho, mas às vezes quando eu estou com os meus pais (e tenho que atender uma ligação do trabalho), eles começam a perguntar, ‘o que aconteceu? Não sei o que’... Eu não gosto de ficar falando disso em casa, na minha casa é para... Tem que resolver, eu paro, resolvo, beleza, mas... Minha rotina de trabalho em casa já é um negócio que eu não gosto, então, essas são as dificuldades que eu encontro, assim, que incomodam as pessoas que estão ao meu redor, pela minha rotina de trabalho. Mas eu já... Eu acho até que (as pessoas) que estão mais próximas já estão adaptadas, da mesma forma que eu me adaptei nesses cinco anos (Maurício).

A fala de Fábio expressou os inconvenientes de um trabalho que invadia o espaço privado:

(...) sábado e domingo é um negócio que não existe para a gente, na própria D. Existe, mas não existe. Está de folga, mas o trabalho continua te incomodando ou pode te incomodar no sábado, pode incomodar no domingo. Tem situações, por exemplo, que aconteceram comigo: véspera de feriado, tu tá fazendo um churrasco, tomando uma cerveja, e tem um problema enorme lá no Centro Oeste, um caminhão não vai conseguir entregar o oxigênio para um hospital que já está beirando, que está acabando o produto (...). Tu tem que resolver. Tu tem que parar o que está fazendo, o churrasco, tem que tentar te recuperar da bebida, porque tu tomou uma cerveja a mais, e vai ajudar o teu pessoal, por telefone, a resolver o que tem que ser

resolvido (...). Nós começamos a conversar às 23h e paramos de conversar às 3h da manhã, quando o problema foi resolvido e conseguiu fazer o caminhão descarregar o produto do cliente. Isso numa véspera de feriado, acaba o teu feriado. No feriado anterior, Natal: tu estava com tudo certo, que tu tinha programado para o feriado, aí um problema, às vezes de falta de comunicação correta, tu começa a tentar falar com um e com outro no telefone e não dá conexão, porque é aquela época em que o telefone fica ruim. Aquele pequeno problema de tu fazer a primeira ligação e o cara ter que te retornar, o outro ter que dar retorno pra ti, quatro, cinco pessoas envolvidas e você não consegue colocar todas no telefone ao mesmo tempo, acaba o teu dia. Estávamos entrando no mercado para fazer as compras e a minha esposa fez todas as compras com a minha filha, voltamos pra casa, fez tudo que tinha que fazer e eu continuava no telefone (Fábio).

Para Fábio, esta disponibilidade constante para resolver problemas é “o que mais atrapalha tua vida”. No caso dele, os caminhões estavam em operação 24 horas por dia e, diante de qualquer problema ou acidente mais grave, o gerente era acionado. Isto trazia impactos, não somente para ele, pois, no seu ponto de vista, a família também era afetada:

(...) por exemplo, está dormindo com a tua esposa, 4h da manhã toca o telefone, parte desse estresse eles absorvem, não é? Acho que o negócio é muito louco. Domingo, quando tu está com a família, está lá com a sogra, com a esposa, fazendo um almoço e toca o telefone com algum problema, eles já entendem, eles sabem que aquilo lá é importante, que eu tenho que sair um pouquinho ali do ambiente para poder tratar e resolver o que pode ser resolvido (Fábio).

Outro espaço privado, muitas vezes, invadido pelo trabalho eram as férias. Marcos relatou que já teve que resolver problemas do trabalho durante suas férias:

Isso teve de você parar e ter que resolver. Então você para um período, liga o computador, acessa, faz uma coisa, faz outra, faz algum cálculo, e resolve, entendeu? (...). Falar que nas férias você não lê *e-mail* não é verdade, então sempre que eu saio de férias eu tenho uma hora do meu dia que eu paro para ler meus *e-mails*, para ver se cliente perguntou alguma coisa, para ver se tem alguma coisa muito grave acontecendo (Marcos).

Felipe também abordou esta questão, mas pontuou que, parte da responsabilidade pela invasão do trabalho nas férias era dele mesmo:

Teve anos que eu tive que voltar, trabalhar um ou dois dias, alinhar algumas coisas para não atender muito telefone, mas nos últimos anos dá bem para sair. A gente que não resiste muito, de vez em quando vai lá e dá uma lida nos *e-mails*, vê o que está acontecendo, mas a empresa não aperta muito nisso não (Felipe).

Fábio, que, inclusive, só conseguiu participar da pesquisa nas suas férias, relatou:

(...) as minhas férias estão sendo super tranquilas, mas continuo respondendo *e-mails* dos assuntos mais importantes, *WhatsApp* tem, por exemplo, com essa nova legislação do trabalho, que tem o controle de jornada, nós precisamos ter muito cuidado com o estouro de jornada dos motoristas. Então, o nosso grupo, que eu tenho um grupo do *WhatsApp* com todos os CDLs (Centros de Distribuição Logística), em que eles têm que pedir autorização para ultrapassar a jornada de motorista. Isso é constante. Hoje eu respondi três ou quatro, já. Então acaba existindo sempre. Mas acho que já acabou internalizando, para a gente não é problema. É tão prático e fácil de fazer que... (Fábio).

Henrique também contou sobre sua atitude em relação ao celular corporativo durante as férias: “Não desliguei, mas deixei ele no mudo, dentro da mala. Só para pegar recado no final do dia, se tivesse alguma coisa. Desligar 100% a gente nunca consegue. Eu, pelo menos, não consigo”. Desta forma, verificamos a presença constante dos dispositivos de comunicação na vida dos entrevistados, mesmo nos períodos de férias. Parece não mais haver, portanto, a distinção entre os tempos e locais de trabalho e não trabalho. Esta não distinção, por um lado, gerava sentimentos de insatisfação entre os gestores que vivenciavam de forma mais intensa esta situação. Mas, por outro lado, percebemos, quase sempre, a naturalização desta disponibilidade integral dos gestores para a empresa, como já apontado pelas pesquisas de Padilha e Grande (2011) e de Melo, Cassini e Lopes (2011).

Apesar destas demonstrações em relação ao sofrimento, relacionadas à ansiedade, a dificuldades do dia a dia, ao cansaço e aos problemas causados para a família, parece-nos que as condições de trabalho que os gestores retrataram deveriam promover maiores queixas. Para nós, portanto, no conjunto dos gestores entrevistados, parece haver a naturalização da sobrecarga e dos impactos do trabalho na vida pessoal. Algumas evidências da naturalização podem ser constatadas nas falas transcritas abaixo:

Não... como eu te disse, eu não sofro (pela ausência de casa em razão das viagens), eu não sofro pelo que não tem solução e para mim isso é uma escolha... (Lucas).

Lógico que eu tinha que aguentar a pressão, não é? (José)

(Sobre as metas) é bem difícil, mas tudo na vida é difícil (Victor).

Eu acho que a expectativa é que tu tenha problema o tempo todo, sabe? (...) Acho que nossa expectativa já vem com esse quesito, assim, de ter

problema com o cliente, de tu não respeitar o teu próprio horário, às vezes (Fábio).

A naturalização das condições de trabalho intensificadas pode ser percebida também na fala de Marcos:

(...) todo mundo sempre falou que a operação para a K era um inferno. Todo mundo fala isso. A gente é uma equipe que, desculpa, mas a gente folgava domingo. Domingo a gente descansava. A gente, às vezes, criava um evento com motorista, mas a gente não tinha... À noite a gente dormia... Raras exceções, dava um estresse gigante, e todo mundo acha que é um inferno porque você está em casa toca o telefone (...) Mas não é... (Marcos).

Neste trecho acima, parece até que o entrevistado estava falando em tom de ironia, mas não estava. Ele realmente considerava que o fato de poder dormir, de poder folgar no domingo e só raramente ser acordado de madrugada não conferia ao trabalho um valor negativo, que ele denominava de “inferno”. Ele continuou sua exposição sobre esta época de trabalho, em que era operador logístico para a empresa K, dizendo que não sentia que o trabalho era intensificado, que entrar às 7h e sair às 22h era normal. Parece que na época da entrevista ele ainda não enxergava aquela realidade como de extrema intensificação, dada a declaração citada anteriormente. Marcos ainda disse que ocorre a habituação do corpo ao trabalho intensificado: “(...) tudo depende do ritmo que você leva. Quando você tem um ritmo muito forte sempre, você condiciona o teu corpo a esse ritmo”.

A naturalização, segundo relato de Lucas ocorre porque o trabalhador se habitua àquelas condições laborais. Para ilustrar sua concepção, ele utilizou o exemplo de uma palestra que assistiu na internet⁵⁷: “É uma palestra que o cara fala: ‘se tem alguma coisa que te incomoda, que você gostaria de fazer, precisa fazer, mas ela te incomoda, faça por 30 dias seguidos e depois dê tua opinião novamente’”. Para ele, portanto, o trabalho intensificado tornou-se um hábito, tanto é que ele estendia esta forma de trabalho para a sua vida privada: “Final de semana e tal, eu tenho minhas metas de cumprimento e eu fico extremamente incomodado se eu não faço aquilo, entendeu?”. Aqui compreendemos, como pontua Dejours (1993), que o funcionamento psíquico não se restringe ao âmbito da empresa, mas constitui a condição global de existência do trabalhador.

A naturalização das condições de trabalho, portanto, relativiza o sentimento negativo em relação ao trabalho. Padilha e Grande (2011) também constataram a existência de

⁵⁷ Matt Cutts: Experimentem uma coisa nova durante 30 dias. Disponível em: https://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days?language=pt.

naturalização da demanda de disponibilidade integral entre gerentes de hotel, bem como a inexistência de queixas quanto à intensidade do trabalho, que era considerada pelos gestores como uma condição natural do trabalho e algo, até mesmo, para se orgulhar. Maia (2014) também verificou a naturalização do trabalho intensificado entre docentes do ensino superior. Quanto a esta naturalização, podemos compreendê-la como um mecanismo de defesa contra o sofrimento que organização do trabalho pode causar.

Percebemos que os gestores de logística, em geral, não sofriam por conta de metas inatingíveis (exceto Victor que demonstrou sofrimento relacionado às metas) ou que iam contra a ética. Até mesmo o sofrimento decorrente da sobrecarga imputada pelo trabalho intensificado não causava tanta insatisfação. Parece, assim, que a organização do trabalho, no caso aqui estudado, apesar de ser fator de sofrimento, não era sentida desta forma. Assim, acreditamos que as defesas empregadas levavam à amenização ou ocultamento do sofrimento. São justamente as defesas que demonstram a existência do sofrimento. Elas o modificam ou o eufemizam. As defesas, segundo Mendes (2007) são principalmente de três tipos: de proteção, de adaptação e de exploração. As defesas de proteção consistem em modos de pensar, sentir e agir compensatórios, para suportar o sofrimento. Nesse caso, as situações geradoras de sofrimento são racionalizadas. O trabalhador consegue evitar o sofrimento se alienando das causas e não agindo sobre a organização do trabalho. Essa forma de proteção pode ser esgotar com o tempo, devido ao aumento da precarização da organização do trabalho, que intensifica as causas do sofrimento, visto que nada é feito. Com o esgotamento, pode surgir o adoecimento. Exemplos de defesas de proteção são a racionalização e a realização de atividades de lazer fora do ambiente de trabalho.

As defesas de adaptação, como o individualismo, a resignação e o controle excessivo, e as defesas de exploração (por exemplo, a passividade) podem se esgotar mais rapidamente, pois exigem do trabalhador um investimento físico e sociopsíquico além do seu desejo e capacidade. Essas defesas têm como base a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção. São, em grande parte, inconsciente e levam os trabalhadores a manterem a produção exigida, pois direcionam seus modos de pensar, sentir e agir para atender ao desejo da excelência. Ocorre uma articulação entre o funcionamento perverso da organização e o comportamento neurótico dos trabalhadores, que submetem seus desejos aos desejos da produção (MENDES, 2007). Estes tipos de defesa se mostraram presentes, pois os gestores sempre se referiam à sua adaptação ao modo de trabalhar exigido pela organização, bem como seus desejos de produtividade de resultados etc.

A idealização também foi detectada em alguns casos. Ela consiste em uma defesa contra a consciência da exploração, bem como funciona como expressão dos desejos de autovalorização (SELIGMANN-SILVA, 2011). A idealização se dá em relação à empresa, quando os trabalhadores a concebem como uma instituição com qualidades, o que leva também ao sentimento de orgulho e de identificação, que são, por outro lado, utilizados como meio de dominação. As referências à empresa e sua importância não foram tantas, mas podem ser exemplificadas por frases como:

Eu quero fazer minha carreira aqui mais tempo, não é. É a construção da A, acho um projeto muito bacana... (José).

A nossa empresa é uma puta empresa (...) é uma empresa fenomenal (Victor).

É uma empresa que dá para sentir orgulho, porque leva a sério, tem respeito pelo cliente, respeito pelos funcionários, uma empresa realmente idônea, muito séria (Fábio).

Cabe destacar que esta idealização da empresa não se mostrou presente em todas as entrevistas, existindo, inclusive vínculos fracos com a organização, detectado pelos rompimentos (mudanças de emprego), por opções de não aceitar convites de promoção e por baixas expectativas em relação à justiça da empresa: "... a empresa aqui tem uma cultura muito forte de culpabilidade, enfim. Então, a qualquer hora, qualquer um pode ser desligado" (Henrique).

A racionalização, segundo Seligmann-Silva (2011) é um mecanismo psicológico de defesa muito utilizado. Embora a atividade intelectual seja exercida de modo consciente, a sua utilização como forma de ocultar de si constatações dolorosas não é consciente. As racionalizações foram encontradas com frequência, principalmente quando os gestores foram questionados sobre por que trabalhavam de forma intensificada. Como exploramos no capítulo anterior, as razões envolveram características pessoais, aspectos profissionais, qualidade da equipe, recursos, liderança, uso de tecnologias móveis e características do setor de transportes, dentre outros aspectos, sem muitas referências à intencionalidade da empresa e à forma como ela organiza o trabalho. As referências à organização do trabalho pareciam ser imputadas ao setor de logística de transporte, e não à empresa, o que, certamente, traz mais dificuldades de ação. Como mudar um setor inteiro? A meritocracia, a imparcialidade da avaliação por resultados, a causa economicista, que são pressupostos do gerencialismo, forneceram vários elementos discursivos empregados nas racionalizações. Outras racionalizações encontradas referiram-se à naturalização da ausência

do lar, principalmente, pela atribuição da responsabilidade da mulher pelos assuntos domésticos. Deste modo, justificavam que não havia tanto sofrimento com suas ausências porque todos já estavam acostumados e a mãe estava lá para suprir a ausência do pai, como explicado por Lucas: “A mãe não pode faltar no dia a dia, não é? Mas o pai pode. Assim elas encaram”.

Entendemos que no exemplo acima uma representação social, como a de gênero, foi utilizada como elemento da racionalização. Seguindo esta linha de raciocínio, consideramos que as representações sociais (enquanto formas de explicar os fenômenos cotidianos) podem servir como substrato das racionalizações sobre o sofrimento. As RSs não só formam o social, mas também são formadas por ele, em uma relação dialética, de apreensão, modificação e produção. A racionalização pode se nutrir, reforçar e manter as representações sociais, ou seja, as racionalizações se utilizam de conhecimentos disseminados pelas RSs circulantes, ao mesmo que as reproduzem ou as transformam.

Outras defesas que pudemos localizar foram a prática de exercícios físicos como forma de amenizar as pressões do trabalho. O uso de bebidas alcoólicas com este mesmo propósito também foi citado, embora em menor grau, já que é uma prática menos aceita socialmente. Ainda, lembramos que a autoaceleração pode ser considerada uma defesa com vistas a conseguir conferir os resultados exigidos sem abandonar a qualidade do trabalho, bem como forma de conquistar reconhecimento e de afastar da consciência pensamentos contraprodutivos ou relacionados ao sofrimento.

Além do uso das defesas mencionadas, podemos entender que o sofrimento e as dificuldades encontradas no trabalho, em parte, não foram relatadas nas entrevistas pelo mesmo motivo que são ocultadas no dia a dia: o medo. Segundo Dejours as dificuldades encontradas pelos gerentes no próprio trabalho não são objeto de debate e reflexão entre eles devido ao medo a que também estão sujeitos. Para Dejours (2000), os medos dos gerentes são: a) medo de tornar visíveis suas dificuldades; b) medo de que as dificuldades sejam consideradas consequência de sua incompetência; c) medo de que colegas usem essa informação contra eles; d) medo de que isso sirva para incluí-los na próxima lista de demissões. Deste modo, a experiência de sofrimento no trabalho permanece individualizada e secreta, podendo até mesmo ser dissimulada. Alguns se referiram às conversas entre pares sobre as dificuldades e sobre a intensidade do trabalho, mas não ficou evidente a existência de espaços em que sejam estimulados a falar abertamente sobre isso. Cabe lembrar que a competitividade existente entre os gestores, a particularidade de cada operação (clientes,

produtos, abrangência, porte, localidade etc. diferentes), a dispersão geográfica (cada gestor fica em uma cidade), o baixo número de gestores nas organizações (quanto mais alto na hierarquia, menor a quantidade) além da intensidade do trabalho (correria, redução das pausas, invasão do trabalho nas refeições) são fatores que podem reduzir ainda mais o compartilhamento das dificuldades e do sofrimento entre os gestores.

Apesar do afastamento do sofrimento por meio das defesas, primordialmente individuais, encontramos alguns indícios da ocorrência de resistências, como as menções ao poder de dizer “não” diante de algumas situações (“... conforme tu vai construindo a tua vida, tu vai conquistando mais confiança para dizer mais não”), bem como ações efetivas no sentido de reduzir a intensidade do trabalho dos subordinados (como a adoção de lideranças 24 horas por dia, relatada por José). Algumas estratégias utilizadas para redução da intensificação do trabalho foram relatadas, como: melhorar a organização pessoal, deixar o telefone no modo silencioso nas férias, deixar o notebook na empresa, desligar o celular quando está em casa, configurar o telefone para não emitir avisos diante de mensagens de WhatsApp, usar cronômetros para não ultrapassar o tempo programado para as reuniões, estabelecer e fazer cumprir o horário de funcionamento da unidade, dentre outras.

6.5 “A empresa precisa ter o resultado”: a adesão ao gerencialismo

Supomos que o trabalho de gestão seja uma atividade com potencial de causar, dentre outros, o sofrimento ético, que é decorrente daquilo que o sujeito pode experimentar ao infligir um sofrimento indevido a outra pessoa ou negligenciá-lo por causa de seu trabalho (DEJOURS, 2000). Como exemplo de práticas que poderiam causar o sofrimento ético estão as demissões, reestruturações, intensificação do trabalho, desrespeito aos horários de descanso, dentre outras práticas que, mesmo não tendo sido relatadas pelos gestores entrevistados, podem ter ocorrido, como o assédio moral, por exemplo. Entretanto, não conseguimos detectar nenhuma referência ao sofrimento ético por parte dos gestores, o que nos leva a supor que eles tenham construído defesas contra este tipo de sofrimento (ou simplesmente não o relataram). Imaginamos que as primeiras experiências com este tipo de prática, inerente à aplicação dos princípios do gerencialismo, podem ter causado inicialmente algum tipo de sofrimento aos gestores, diante do qual, eles passaram a desenvolver mecanismos de defesa. Ao construir defesas contra o sofrimento, o trabalhador pode garantir

seu equilíbrio psíquico e, assim, continuar participando do “trabalho sujo”, conforme denominado por Dejours (2000). Entendemos, assim, que se trata de uma subjetividade moldada, formada e selecionada ao longo do tempo e das experiências para suportar o sofrimento ético decorrente das atividades de gestão, especialmente aquelas alinhadas ao modelo gerencialista, visto que este põe em evidência a racionalidade instrumental, a valorização somente de quem dá resultado por meio de avaliações quantitativas, o individualismo, a competitividade, a financeirização das relações etc.

Pudemos perceber que o modo de pensar e agir dos gestores entrevistados era, em grande parte, alinhado com os discursos produzidos pela ideologia gerencial. A prescrição da subjetividade do gestor contempla a necessidade que este interiorize o sistema de valores propostos pela empresa, que, para tanto, utiliza processos seletivos, garantindo que os valores individuais se aproximem aos da empresa ou que possuam capacidade de adaptar-se ao comportamento esperado. Segundo Gaulejac (2007), espera-se a identificação com a empresa e a adesão aos projetos desta de forma entusiasmada.

Constatamos a adesão ao gerencialismo, em especial à meritocracia, à financeirização, à quantofrenia e à avaliação por resultados, em trechos como:

Eu vou falar que eu puxo bastante a minha equipe, então acho que não tem ninguém com banco de horas negativo (...). Então, eu não zerei hora extra, mas vou aumentar o resultado, o EBITDA (Maurício).

Se você não tem carga separando, você corta equipe, é porque tem equipe sobrando (Marcos).

Eu valorizo muito mais o cara que dá resultado (Marcos).

(...) esse ano acabou e a gente já está preocupado em como entregar o resultado de 2018 (Fábio).

(...) tenho que estar com os números debaixo do braço (Victor).

Tem gente que gosta de ficar na zona de conforto. Eu não, eu acho que é uma perda de tempo quando a gente tem que estar produzindo (Jefferson).

A cultura meritocrática, eu sempre gostei disso, sempre fui estimulado por competição, então eu gosto. Vou buscar o bônus (Maurício).

(A meritocracia) é algo que te insere dentro da estratégia da empresa e mostra o que a empresa espera de você. Então, ela te mede de uma forma mais justa (Henrique).

Possivelmente, pensar de acordo com a ideologia gerencialista é o que possibilita não sofrerem. Com raras exceções, segundo Dejours, todos querem realizar um bom trabalho. No caso dos gerentes, atender ao que a empresa demanda em termos de metas é, na concepção deles, realizar um bom trabalho e, diante dos modelos de gestão adotados pelas empresas, não há outra forma de realizar um bom trabalho que não seja incorporando a racionalidade da empresa. Em outras profissões, a incorporação da racionalidade instrumental pode se mostrar incompatível com o trabalho de qualidade, mas no caso dos gestores, talvez não. Assim, não parece haver estranhamento em relação às objetivações do trabalho como detectado em pesquisas com professores (SILVA; SILVA JÚNIOR, 2010), por exemplo, em que o modelo produtivista adotado pelas universidades nas últimas décadas parece incompatível com a realização de um trabalho de qualidade. No caso dos gestores, grande parte dos preceitos da ideologia gerencial, acreditamos, contribui para o bom trabalho de gestão, ou seja, a influência do gerencialismo não parece ser um impeditivo para um trabalho com sentido. Eles aprenderam este modo de pensar nos cursos de gestão e, principalmente, na experiência profissional, além da grande difusão do modelo gerencialista por toda a sociedade. Possivelmente um fator que fique prejudicado diante desta racionalidade pragmatista e utilitarista seja a gestão de pessoas, mas os gestores não se referiram a sofrimento decorrente disto.

Se questionassem esse modo de pensar poderiam passar a não ver sentido em seus trabalhos. Passariam a questionar suas atitudes e isso tornaria insustentável o trabalho de gestão. Neste sentido, as injustiças, inerentes ao trabalho gerencial, infligidas aos outros, mas das quais também são vítimas, são banalizadas e não mais vistas como injustiças, senão causariam sofrimento demasiado. Dar-se conta de quão perversa é a forma de organização do trabalho, causaria sofrimento pelo abalo da própria identidade do gestor. Identidade esta construída por meio dos reconhecimentos que foram recebendo, justamente, pela sua adesão ao modelo gerencialista e pela sua utilidade para a organização.

Para fundamentarmos essa discussão, nos basearemos no conceito de banalização da injustiça social de Dejours (2000). Segundo o autor, a guerra econômica vivenciada pelas empresas em um contexto de extrema competição tem sido utilizada como justificativa para métodos cruéis dentro das empresas, a fim de excluir aqueles que não são aptos a lutar nesta guerra. Os inaptos (no caso, os que não dão resultado ou não se adaptam à intensidade do trabalho) são demitidos da empresa, enquanto dos considerados aptos são exigidos níveis cada vez mais elevados de produtividade, disponibilidade, disciplina e

abnegação. Circula a concepção de que só sobrevivem aqueles que conseguem se superar e se tornar mais eficazes do que os concorrentes. Nesta guerra, admite-se deixar de lado certos princípios, afinal os fins justificam os meios: assim, os trabalhadores consentem sacrifícios pessoais e sacrifícios coletivos são impostos por instâncias superiores.

Esta guerra, para o autor, não tem suas razões unicamente na natureza do sistema econômico, mas sim nas condutas humanas. Essa guerra é desejada pelos dirigentes das empresas, mas só tem sucesso uma vez que todos os outros envolvidos contribuem para ela, ou, pelo menos, nada fazem para impedi-la. O julgamento do que é justo ou injusto depende da adesão do sujeito a um discurso, a uma demonstração científica ou a uma crença coletiva que seja incontestável para o indivíduo, que não são criações de um indivíduo isolado. Podemos entender que se tratariam, portanto, de representações sociais e ideologias.

Para a psicodinâmica, a adesão ao discurso economicista é uma manifestação do processo de banalização do mal, que funciona como uma defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade, colaboração e responsabilidade no agravamento da adversidade social. Podemos estender para a adesão ao gerencialismo o mesmo processo que ocorre com relação à adesão à causa economicista: a defesa contra o sofrimento.

A banalização do mal, conforme Dejours (2000), ocorre em três estágios, que, quando bem articulados, neutralizam a mobilização coletiva contra o mal. O primeiro deles é constituído por pessoas cujo engajamento não é defensivo, mas sim resultante de impulsos perversos. Neste estágio situam-se aquelas pessoas que fazem parte da organização do "trabalho sujo". O outro estágio é constituído por colaboradores diretos, de estruturas de personalidade diversa, cuja participação ativa é obtida mediante estratégias coletivas e ideologias de defesa (do tipo "cinismo viril"⁵⁸) e não pelo desejo. O terceiro estágio é constituído pela massa das pessoas que recorrem a estratégias de defesa contra o medo e contra a ameaça de exclusão do grupo. O autor considera que os gerentes são colaboradores neste processo, pois cumprem um papel ativo, especialmente quanto à distorção comunicacional, como propagadores das injustiças, que são vistas como consequências inevitáveis da guerra econômica: "... a margem é muito pouca e tem que produzir muito", disse José ao ser perguntado por que o trabalho na área de transportes é tão intenso. Ainda segundo Dejours (2000), há poucos gestores paranoicos ou de personalidade perversa, mas a grande maioria deles, bem como os empregados moralmente de bem se sujeitam ao trabalho sujo, como se não vissem alternativa. Assim, anestesiavam-se, defensivamente, para não enxergarem as injustiças cometidas.

⁵⁸ Cinismo viril consiste em uma estratégia coletiva de defesa, pela qual se exerce coerção ao outro como prova de virilidade (DEJOURS, 2000).

As estratégias defensivas servem para tornar aceitável aquilo que não deveria ser. Elas cumprem papel paradoxal, porém capital na dominação subjetiva, pois, ao mesmo tempo em que são necessárias para a saúde mental, podem servir como uma armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Permitem, por vezes, tornar tolerável o sofrimento ético de que falamos no início da seção. A opção das pessoas de bem em colaborar não é vista por elas como uma opção, mas sim decorrente da lógica econômica, da natureza das coisas. Resistir seria inútil e absurdo (DEJOURS, 2000). Aderir é questão de sobrevivência, pois, para Dejours (2005) a submissão passou a ser o elemento mais relevante na avaliação de um funcionário.

O sofrimento característico das ações gerenciais que geram sofrimento ao outro – como a construção da mentira organizacional, a imputação de sofrimento e injustiça ao outro e o apagamento de vestígios que evidenciam a mentira – costuma ser negado pelo processo de racionalização, que se apoia no discurso científico sobre metodologias organizacionais (DEJOURS, 2000). Aqui, podemos entender também que as representações sociais circulantes, bem como a ideologia gerencial que as constituem, podem servir de substratos para as racionalizações. Deste modo, compreendemos que os gestores, embora sejam “carrascos”, possivelmente não se vejam assim, já que também são vítimas. Como o sofrimento decorrente da maldade, que também lhe é imposta, é defensivamente negado, igualmente o sofrimento imputado ao outro é negado. Não admitir a si mesmo que alguém sofre às vezes, é, talvez, uma condição *sine qua non* para se manter no posto, segundo Dejours (2005).

Diante dos resultados empíricos da pesquisa, e considerando que, segundo Dejours e Abdoucheli (1994), as reações de defesa são singularizadas em razão do passado, da história e da estrutura de personalidade de cada sujeito, cabe-nos ressaltar que encontramos diferenças entre os entrevistados. Alguns casos parecem sugerir a existência de uma submissão irrestrita ao modo de pensar pautado na ideologia gerencial, mas há relatos que sugerem a existência de resistências (apesar de individuais), a consciência do sofrimento e a identificação de suas causas, embora bem menos do que supomos que poderia existir diante das condições de trabalho expostas. Havia gestores mais “engajados”, mas havia os que demonstraram vínculos menos fortes com a empresa ou com a ideologia gerencial. Havia gestores que se sentiam reconhecidos e seguros, enquanto outros demonstraram ciência de sua vulnerabilidade. Havia os que admitiam sobrecarregar a equipe em prol dos resultados, mas existiam aqueles que demonstravam se preocupar com a intensidade do trabalho de seus

subordinados. Alguns ocultaram o sofrimento diante do trabalho, mas também encontramos relatos de ansiedade diante das situações de trabalho. Alguns se consideravam os únicos responsáveis pela carga de trabalho, mas outros apontaram para a responsabilidade da empresa. Havia os que diziam que a forma de organização do trabalho na logística nunca iria mudar, mas outros que tentavam alguma forma de resistência. Encontramos alguns gestores muito competitivos, ambiciosos e em uma busca frenética pelo crescimento profissional e outros menos. Não podemos dizer, portanto, de uma realidade homogênea, já que a relação com o trabalho, a história de vida, os desejos, os valores são tão singulares. Entretanto, podemos falar sim da prevalência da amenização do sofrimento, do uso mecanismos de defesa individuais e da aceitação do discurso gerencialista, que se alastra por toda a sociedade.

As defesas adotadas contra o sofrimento (seja contra o sofrimento ético, seja contra o sofrimento diante do real do trabalho), como vimos anteriormente, quando não conseguem subvertê-lo, culminam em adoecimento, conforme trataremos na próxima seção.

6.6 “Não sei se eu estava tão envolvido no negócio a ponto de não conseguir controlar o meu corpo”: os relatos de adoecimento.

Nesta seção, iremos tratar dos impactos do trabalho, especialmente do trabalho intensificado, na saúde dos gestores. Abordaremos cada um dos casos relatados pelos entrevistados. Alguns apresentaram problemas de saúde mais graves, outros apresentaram alguns distúrbios ou dificuldades que podem resultar em doenças e, ainda, outros não tiveram problemas de saúde específicos, ou enfrentaram processos de desgaste sem a ocorrência de doenças tipicamente caracterizadas como do trabalho.

Um dos casos que relataremos é o de José, que deixou seu emprego anterior em decorrência do desgaste e dos problemas de saúde sofridos. José contou que estava com 29 anos de idade e, na época, era o gerente responsável por uma unidade de operação ferroviária na qual trabalhavam mais de 700 pessoas. Era uma operação que demandava um trabalho extremamente intensificado e que o levou a ter problemas de saúde:

(...) realmente não tinha fim de semana, não tinha vida, não é? Eu tinha minha menina (...) que estava, na época, com dois para três anos e eu mal a via. Então aí, com 29 anos, comecei a sentir que eu comecei a ter pressão alta. A pressão era muito forte. Lógico que eu tinha que aguentar a pressão, não é? Eu não dormia mais. Eu não

dormia mais, aí o telefone tocava de madrugada, CCO⁵⁹ cobrando trem parado duas horas da manhã, então já não... eu não conseguia mais ter, não conseguia mais descansar naquele momento da vida (...). Eu estava com uma obesidade grande quando eu estava lá na F. Aí um dia eu fui pegar minha filha, a L., pequenininha, no colo, travei, travei minha coluna. Tomei a tal da Benzetacil, sei lá que trem era aquilo lá. Nossa, fiquei muito mal, de lá... aí fui cuidar da minha saúde. Naquele momento fui na nutricionista pela primeira vez, aí perdi... estava com 103 quilos fui pra 88. (José).

Outro caso em que o trabalho intensificado levou a problemas de saúde é o de Lucas, que relatou sua experiência no emprego anterior, em que era gerente de uma empresa de transportes:

Mas, falando em saúde, para mim, por exemplo, uma época como a da J, cuja cobrança física por conta do volume de trabalho e a cobrança era muito forte, ela causava um estresse que, pra mim, ele se somatiza na questão muscular, entendeu? (...) Mas pra você ter uma ideia, na J teve bastante, teve alguns meses, assim, de eu andar totalmente arqueado, como se eu estivesse realmente muito doente, e era questão muscular, era nervo sendo comprimido pela própria musculatura, pela coluna, e aí o negócio vira uma bola de neve, fica muito dolorido, sabe? (Lucas).

Maurício, o mais novo dentre os entrevistados e que trabalhava há apenas cinco anos como gestor, relatou diversos problemas de saúde decorrentes do trabalho, aos quais ele atribuiu como causa o estresse originado no dia a dia de trabalho, que ele relatou ser intensificado tanto em termos de volume de trabalho quanto de extensão da jornada: “(...) já sofri com variação de peso, com queda de cabelo, com tremedeira, com gastrite, esofagite. Já tive uma série de problemas devido ao estresse (...). Eu tive um princípio de úlcera, quase, no estômago e o único motivo era o estresse”. Maurício relatou também que havia conseguido reduzir o estresse causado pelo trabalho por meio de exercícios físicos, que permitiram a substituição do uso de bebidas alcoólicas, que anteriormente serviam como forma predominante de lidar com o estresse: “Mas antes eu tive uma rotina, no início do estresse, de consumir muito mais álcool do que eu consumo hoje. O que eu descarregava da minha energia era... acabava saindo daqui para o *happy hour* e bebia um monte”.

Victor considerou que o estresse causado pelo exercício da função gerencial lhe causou alopecia, que consiste em uma redução parcial ou total de pelos ou cabelos em uma determinada área de pele:

⁵⁹ Centro de Controle Operacional

Quando eu comecei nessa área, na gestão de logística, como gerente na primeira empresa, começou a cair cabelo, pedaço de cabelo, pedaço mesmo. Minha esposa fazendo carinho em mim percebeu que tinha pedaço faltando. Aí fui ao médico e cheguei lá e a primeira pergunta que o médico me fez: "você trabalha com o que?" Aí eu falei "nossa, que maravilha. Trabalho com logística". Aí ele disse que isso era puramente estresse, mais nada (Victor).

Fábio relatou ter desenvolvido problemas de queda de cabelo (calvície precoce), uso de álcool e desgaste generalizado em decorrência do trabalho intensificado que vivenciou na área de transportes de uma empresa de telefonia:

Eu perdi meus cabelos na época de telefonia. Por quê? Porque eu fui gerente muito novo, com 22 anos, máximo 24, se eu não me engano, e eram muitos funcionários. E para eu dar conta, até porque o meu nível de estudo não era do mesmo nível dos outros, eu acabava dedicando muito mais tempo à operação. Não tinha sábado, não tinha domingo, não tinha nada. O que tu fazia quando tu tinha um tempo de folga? Tu saía para tomar uma cerveja. Aí no outro dia, tu começava cedo de novo. Quando tu é novo, tudo bem. E quando tu começava o teu trabalho lá, em um nível intenso de jornada de trabalho, o teu corpo não aguenta. Tu começa a ver que... eu comecei a ter queda de cabelo e na minha família não tem ninguém careca. Então eu acho que essa parte de ficar careca, uma boa parte, sim, foi por conta de estresse de trabalho. Não toda, mas uma boa parte sim. Com menos de 30 anos já estava ficando careca. Eu percebi que eram noites mal dormidas, era um estilo de vida que tu achava que todo mundo tinha que chegar cedo e ir embora tarde, aquele negócio da pressão que a gente falava (Fábio).

Além destas queixas, Fábio também relatou que considerava ter desenvolvido ansiedade em razão do trabalho.

Eu acho que essa ansiedade eu adquiri no trabalho. Eu não era ansioso, porque daí tu está sempre preocupado em saber o que está acontecendo. Sempre tem essa preocupação. E a ansiedade, eu acho que, de certa forma, é uma doença. Não sei se é uma patologia ou não, mas te causa um distúrbio ruim no corpo. Por mais que tu não aparente estar ansioso, tu fica ansioso. E é do trabalho. Isso é do trabalho (Fábio).

A ansiedade, para Fábio, apresentava-se constantemente, mas ocorria, principalmente, nas situações em que o trabalho não estava dando os resultados esperados e as cobranças começavam a ocorrer. Para ele, a ansiedade apresentava-se também fora do ambiente de trabalho devido à manutenção da preocupação com os resultados e expressava-se na forma de dificuldades para dormir e também no corpo:

Você sente calor, sente sim, teu coração acelera um pouco, mas eu me sinto muito mais é com calor, da parte interna, assim, fica bem quente. Mas não irritado, fico ansioso mesmo, para poder saber o que está acontecendo (Fábio).

Henrique relatou que a rotina laboral diminuía a energia e dificultava encontrar disposição para a prática de exercícios físicos, o que, na sua concepção, traria problemas de saúde no futuro:

E a saúde, com certeza, não são as rotinas mais saudáveis. Às vezes parece até uma justificativa, mas falta ânimo para fazer um exercício físico, a situação de estresse que a gente fica todo dia, eu acho que é meio, que isso com certeza lá na frente vai vir uma conta aí. De algum jeito ou de outro (Henrique).

Para Jefferson, sua rotina de trabalho quando ainda era analista de planejamento e produção, combinada com a tentativa de conciliação dos estudos, levaram a um quadro agudo de estresse: “(...) fui parar no cardiologista achando que ia morrer enfartado. E fazer exame e ver que não tem nada e que era puro estresse”. Jefferson também relatou que, em outras épocas, sentiu como consequências do trabalho intensificado a queda de cabelo e o ganho de peso em decorrência da falta de tempo para praticar exercícios físicos, já que a jornada de trabalho era muito extensa.

Felipe relatou a ocorrência de um desgaste generalizado, cansaço físico e mental, perda de peso e falta de concentração, que ocorreram em um período de sua carreira em que o trabalho estava extremamente intensificado:

Tu acaba te debilitando muito. Eu emagreci, teve um período que eu emagreci mais de 10 quilos, tinha dificuldade de concentração, perdi semestres da faculdade por cansaço, estresse muito forte, uma pressão muito forte pelas coisas acontecerem, enfim aquele momento quando o CD (Centro de Distribuição) em Porto Alegre estava se firmando e a nova empresa estava entrando e a indústria ainda funcionando era um período muito, digamos, agressivo pra gente, então senti muito, assim, mais fisicamente, no meu caso, que sempre fui uma pessoa muito calma, muito difícil de estourar. Mas fisicamente sentia que estava perto de um limite, de um cansaço físico, mental, de dar aquela colada na placa, de tu ficar horas para fazer uma coisa que tu levaria 15, 20 minutos com uma mente descansada, não conseguir pegar uma linha de raciocínio, não conseguir resolver um problema, isso eu sentia bastante (Felipe).

Somente Marcos e Leonardo não relataram ocorrência de problemas de saúde decorrentes das suas próprias experiências de trabalho. Marcos citou de forma genérica que considerava que o trabalho intensificado levava à queda e ao branqueamento mais acelerado

dos cabelos. Ainda, Jefferson e Lucas relataram que, apesar de não ter ocorrido com eles, percebiam, com frequência, a existência de problemas de estômago entre aqueles que trabalhavam de forma intensa. Henrique, Marcos, Lucas e Fábio mencionaram que os problemas de saúde relacionados ao trabalho estão menos presentes quando se é jovem.

Diante do exposto, a lista de impactos na saúde que foi atribuída pelos entrevistados ao trabalho intensificado, de forma específica, ou ao trabalho, de um modo mais amplo é extensa. Em resumo, temos: problemas gástricos (gastrite, esofagite e úlcera); problemas musculares (travamento de coluna e tensão muscular); problemas cardiovasculares (pressão alta e taquicardia); obesidade e variações de peso (ganho de peso e emagrecimento); problemas capilares (queda, branqueamento e alopecia); estresse; ansiedade; dificuldades de concentração; redução da disposição; desgaste físico e mental, além do uso de álcool como forma de reduzir o estresse sentido no dia a dia.

Os dados aqui encontrados acerca dos impactos do trabalho intensificado sobre a saúde estão em consonância com os estudos sobre o trabalho gerencial apresentados na seção 1.4, dentre os quais podemos citar o trabalho de Nascimento (2012), que identificou relatos de estresse, desgaste físico e mental entre gerentes de banco e o de Máximo (2009), que apontou a ocorrência de problemas gastrintestinais (úlcera, gastrite, falta de apetite), colesterol alto, problemas na visão e dermatite, além dos sintomas psíquicos: nervosismo, irritabilidade, alterações do sono (insônia e pesadelos com o trabalho), depressão, tensão, estresse e dificuldade de concentração, também entre gerentes de banco. Não encontramos, entretanto, sintomas de LER/DORT, que foram identificados nas pesquisas destes dois autores.

Tendo em vista os achados da presente pesquisa, podemos considerar que a hipótese de que os trabalhadores não percebiam de forma evidente as consequências do trabalho intensificado para a sua saúde ou consideravam que estas consequências apareceriam apenas em um futuro distante deve ser relativizada. Os dados mostraram que eles percebiam sim os impactos do trabalho intensificado para sua saúde, apesar de um deles considerar que “a conta ainda vai chegar”. Podemos dizer até mesmo da existência de uma representação social sobre os impactos do trabalho intensificado na saúde, pois todos os entrevistados se referiram a problemas que ocorreram com eles mesmos ou com outros colegas. A representação social de que o trabalho leva ao adoecimento parece ser oriunda tanto da própria experiência, vivida no corpo ou observada em colegas, quando da divulgação dos conhecimentos científicos sobre este nexos.

Segundo Merlo (2011), os primeiros estudos sobre a vinculação entre saúde e trabalho datam do século XVI, quando Ramazzini produziu uma classificação empírica sobre doenças que poderiam acometer várias categorias profissionais comuns à época. Obviamente, a relação entre trabalho e adoecimento não é um tema tratado com frequência na grande mídia, nem nos cursos de formação a que os gestores tiveram acesso, mas consideramos que esta seja uma ideia relativamente difundida em nossa sociedade. Esta representação social se mostra como fundamental, pois dentre todas as representações que identificamos sobre o trabalho intensificado, ela é a que tem maior potencial de se opor às demais representações e de conseguir colocar um “freio” na intensificação do trabalho, como visto no caso de José, que deixou o emprego em decorrência dos problemas de saúde decorrentes do trabalho intensificado.

Tendo como referência o enfoque da Medicina Social Latino Americana, em vez de nos atentarmos aos processos individuais de adoecimento, devemos olhar para o contexto que os determinam, ou seja, para a organização e o ambiente de trabalho. Assim, embora haja um espectro de problemas de saúde decorrentes do trabalho intensificado e um modo de cada sujeito lidar com as condições do seu ambiente, podemos associar os problemas de saúde encontrados às cargas presentes no contexto laboral. Estas cargas consistem nas condições do ambiente e da organização do trabalho que interatuam dinamicamente entre si e com o corpo do trabalhador, gerando os processos de adaptação e desgaste. Apesar das diferentes realidades de trabalho vivenciadas pelos entrevistados, podemos encontrar semelhanças entre as suas condições laborais.

A carga mais evidentemente presente no contexto laboral dos gestores é a psíquica, mais especificamente, a sobrecarga psíquica, que envolve, segundo Laurell e Noriega (1989), a atenção permanente, a supervisão com pressão e os altos ritmos de trabalho, dentre outras. Evidentemente, os autores, quando definiram estas cargas estavam se referindo ao contexto fabril que estudaram, em que o tipo de atenção exigida e a forma de supervisão, por exemplo, são diferentes da realidade dos entrevistados. Entretanto, podemos adaptar o conceito utilizado pelos autores para o contexto aqui estudado. Como vimos anteriormente, é grande a carga psíquica presente no exercício do trabalho gerencial, pois, a todo o momento, os gestores são solicitados a resolverem problemas e responderem questionamentos de seus superiores e, principalmente, de seus clientes, o que exige uma atenção permanente dos gestores em relação a tudo que se passa na operação sob sua responsabilidade: precisam sempre estar atualizados e alertas. Ademais, essa atenção não se restringe ao tempo em que

estão na empresa, mas é requerida também fora do local e horário de trabalho, o que faz com que a carga seja potencializada pela extensão da jornada. Entendemos que os gestores estão constantemente sob forte pressão da supervisão, mas esta não se restringe à cobrança dos superiores hierárquicos, pois é exercida também pelo cliente, a qualquer hora do dia, e, principalmente, pelas metas de performance, que são acompanhadas a todo momento pelos gestores.

Concordamos com Laurell e Noriega no que tange às manifestações das cargas psíquicas, que, segundo estes autores, são somáticas. Os tipos de problemas de saúde verificados por meio das entrevistas, no nosso entendimento, podem ser considerados como expressões das cargas psíquicas sobre o corpo, como os problemas musculares, digestivos, capilares e as manifestações de ansiedade. Nas palavras dos entrevistados, em sua maioria, esse nexos se dá via estresse, ou seja, atribuem ao estresse os seus problemas de saúde. Compreendemos que os entrevistados utilizaram o termo estresse como ele é entendido no senso comum, ou seja, há uma representação social sobre o estresse que associa o psíquico ao fisiológico e tem capacidade de levar ao adoecimento. Entendemos que quando eles se referiam ao estresse estavam falando de uma dificuldade em lidar com as condições de trabalho adversas em que estavam inseridos, o que se manifestava em problemas no corpo.

Outro tipo de carga que podemos considerar é a carga fisiológica, que consiste, segundo Laurell e Noriega (1989), em atividades pesadas, que exigem atuar em posições incômodas e com alto ritmo. Mais uma vez, o caso dos entrevistados diferencia-se do caso de trabalhadores braçais ou operadores de máquinas, mas não podemos negligenciar a existência, também para eles, de atividades que geram desgaste físico, como o uso de computadores, permanecer na posição sentada por longas horas, ou atividades que exigem movimentação do corpo o dia todo, além da grande demanda física decorrente das jornadas elevadas, das viagens constantes, dos trabalhos em fins de semana e do pouco tempo para o repouso. Vimos estas manifestações das cargas fisiológicas no caso de Lucas, que relatou a existência de uma “cobrança física por conta do volume de trabalho”, que exigia a permanência por longas horas realizando atividades em frente ao computador, bem como no caso de Felipe, que relatou uma debilitação física, desgaste e cansaço excessivo por conta do elevado volume de trabalho e das longas horas dentro da empresa. Ademais, Maurício, Victor e Fábio relataram nas entrevistas o grande cansaço causado pelo trabalho. Marcos considerava que, apesar do desgaste mental existir e ser grande, o que mais impactava no seu caso, era o cansaço físico. Isto ocorria, principalmente, porque ele trabalhava na ponta final do transporte: “Se você pegar um cara

que trabalha na ponta de uma transportadora, o desgaste físico dele é muito grande, ele fica andando de um lado para o outro buscando caminhão, falando com motorista, vendo processo”, o que demonstra a existência de atividades que exigiam movimentação constante do corpo.

Deste modo, podemos compreender que as cargas fisiológicas, ou seja, as demandas sobre o corpo estavam também presentes na atividade dos gerentes, principalmente em decorrência do trabalho intensificado, que as potencializava. Ainda, considerando o estudo de Van der Hulst, Van Veldhoven e Beckers (2006), segundo o qual a necessidade de descanso para se recompor após uma jornada de trabalho aumenta em situações de trabalho de alta demanda, podemos compreender que as longas jornadas somadas a trabalhos de ritmo e pressão intensos aumentam a necessidade de descanso para que o corpo do trabalhador se recomponha do esforço realizado durante a jornada. E como este tempo de descanso, no caso dos gestores, muitas vezes era pequeno, o desgaste ocorria mais intensamente.

Para Laurell e Noriega (1989), o padrão de desgaste de um grupo de trabalhadores tem origem na maneira específica como se articulam a base técnica e a organização e divisão do trabalho, concepção compartilhada por Dal Rosso (2008), que considera que há um perfil patológico específico para trabalhadores de diferentes setores e tipos de atividades. O que podemos dizer a este respeito é que parece haver, realmente, a tendência de ocorrerem mais problemas de ordem psicológica e emocional entre os trabalhadores imateriais, como é o caso dos gestores, o que está de acordo com os resultados das pesquisas sobre consequências do trabalho intensificado para atividades imateriais apontados na seção 1.4. Mas, no caso dos gestores aqui entrevistados esta tendência é ainda maior, pois não foram encontrados relatos sobre LER/DORT, problemas de audição, fala, dentre outros, que foram localizados nas pesquisas com outros trabalhadores de atividades imateriais, como bancários e professores, por exemplo. Apesar do desgaste físico apontado na presente pesquisa, este ainda é inespecífico e parece não se manifestar em doenças típicas. Por outro lado, o desgaste oriundo das cargas psíquicas foi capaz de levar ao desenvolvimento de doenças entre os entrevistados.

Partindo para uma análise que vai além da localização das cargas, devemos considerar o contexto de produção destas, visto que elas são socialmente produzidas, ou seja, estão vinculadas às relações entre capital e trabalho. A pergunta a ser feita é por que existiam estas cargas psíquicas e fisiológicas nos níveis e características que se apresentavam. Conseguimos, por meio das entrevistas, levantar alguns motivos da intensidade do trabalho

dos gestores, que estão relacionados com a forma como se organizavam os processos de trabalho nas empresas em que os entrevistados estavam ou estiveram empregados e com as estratégias de gestão de pessoal e de valorização do capital. Estes dados estão em consonância com a concepção de Laurell e Noriega (1989), que afirmam que a organização do processo de produção como o uso ou não de tecnologias, o ritmo de trabalho, a organização dos horários de funcionamento e a exposição mais ou menos acentuada às cargas de trabalho são ditadas pelas estratégias de valorização do capital pelas empresas. Estas questões foram discutidas no Capítulo 5, em que apresentamos os elementos que elevavam a intensidade do trabalho na percepção dos entrevistados e, assim, potencializavam o nível das cargas psíquicas e fisiológicas.

Vale salientar que os problemas de saúde mais graves descritos pelos entrevistados não foram apontados como algo que estivesse ocorrendo no momento da entrevista, embora haja, sim, relatos de dificuldades como a insônia e ansiedade e, principalmente, o cansaço e o desgaste. Podemos entender, levando em consideração as contribuições da Medicina Social, que os entrevistados estavam passando por processos de desgaste, que poderiam culminar em novas doenças ou manterem-se inespecíficos. Acreditamos que algumas opções dos trabalhadores, como a busca de empregos menos intensificados e as tentativas de melhorar a saúde por meio dos exercícios físicos e da alimentação, como abordaremos a seguir, sejam fatores que amenizavam os impactos do trabalho sobre a saúde. Ainda, devemos considerar possíveis ocultamentos ou negação de doenças existentes no momento da entrevista.

A análise desta questão das doenças em um momento passado e a aparente saúde na época das entrevistas pode ser enriquecida levando em consideração as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho. Esta disciplina compreende a saúde não como um estado, mas como um objetivo que se tenta conquistar e defender (DEJOURS, 1993). A saúde mental não consiste na ausência de doença, mas na capacidade de luta constante contra ela. Assim, as doenças reconhecidas e relatadas pelos entrevistados podem ter se dado em momentos em que esta luta não era mais possível, na qual o sofrimento eclodiu, sem possibilidade de luta. Mas, no momento das entrevistas, possivelmente, estavam conseguindo manter o equilíbrio do aparelho psíquico, por meio da capacidade, embora limitada, de sublimação, pelo encontro do prazer no trabalho e também pela utilização de defesas individuais, como o uso do tempo fora do trabalho (exercícios físicos, lazer, cultura, aperfeiçoamento profissional). Para Dejours (1993), o uso do tempo fora do trabalho é uma forma de compensação das violências do

trabalho. Este tempo, entretanto, não pode trazer benefícios para todos, dado o custo financeiro e o tempo que é absorvido com outras atividades obrigatórias ou necessárias (como as tarefas domésticas ou os deslocamentos). Este uso do tempo fora do trabalho faz parte de um sistema defensivo individualizado já que, muitas vezes, é aproveitado sem envolvimento da coletividade dos trabalhadores. Ademais, os gestores pareciam estar empregando diversas defesas individuais, conforme discutimos na seção 6.4.

Um ponto importante a ressaltar é que os entrevistados pertenciam a uma categoria social diferenciada, com acesso à saúde privada, ao lazer, a exercícios físicos e boas opções de alimentação, condições que podem ser consideradas como um fator protetor e que interferem na dinâmica do processo de saúde-doença. Por outro lado, em muitos casos, estas boas condições estavam prejudicadas pela limitação de tempo disponível para ir ao médico, para se alimentar bem, para praticar exercícios físicos etc. Esta questão foi apontada pelos entrevistados, que diversas vezes se referiram a rotinas que impossibilitavam a manutenção de uma boa saúde. Um exemplo é o de Maurício:

(...) antigamente me privava mais de refeições, fica até mais muito mais tarde para poder sair, mas hoje não, hoje já tive esses problemas de estômago e tudo, então me disciplino mais com relação a exercício e alimentação, esses pontos, para ter uma qualidade melhor aqui. Então, às vezes o bicho pode estar pegando e eu vou estar almoçando e falando no telefone, mas eu estou almoçando. Isso é normal (Maurício).

Ou seja, havia uma preocupação com a refeição, mas esta também poderia ser interrompida pelas demandas do trabalho. Assim como Maurício relatou acima, muitos outros entrevistados se referiram a um contexto muito mais saudável na época das entrevistas, em que estavam cumprindo seus horários de refeição corretamente e encontravam tempo para os exercícios físicos, que consideravam uma estratégia para amenizar os problemas que o trabalho causava no corpo (e vice-versa). Muitas vezes percebemos a dificuldade de conciliar o trabalho com a prática esportiva, como no caso de Fábio, que só conseguia fazer exercícios em parte do seu horário de almoço. José relatou que voltou a fazer exercícios, prática que havia interrompido quando entrou na empresa em que trabalhava anteriormente (na qual desenvolveu obesidade, pressão alta e problemas de coluna), mas confessou que nem sempre conseguia ter a disciplina que considerava necessária para realizar os exercícios, já que para tanto, precisava acordar às 5h30min. Interessante observar suas palavras sobre o tempo que dedicava para a prática de exercício físico: “É um tempo que eu me dou, um tempo que eu consigo para o resto da correria da vida”, o que nos leva a compreender que todo o restante do

seu tempo era dedicado ao trabalho e a outras responsabilidades que não envolviam o cuidado consigo mesmo. Marcos também concordava com a necessidade de fazer exercícios: “Acho que tem uma coisa que todo gestor tem que fazer: tem que se cuidar, tem que ter uma alimentação balanceada, tem que fazer exercício, tem que manter a mente ocupada com outras coisas, senão, a obesidade está aí e daqui a pouco está todo mundo gordo”. Maurício, igualmente, adotava a atividade física com forma de melhorar sua saúde e sua disposição para o trabalho: “(...) faz um ano e meio, mais ou menos, que eu comecei a fazer *crossfit* aqui, e consigo descarregar a minha energia, eu faço das 6h da manhã às 8h para eu poder (...) aliviar o estresse, ficar com a cabeça boa para a minha rotina de trabalho”.

Estas mesmas opiniões foram compartilhadas pelos demais entrevistados, que viam o exercício físico como uma forma de reduzir o estresse, melhorar a saúde e a disposição para o trabalho. Podemos considerar, portanto, que há uma representação social sobre a relação entre exercícios físicos, saúde e disposição para o trabalho. Importante salientar o uso do exercício físico como forma de manter-se bem e saudável, principalmente, com vistas a manter-se produtivo no trabalho, ou seja, o exercício era para um melhor uso do corpo e da mente no trabalho. Não constatamos, entretanto, a existência da prática de esportes coletivos de forma rotineira. Com exceção de Leonardo, que informou jogar bola com amigos semanalmente, nenhum dos demais entrevistados relatou este tipo de atividade. Acreditamos que seja decorrente do grande número de viagens e da necessidade de extensão da jornada, que impediam o estabelecimento de um dia determinado para a prática de esportes coletivos. Mais uma vez, estes fatos reforçam a concepção de Dejours (1993), que considera o esporte, enquanto uso do tempo fora do trabalho, como uma estratégia defensiva individualizada.

Sobre esta questão do trabalho intensificado gerar problemas de saúde, cabe ressaltar os resultados da pesquisa de Van der Hulst (2003), que identificou que estes problemas geralmente são resultantes tanto da redução do tempo para o corpo se recompor quanto de comportamentos prejudiciais relacionados às longas jornadas, como o consumo de álcool, café, cigarro, dietas inadequadas e falta de atividades físicas. A concepção da autora está parcialmente de acordo com o que identificamos na presente pesquisa, visto que consideramos, além dos hábitos não saudáveis, os componentes do processo e do ambiente de trabalho como causas fundamentais das doenças aqui identificadas.

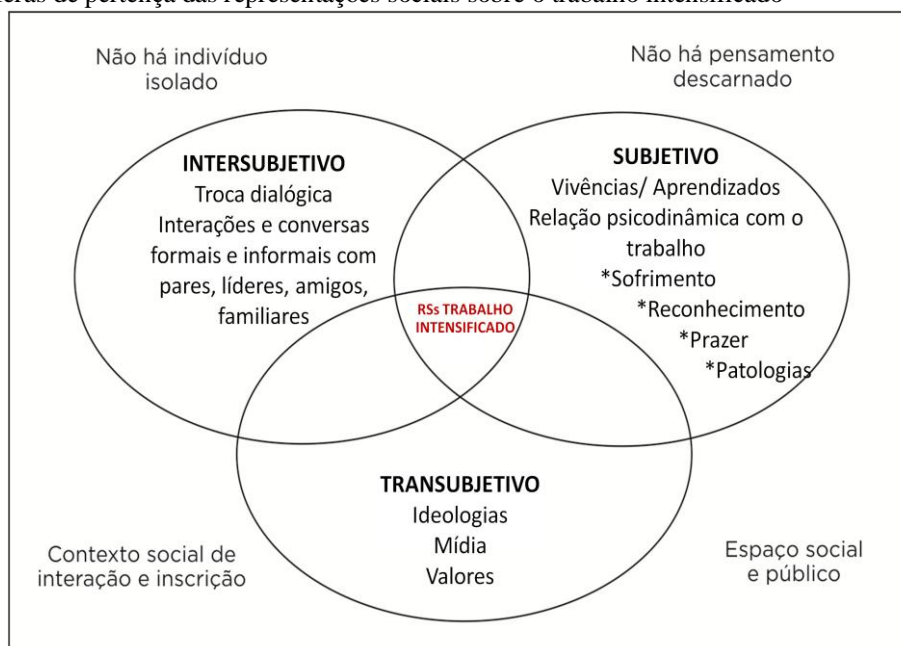
A concepção de que o trabalho pode levar ao adoecimento consiste em uma representação social, já que é compartilhada pelos entrevistados. Esta representação advém tanto dos conhecimentos do universo reificado, que apontam evidências do nexos causal entre

trabalho e adoecimento, e são, de certa forma, divulgados pelos meios de comunicação, quanto da própria vivência dos entrevistados. Acreditamos que a experiência do adoecimento tenha sido fundamental na formação desta representação social, pois eles não trataram o tema como uma relação teórica ou como um fato de que ouviram falar, mas sim como uma vivência concreta. Como disse Fábio, com toda convicção, acerca de sua ansiedade: “Isso é do trabalho”, reafirmando a concepção de que o trabalho pode levar a problemas de saúde. Consideramos esta representação sobre a relação entre trabalho e adoecimento como muito importante, pois talvez ela seja uma das poucas representações sociais dos entrevistados que pode ir de encontro às demais representações constatadas, ou seja, que pode confrontar as outras representações “positivas” e naturalizadas sobre o trabalho intensificado. Temos esperança de que esta representação seja capaz de reduzir, de alguma forma, a insensibilidade e a “banalização do mal”, de modo que limite a intensificação do trabalho, tanto dos gestores quanto de seus subordinados diretos.

6.7 Esferas subjetiva e transubjetiva das representações sociais: em busca de articulação.

O trabalho de pesquisa iniciado nesta tese teve como objetivo identificar e compreender as representações sociais de gestores sobre o trabalho intensificado. No caminho, identificamos que a compreensão não passava apenas pela identificação das raízes sociais das representações sociais (o que foi feito em um primeiro momento), mas também pelas suas raízes subjetivas. Esta necessidade encontrou ressonância no texto de Jodelet (2015), que expõe sobre o imperativo do avanço na compreensão das representações sociais, que tem se limitado, segundo a autora, ao entendimento da esfera intersubjetiva. Para facilitar a exposição de nossa reflexão, cabe, aqui, trazer a figura em que a autora aponta as diversas esferas de pertença das RSs, a qual adaptamos para apontar os elementos que estamos considerando para a compreensão das RSs.

Figura 4 - Esferas de pertença das representações sociais sobre o trabalho intensificado



Fonte: Elaboração da autora com base em Jodelet (2009)

Desta forma, para entendermos as representações sociais sobre o trabalho intensificado, devemos considerar que há uma esfera transubjetiva, representada pela empresa, suas estratégias e seus discursos apoiados na ideologia gerencialista, bem como por outras ideologias circulantes na sociedade. Há uma esfera intersubjetiva, representadas pelas interações dos gestores com outros trabalhadores, com superiores, com subordinados, bem como com amigos, familiares etc. Ainda, temos um sujeito influenciado diretamente pelas demais esferas, com sentimentos, com uma história, com uma estrutura de psíquica, que é ativo e reage diante de sua realidade, no caso, diante da organização e as demandas impostas pelo trabalho.

Para Jodelet (2015) a abordagem desses três níveis – subjetivo, inter e transubjetivo – deve ser feita em conjunto, em uma perspectiva interdisciplinar. “Um vasto programa! Mas que deve ser afrontado em vista da complexidade dos fenômenos representativos” (p.324). Não tivemos a pretensão de explorar de forma completa estes três níveis, mas buscamos, de alguma forma, compreendê-los nas suas inter-relações.

Considerando que as RSs são constituídas, entre outros, de elementos ideológicos (JODELET, 2001), podemos compreender que a ideologia gerencialista fornece conteúdos a serem incorporados e adaptados às representações sociais do grupo de gestores aqui analisados, ou seja, as representações ancoram-se nos conteúdos ideológicos do

gerencialismo. A influência desta ideologia sobre as RSs pode ser constatada em expressões e concepções dos gestores que são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Verbalizações que demonstram a adesão dos gestores do ramo de logística aos pressupostos da ideologia gerencial apontados por Gaulejac (2007).

Pressupostos da Ideologia Gerencial	Verbalizações dos gestores
Valorização da busca por resultados para a empresa	“tem que ter foco em resultados”; “estar de olho sempre nas minhas metas e em atender”; “esse ano acabou e a gente já está preocupado em como entregar o resultado de 2018”;
Subordinação à lógica financeira	“a empresa precisa ter o resultado”; “Então, eu não zerei hora extra, mas vou aumentar o resultado, o EBITDA”;
Quantofrenia	“tenho que estar com os números debaixo do braço”; “a primeira coisa que eu faço é avaliar o meu painel de operações logísticas”;
Disponibilidade integral para o trabalho	“eu ando sempre grudado junto com o celular”; “todo mundo acha que é um inferno porque você está em casa toca o telefone (...). Mas não é...”;
Desafio da qualidade e da melhoria como motivação	“sempre tem alguma coisa nova para fazer, tem uma oportunidade (de melhorar)”;
Rentabilização do tempo	“a ociosidade me consome”; “tem gente que gosta de ficar na zona de conforto. Eu não, eu acho que é uma perda de tempo quando a gente tem que estar produzindo”;
Adesão à meritocracia	“a cultura meritocrática, eu sempre gostei disso, sempre fui estimulado por competição, então eu gosto. Vou buscar o bônus”; “(a meritocracia) é algo que te insere dentro da estratégia da empresa e mostra o que a empresa espera de você. Então, ela te mede de uma forma mais justa”.

Fonte: Elaboração da autora a partir do trabalho de campo.

A ideologia gerencialista está presente no que Jodelet (2009) denomina de esfera transubjetiva das representações sociais, onde circulam elementos compartilhados por um grupo e que envolvem conteúdos originados da cultura, do sistema de normas e valores, dos meios de comunicação de massa, das instituições, das ideologias hegemônicas, dentre

outros. Como os sujeitos aderem, embora de forma não passiva, às formas de pensamento da classe ou do grupo ao qual pertencem (JODELET, 2001), podemos compreender que a interação dos gestores entre si, bem como suas vivências, treinamentos, aprendizados e discursos oriundos do contexto organizacional passam a influenciar no conteúdo das suas representações sociais. Sendo a empresa dominada pela ideologia gerencialista, é natural que esta seja incorporada às representações destes sujeitos, ao seu modo de pensar e de agir. Ademais, as representações não são somente formadas pelo social, mas também formam o social, de modo que as representações dos gestores sobre o mundo do trabalho também fornecem elementos para a construção das representações de outros grupos sociais, como seus subordinados, familiares, amigos etc. Percebe-se, portanto, com clareza, a importância da ideologia na construção das representações sociais dos gestores.

Na esfera da subjetividade estão os processos (cognitivos e emocionais) pelos quais o sujeito se apropria e constrói as suas representações sociais. Nela

estão reunidos os processos pelos quais o sujeito social e socializado, localmente situado em contextos concretos de vida e de trabalho, se apropria das representações que circulam no espaço comum e contribui para sua elaboração. A esfera da subjetividade se reporta à experiência vivida engajando o corpo, a sensibilidade e as emoções, ao lado dos saberes adquiridos ou construídos. Ela coloca em jogo processos psíquicos e identitários cuja compreensão apela às contribuições da psicologia e da psicanálise. Esse capital privado pode influir na produção representacional socialmente informada (JODELET, 2015, p. 323).

Neste sentido, uma vez que estamos buscando a compreensão sobre as representações sociais do trabalho intensificado, entender a relação subjetiva com o trabalho, em especial os processos psíquicos e identitários, mostra-se essencial. Jodelet (2009; 2015) aponta que a compreensão da esfera subjetiva pode ser explorada por meio de outras teorias psicológicas, o que nos permitiu tomar a liberdade de buscar na psicodinâmica do trabalho algum auxílio – sempre limitado e provisório – para o entendimento das RSs. A escolha da PDT decorreu, principalmente, por esta teoria considerar o sujeito de forma não solipista, mas sim intersubjetiva, em que se privilegiam as relações com outros sujeitos e com os coletivos. Nesta abordagem o homem é um sujeito pensante e não um ser passivo diante das pressões organizacionais. É um sujeito que pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações, as socializa em atos intersubjetivos, bem como reage age sobre o próprio processo de trabalho. O trabalho, destarte, revela-se como um mediador privilegiado, senão único, entre o inconsciente o campo social e entre a ordem singular e a ordem coletiva (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994), ou seja, um local propício para a construção de representações sociais.

Deste modo, o que conseguimos localizar na esfera subjetiva que nos oportunizou compreender melhor as representações sociais sobre o trabalho intensificado? Mas antes, outra questão deve ficar clara: o que nos intrigou nas RSs expressas pelos gestores entrevistados? Primeiramente, quando perguntados sobre as causas do trabalho intensificado, eles evitaram dizer que a empresa tivesse intencionalidade na intensificação do trabalho. Alguns conseguiram apontar alguma responsabilidade da empresa, mas não de forma a indicar que a intensificação fosse um interesse da empresa com vistas à produtividade. Os culpados eram, na perspectiva dos gestores, eles mesmos e a logística (um ente um tanto quanto abstrato). Em segundo lugar, a naturalização das condições de trabalho intensificadas expressas nas representações.

Esta naturalização, em nossa concepção, está associada a não vinculação destas condições ao sofrimento. Estas condições estão dadas, a elas os gestores devem se adaptar e, assim, evitar o sofrimento, caso contrário, o trabalho seria inviável. Consideramos que esta possibilidade de convivência com o sofrimento se dá por meio de defesas psicológicas contra ele e não por meio de resistência. As defesas prevalecem pelo seu caráter paradoxal: ao mesmo tempo em que permitem o convívio com o sofrimento, o equilíbrio psíquico e evitam o adoecimento, tornam-se armadilhas, impedindo a reflexão sobre as causas do sofrimento e limitando a ação. Ademais, a naturalização destas condições de trabalho se dava também porque, mesmo diante delas, encontramos trabalhadores que conseguiam utilizar sua inteligência prática, encontravam satisfação em suas atividades, sentiam-se reconhecidos e, assim, mantinham-se na normalidade (lembrando que a normalidade não representa ausência de sofrimento, mas o equilíbrio na luta entre o sofrimento e as defesas empregadas para com ele lidar). Ainda, temos que apontar o peso das ideologias sobre o processo de formação destas representações.

A imputação de culpa ao próprio trabalhador pela intensidade do trabalho pode advir da percepção que os gestores tinham sobre a sua relação com a sobrecarga e a autoaceleração defensiva que adotavam⁶⁰. O que queremos dizer é que talvez eles percebessem a autoaceleração, que era adotada com vistas a, inconscientemente, defenderem-se do sofrimento e também para permanecerem produtivos e realizando um trabalho de qualidade, com consciência profissional – o que é imprescindível para a identidade e para o prazer no trabalho e também para não perderem o emprego. Eles não conseguiam abandonar

⁶⁰ Cabe lembrar que quando falamos da autoaceleração não estamos nos referindo apenas à elevação do ritmo e extensão, mas também das mudanças de emprego em que os gestores buscaram um trabalho mais “acelerado” com vistas a evitar a monotonia, a exemplo de José e Fábio, que exemplificaram muito bem esta busca.

sua consciência profissional de forma a reduzir sua carga de trabalho, por isso se autoaceleravam/ intensificavam seus esforços. A percepção da autoaceleração pode contribuir para que se considerassem responsáveis pela intensidade do trabalho.

A ideologia gerencial e os conceitos sobre trabalho, mérito e carreira na atualidade também imputam responsabilidades aos trabalhadores. Assim, a representação de que o próprio sujeito é responsável pela intensidade do seu trabalho pode estar ancorada em conceitos como a responsabilidade do trabalhador pela sua qualificação, pelos resultados, pela sua carreira, que são discursos que vão ao encontro de interesses das empresas. Deste modo a ideologia gerencialista, que é incorporada pelos gestores, mesmo que como forma de defesa contra o sofrimento, influencia no modo de pensar, ou seja, nas representações sociais sobre o trabalho. Assim, a empresa é isenta de culpa porque ela é apresentada ao sujeito, ideologicamente, como fonte de realização dos seus desejos, mas também, porque as maldades que dela provém são vistas como decorrentes da guerra econômica em que ela está inserida e que precisa ser vencida. Cabe ressaltar que não vemos esta relação com a ideologia gerencial como uma captura passiva da subjetividade, mas como um convencimento ao qual o trabalhador adere (já que lhe confere reconhecimento e pertencimento), mas também emprega defesas com vistas a evitar o sofrimento ético decorrente de uma atividade laboral pautada no gerencialismo.

Ademais, podemos entender que a autorresponsabilização pode ser oriunda de um trabalho pouco prescrito, que confere, por um lado, uma sensação de autonomia, e por outro, um sentimento de maior responsabilidade pela organização do próprio trabalho. O que fazer, como fazer, quando fazer não está sob responsabilidade de quem planeja e organiza o trabalho, como ocorre nas linhas de produção⁶¹, mas sim sob responsabilidade do próprio gestor. Obviamente, há prescrições (e há casos em que há muitas prescrições), mas em geral estas são compostas apenas pelas metas a serem cumpridas. Ou seja, a empresa informa a meta a ser atingida, mas não aponta os caminhos a serem percorridos para chegar até lá. Este caminho deve ser descoberto pelos gestores, que se sentem, então, totalmente responsáveis pela organização do seu próprio trabalho e pelos resultados alcançados. Outro ponto a ser considerado é a redução dos coletivos e dos espaços de discussão, o que contribui para que

⁶¹ Não estamos desconsiderando, aqui, a subjetividade, o saber operário, as estratégias e artimanhas etc. empregadas pelos trabalhadores, mas apenas dizendo que no espaço de trabalho operário, a prescrição é muito maior do que em funções gerenciais e em atividades predominantemente imateriais. Temos ainda que ressaltar que, diante do toyotismo, o trabalho torna-se cada vez mais imaterial e a subjetividade e conhecimentos dos trabalhadores é mais demandada, em qualquer tipo de atividade realizada.

não haja a reflexão sobre as causas da intensificação do trabalho, que permanecem individualizadas.

As representações sociais sobre o trabalho intensificado, deste modo, podem ter sofrido defasagens como as apontadas por Jodelet (2001), cuja base são os valores e códigos coletivos, as ideologias, as implicações pessoais e engajamento social do sujeito. Diante disto, diversos aspectos podem colaborar para a percepção de aspectos positivos no trabalho intensificado, especialmente em relação ao trabalho intensificado vivenciado no momento da entrevista:

- a) as vivências de prazer encontradas na atividade em si, pelo engajamento subjetivo, pelo uso da inteligência prática e pela dinâmica de reconhecimento dela decorrente;
- b) satisfação com o ritmo de trabalho, visto que este conferia o reconhecimento e o sentimento de produtividade tão importantes diante do gerencialismo, bem como reduzia o sofrimento pelo seu afastamento da consciência;
- c) recompensas financeiras e de crescimento profissional obtidas com o cargo e com a aceitação do trabalho intensificado, mesmo estas recompensas sendo formas instrumentalizadas e utilizadas para a dominação – não percebida;
- d) relativa segurança em relação ao emprego, decorrente do alcance dos resultados definidos pela empresa;
- e) incorporação da ideologia gerencialista às representações sobre o trabalho, o que naturalizava e conferia valor ao modo de trabalhar dos gestores;
- f) o uso das mais diversas formas de defesa contra o sofrimento psíquico e ético no trabalho;
- g) diferenças concretas entre condições de trabalho nas empresas em que estavam em relação às empresas anteriores, o que relativizava o sofrimento vivenciado no momento das entrevistas e;
- h) o possível ocultamento do sofrimento em decorrência da posição ocupada na empresa, que exigia uma postura de aceitação e de não verbalização das reclamações.

Assim, consideramos que as defasagens nas representações sociais decorrem do fato de que na construção destas articulam-se elementos da esfera subjetiva e transubjetiva, ou seja, aspectos afetivos e psíquicos, bem como ideológicos afetam a construção, apropriação e difusão das RSs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática da pesquisa aqui apresentada envolveu compreender as representações sociais que gestores do ramo de logística de transportes tinham sobre o trabalho intensificado. Compreender as representações sociais implica identificar e interpretar saberes socialmente elaborados e partilhados que orientam a forma de interpretar e de reagir aos fenômenos vivenciados. As representações são sempre de alguém (sujeito) sobre algo (objeto), ambos imersos em um contexto social, que deve ser compreendido de forma dialética.

Consideramos que conseguimos avançar na direção de: a) caracterizar os elementos do contexto laboral que contribuía para tornar o trabalho intensificado; b) verificar como os gestores vivenciavam o trabalho intensificado; c) identificar as consequências desta vivência laboral; d) apontar elementos do contexto social envolvidos na construção das representações sobre o trabalho intensificado. Além destes objetivos definidos em um primeiro momento, buscamos tratar algumas questões sobre os elementos envolvidos na formação das representações sociais e na naturalização ou negação das condições de trabalho intensificadas, especialmente dois deles: as ideologias e os mecanismos psíquicos.

O trabalho intensificado ficou evidente nas descrições que os gestores fizeram sobre o seu dia a dia. Havia um componente relacionado ao esforço extensivo, caracterizado pelas longas jornadas (média de 12 horas por dia), trabalho ou disponibilidade para o trabalho aos finais de semana, madrugadas e férias, bem como viagens em grande volume, que promoviam a extensão da jornada. Havia também um componente relacionado ao esforço intensivo, ou seja, ao ritmo empregado na execução das atividades. A fim de caracterizar este ritmo, os entrevistados utilizaram termos como: dia a dia “agitado”, “puxado”, “acelerado”, “corrido”, “pesado”, “nervoso”, “dinâmico”, com “demanda forte”, entre outros. A intensidade do trabalho envolvia a realização de muitas tarefas ao mesmo tempo (“equilíbrio de pratos”) e a necessidade de lidar com diversos imprevistos que ocorriam tanto dentro como fora do horário de trabalho. Grande parte da intensificação do trabalho era possibilitada pelo uso das tecnologias móveis de comunicação, que acompanhavam os gestores o tempo todo e permitiam a disponibilidade para o trabalho 24 horas por dia. Os gestores consideravam que seu trabalho era mais intensificado em comparação ao vivenciado pela maior parte dos seus colegas ou familiares. Esta percepção, por parte deles, ficou bastante evidente, e atribuíram

esta diferença de intensidade, principalmente, à sua atuação no setor de logística, que foi descrito como dinâmico, imprevisível e que demandava que o gestor ficasse “com a cabeça ligada o tempo todo”. Entretanto, é importante ressaltar, como destacamos ao longo do texto, que a intensificação do trabalho está presente em todos os setores da economia, em maior ou menor grau.

As principais representações sociais identificadas foram: a) o trabalho intensificado, para os gestores, consiste em uma atividade laboral que envolvia a ocorrência de diversos imprevistos, interrupções e replanejamentos, necessidade constante de tomada de decisão, diversificação de atividades, ausência de pausas, falta de tempo para fazer tudo que era necessário e a vivência do trabalho 24 horas por dia; b) o trabalho intensificado traz consequências nocivas na esfera privada, mas traz compensações na esfera profissional; c) o trabalho intensificado decorre, em um primeiro momento, das características, deficiências e da opção de um sujeito livre, mas também advém das diversas características da organização do trabalho, que não são avaliadas como intencionalmente intensificadoras do trabalho e; d) o setor de logística de transportes é mais intensificado que a maioria dos outros setores e não há opções de se manter e crescer profissionalmente sem a aceitação destas condições laborais. Outras representações sociais também foram manifestadas e podem, enquanto formadoras do social, ter influência no conteúdo representacional dos gestores, como as representações sociais de gênero, família, trabalho e adoecimento, atividade física e saúde, mérito, carreira, tecnologia, liderança etc.

As principais consequências do trabalho intensificado, para os gestores entrevistados, estavam relacionadas às dificuldades de conciliar o trabalho com a vida privada, principalmente pela extensão da jornada e as viagens constantes. Outra consequência era a invasão do trabalho nos momentos de descanso e lazer, tanto pelas preocupações que os acompanhavam (pensamentos, insônia) quanto, principalmente, pela necessidade constante de atender ligações, responder mensagens e resolver problemas relacionados ao trabalho, que demandava a disponibilidade constante dos gestores. O avanço das tecnologias de comunicação e a imaterialidade do trabalho, que dispensava o uso das instalações físicas da empresa, permitiam essa invasão do trabalho na vida privada de modo mais intenso.

Outra consequência do trabalho intensificado, apontada pelos gestores, foi o desenvolvimento de problemas de saúde, como: gastrite, esofagite, úlcera estomacal, travamento de coluna, tensão muscular intensa, pressão alta, taquicardia, obesidade, variações de peso, alopecia, queda e branqueamento acelerado dos cabelos, estresse, ansiedade,

dificuldades de concentração, insônia, uso de álcool, redução da disposição e desgaste físico e mental. Os problemas de saúde encontrados foram associados às cargas físicas e, principalmente, psíquicas da situação de trabalho vivenciada pelos gestores.

Quanto às explicações que os gestores tinham para o trabalho intensificado, estas remetiam, em um primeiro momento, à culpa dos próprios gestores pela intensidade do trabalho, especialmente em razão de suas características (ansiedade, perfeccionismo) e de suas limitações (desorganização, falta de disciplina, imaturidade). A intensidade do trabalho também apareceu relacionada, segundo concepção dos entrevistados, a uma opção pessoal, motivada pelas necessidades de crescimento profissional e aumento da remuneração. Apesar desta concepção inicialmente expressa pelos gestores, ao longo das entrevistas, foi possível identificar outros fatores que estavam relacionados ao trabalho intensificado, como: inexperiência na gestão, inexperiência da equipe, influência da liderança, mudanças constantes (reestruturações, mudanças de diretrizes, transferências de área, mudanças de cargo), meritocracia, atuação como terceirizado, falta de recursos por parte da empresa, características inerentes ao trabalho na área de transportes (operações ininterruptas, iminência de problemas a qualquer hora, pouca previsibilidade, dispersão geográfica etc.) e uso de tecnologias móveis de comunicação e informação. Havia uma naturalização das condições de trabalho no setor de transportes o que levava os gestores a acreditarem que não era possível modificar esta situação e que a aceitação destas condições era fundamental para se manter e crescer profissionalmente na área. Acreditamos que esta representação social, presente na fala de todos, foi usada constantemente como justificativa para o trabalho intensificado, o que pode ser um grande limitador das tentativas de mudança das condições de trabalho.

Um ponto que nos chamou muito a atenção no decorrer da pesquisa foi que, apesar das condições de trabalho dos gestores, que podem ser consideradas como precárias diante da extrema intensificação do trabalho, estas não levavam a queixas demasiadas por parte dos entrevistados, que, inclusive, relataram preferir trabalhos intensificados. Eles se referiram, sim, à invasão do trabalho, a problemas de saúde (quase que exclusivamente em momentos anteriores ao da entrevista) e às pressões vivenciadas no trabalho, mas quase nunca com um tom contestatório ou de lamentação. Apesar dos pesares, estavam lá, conseguiam lidar, jogar o jogo e, inclusive, encontrar satisfação no trabalho.

As principais razões que supomos existir para esta defasagem nas representações sociais sobre o trabalho intensificado, isto é, o fato de o avaliarem como bem menos precário do que se poderia supor, encontra-se, dentre outros fatores, na relação

subjetiva dos gestores com o trabalho. As possibilidades de vivenciar prazer no trabalho, principalmente pelo uso da inteligência prática, a dinâmica de reconhecimento, bem como o uso de defesas contra o sofrimento, estariam na base deste processo de defasagem. Verificamos que os gestores viam sentido em seus trabalhos e sentiam-se úteis. Eles, em geral, consideravam-se bem reconhecidos pelos pares, subordinados e pela hierarquia (mesmo que parte deste reconhecimento fosse instrumentalizado e levasse à dominação). Identificamos também que o trabalho de gestão, diante dos constantes imprevistos e pela pouca prescrição, promovia o uso constante da inteligência prática dos trabalhadores, o que tinha o potencial de subverter o sofrimento com o real do trabalho, gerar reconhecimento e fortalecer a identidade dos gestores.

Entendemos que a sobrecarga de trabalho vivenciada pelos gestores era originada pela organização do trabalho, mas que havia, possivelmente, uma parcela de responsabilidade dos gestores, que por meio da hiperatividade conseguiam dar conta do volume de trabalho – sem perder de vista a qualidade – afastar o sofrimento e os pensamentos sobre suas causas, sentirem-se produtivos, bem como garantir a permanência em seus empregos por meio da adaptação: quem não se adapta ao ritmo tem “que procurar um outro modelo, trabalhar em outra área” (Maurício). Como toda defesa, entretanto, a autoaceleração também implicava em armadilhas, invisibilizando o sofrimento, reduzindo as possibilidades de atuação sobre as suas verdadeiras causas e mantendo os trabalhadores em um nível de sobrecarga.

A autorresponsabilização pelo trabalho intensificado – que pode ser considerada como uma representação social diante da sua prevalência nos discursos dos gestores – decorria, possivelmente, de uma defesa de racionalização. Nas explicações sobre o trabalho intensificado ser responsabilidade do próprio trabalhador verificamos a influência das representações sobre trabalho e carreira na atualidade, que transmitem a ideia de responsabilidade dos trabalhadores pelo seu desenvolvimento. Ainda, podemos entender que a autorresponsabilização pode ser oriunda de um trabalho pouco prescrito, que confere, por um lado, a sensação de autonomia, e por outro, o sentimento de maior responsabilidade pela organização do próprio trabalho. Ademais, as decisões que muitos deles tomaram no sentido de aumentar a intensidade do trabalho em prol da construção de uma carreira, de uma remuneração maior, “do brilho nos olhos”, da busca de “movimentar mais coisas” e evitar a monotonia, podem tê-los levado a considerar sua própria responsabilidade na intensificação do trabalho. Nossas conclusões, assim, apontam para a responsabilidade da organização do

trabalho pela intensidade laboral, sem excluir, entretanto, o papel do sujeito que por ela é afetado e sobre ela reage, mesmo que de forma defensiva.

Temos também que considerar a adesão ao gerencialismo que fazia os gestores avaliarem que este modo de trabalhar era o adequado: ser rentável, estar disponível, buscar resultados, dedicar-se ao máximo era o correto. As consequências eram inevitáveis e deveriam ser suportadas por aqueles que queriam permanecer no jogo, bem como crescer. O gerencialismo, enquanto ideologia que circula na sociedade e, principalmente no âmbito das empresas, impregna as representações sociais sobre o trabalho e sobre o modo de trabalhar contemporâneo. Esta ideologia facilita a intensificação do trabalho, uma vez que prega que os trabalhadores devem estar permanentemente disponíveis, consagrando o máximo do seu tempo à realização de objetivos da empresa, e os leva a se posicionarem de uma forma mais favorável aos valores dela, acreditar na justiça da meritocracia e na importância de ser rentável. Consideramos, assim, que as representações sociais dos entrevistados sobre o trabalho intensificado ancoram-se, dentre outros elementos (como a necessidade do trabalho para sobreviver e para autorrealização), na expansão do modelo gerencialista, que afeta não somente, mas principalmente, as concepções de quem está inserido no universo empresarial. Os gestores, mais do que outros trabalhadores, incorporam de forma evidente a ideologia empresarial, que é encarada como algo natural em suas falas. A incorporação desta ideologia é fundamental para galgar posições na hierarquia, pois a não adesão ou a emanção de discursos contestatórios não permitiriam o crescimento profissional, além de provocarem o sofrimento ético. Quem não se adequa ou se opõe, não cresce na empresa. Esta representação social apareceu muito frequentemente, na forma de racionalizações sobre a aceitação das condições de trabalho. A ideologia gerencial os influenciava e por meio dela eles também influenciavam outras pessoas, já que suas representações sociais apresentavam conteúdos desta ideologia.

Cabe ressaltar que não somente a ideologia gerencial, mas também o contexto social de inscrição se torna relevante na construção das representações sociais, pois uma condição social privilegiada influencia na adesão a valores como o mérito individual. A isto, Moscovici (2003) chamou de causalidade de direita, que predomina nas classes sociais mais elevadas e pôde ser verificada nas falas dos entrevistados.

Outra constatação importante nesta pesquisa foi de que o trabalho intensificado vivenciado pelos gestores decorre, dentre outras causas, dos elementos da terceira onda de intensificação laboral, descrita por Dal Rosso (2008), ou seja, das transformações

tecnológicas e das reorganizações do trabalho que objetivaram eliminar os desperdícios. No caso concreto dos trabalhadores estudados, o impacto das transformações tecnológicas foi evidente, especialmente das tecnologias de comunicação e informação, que eliminavam as restrições de tempo e espaço para o trabalho. Podemos dizer, até mesmo, que não havia mais tempo de não trabalho para a maioria dos entrevistados, que estavam, permanentemente, acessíveis por meio dos seus *smartphones*. Esta era uma característica marcante da intensificação do trabalho destes gestores. Mas, é preciso entender que não basta a existência da tecnologia de comunicação, é necessário ter um trabalhador que esteja disposto a utilizá-la. Para tanto ele deve incorporar esta necessidade de estar disponível e de rentabilizar todo o seu tempo de trabalho. Ele deve considerar isso natural. Neste sentido, a ideologia gerencial encaixa-se como uma luva ao disseminar a necessidade de um trabalhador integralmente disponível, acessível e rentável. Considerando que as representações sociais são constituídas também de elementos ideológicos, o gerencialismo, presente na esfera transubjetiva e disseminado nos cursos de formação, nos discursos empresariais e na sociedade de forma geral, fornece, então, os conteúdos a serem incorporados às representações sociais dos gestores.

De forma sucinta, nossas hipóteses foram parcialmente confirmadas. A primeira hipótese, que foi confirmada, referia-se ao fato dos gestores considerarem o seu trabalho como mais intensificado quando comparado ao de outras pessoas. A segunda hipótese postulava que os trabalhadores não percebiam de forma evidente as consequências do trabalho intensificado para a sua saúde ou consideravam que estas consequências apareceriam apenas em um futuro distante. Esta hipótese pôde ser refutada diante das grandes evidências que os entrevistados trouxeram referente aos efeitos do trabalho, especialmente das condições de trabalho intensificadas, sobre sua saúde. Outra hipótese que postulamos era de que os gestores consideravam como consequência mais nociva do trabalho intensificado as dificuldades de conciliação deste com outras esferas da vida, principalmente a familiar. Quanto a esta hipótese, podemos considerá-la como parcialmente confirmada, pois, apesar de ter sido uma consequência apontada com clareza pelos entrevistados, não pudemos compor uma hierarquia das consequências de modo a dizer qual era mais relevante para os entrevistados. Além disso, estas dificuldades foram apresentadas como naturais e como um percalço com o qual os entrevistados e seus familiares “já se acostumaram”.

Conjuntamente à naturalização do trabalho intensificado e dos seus impactos, temos, ainda, que destacar nossas hipóteses sobre as vantagens e compensações desta

condição laboral. Estas estavam expressas em duas hipóteses, que postulavam que: a) o trabalho intensificado seria valorizado pelos trabalhadores tanto por proporcionar o acesso ao consumo e a boas condições para a família quanto por representar um valor moral importante no contexto social que eles vivenciam e; b) a elevada remuneração, as oportunidades de crescimento e o *status* proporcionado pelos seus empregos seriam vistos como fatores importantes para a compensação das possíveis consequências do trabalho intensificado. Tratando estas duas hipóteses em conjunto, os dados da pesquisa nos apontaram que estávamos certos quanto ao trabalho intensificado trazer como consequências “positivas”: elevação da remuneração e maiores chances de crescimento profissional diante da aceitação de condições de trabalho mais intensificadas e, conseqüentemente, a existência de boas condições financeiras para os gestores e sua família. Quanto ao *status*, ele não apareceu de forma direta, mas, por meio de interpretações, podemos verificar a valorização da posição ocupada. Outro ponto a ser discutido em relação a estas hipóteses refere-se ao trabalho intenso e a dedicação que ele demanda serem socialmente valorizados. Isto apareceu em alguns momentos em que os entrevistados falaram da imagem positiva e da valorização que recebiam por parte da família devido à dedicação ao trabalho. Por outro lado, eles apontaram a vinculação do trabalho intensificado à escravidão e à loucura, indicando que também sofriam críticas pela aceitação destas condições de trabalho. Referente ainda às vantagens e compensações do trabalho intensificado, temos que acrescentar um fator que não estava contemplado em nossas hipóteses: a psicodinâmica do trabalho: a centralidade deste, o reconhecimento e as defesas: se por um lado, havia sofrimento, contra o qual empregavam defesas, também havia satisfações, oriundas de uma atividade laboral que permitia o uso da inteligência prática, que conferia reconhecimento.

Nossa última hipótese era de que a posição hierárquica ocupada pelos trabalhadores não permitia que estes expressassem suas insatisfações e as dificuldades impostas pelo trabalho intensificado. Consideramos que os possíveis ocultamentos ou a amenização das consequências não foram decorrentes somente do “não poder falar por ser gerente”, mas também do “não perceber”, oriundo do emprego das defesas. Ou seja, não apontar um descontentamento com as condições de trabalho não advinha unicamente da concepção de que era inadequado um gerente demonstrar insatisfação com a empresa e com seu trabalho, mas também da não percepção do sofrimento ou sua eufemização, bem como do ocultamento de suas causas, promovida pelos pelas defesas psíquicas individualizadas.

A individualização dos trabalhadores, e também do sofrimento, parece-nos um dos efeitos mais devastadores do gerencialismo. Ao adotar diversas políticas que individualizam os trabalhadores, as empresas criam novas formas de controle sobre eles, pois eles passam a ser o principal agente de negociação sobre o seu futuro na organização, conforme apontado por Linhart (2000). O trabalhador encontra-se sozinho para enfrentar as contradições do trabalho e passa a acreditar que estas são decorrentes de suas insuficiências e não da organização do trabalho. Assim, adotam defesas individualizadas e não conseguem estabelecer, em conjunto com outros trabalhadores, formas de resistência. Em consequência, nada se modifica. No caso dos gestores, esta individualização mostrou-se muito presente pela ausência de convivência com “iguais”, pelo quadro enxuto de gestores, pela distância geográfica entre as operações, pelas políticas de bonificação e de avaliação do desempenho, assim como pelo ambiente de competitividade que vivenciavam nas organizações e no mercado de trabalho. A esfera intersubjetiva das representações sociais, que são os espaços de consenso e dissenso, de negociações, fica prejudicada. Consideramos, assim, que a individualização é um elemento que traz consequências perversas, ainda mais pelo fato de que os gestores poderiam promover mudanças importantes na organização do trabalho, especialmente na de seus subordinados, mas, ao não perceberem que poderiam e deveriam modificar a organização do trabalho, de forma a reduzir a intensificação do trabalho e outros fatores de sofrimento, pouco fazem. Se eles, individualmente, encontram formas de lidar com a intensificação, os outros também devem encontrar seus meios.

Em relação ao método, acreditamos que foi adequado ao que propusemos e aos recursos que tínhamos. Como havíamos previsto, o acesso aos gestores não foi tarefa fácil, pois procurávamos um perfil específico: tinha que ser coordenador ou gerente, trabalhar no setor de transportes e vivenciar o trabalho intensificado. Entretanto, encontrar pessoas no perfil não foi a maior das dificuldades, pois identificamos que era necessário ter credibilidade perante o trabalhador a ser entrevistado. Isso somente foi conseguido por meio da existência de uma rede de relacionamentos prévia e pela credibilidade “emprestada” através das indicações. Por isso, pesquisas futuras que tenham como público estes trabalhadores devem levar esta questão em consideração.

Novas pesquisas sobre este tema poderiam ser enriquecidas por meio do acesso ao local de trabalho como forma de utilizar outras fontes de busca de informação (pesquisa documental ou observação da rotina de trabalho) e da análise por meio da triangulação de fontes e de informações. Este tipo de abordagem, entretanto, tem que ser bastante planejada e,

pelo que observamos, tem sido conseguida apenas em empresas estatais e órgãos públicos, dada a pouca abertura das empresas privadas para pesquisas com uma temática que não é do seu interesse. Outra possibilidade seria a realização de entrevistas com a família destes gestores, como forma de compreender melhor as consequências do trabalho intensificado para a família e confrontar as representações sociais dos trabalhadores e dos familiares acerca do tema. Ademais, a utilização de discussões em grupo, poderia enriquecer ainda mais a construção das informações. Ainda, poderiam ser adotados recortes geracionais, de gênero e até mesmo de origem social acerca das representações sociais do trabalho intensificado. Também podem ser feitos estudos comparativos entre representações sociais de trabalhadores de diferentes setores econômicos, países ou regiões geográficas.

Acreditamos que esta pesquisa pode contribuir para a melhor compreensão das representações sociais de um grupo de trabalhadores que é pouco estudado pela Psicologia Social do Trabalho. Ademais, consideramos que a abordagem do trabalho intensificado no setor de logística de transportes foi bastante frutífera, pois encontramos condições de trabalho extremamente intensificadas, especialmente em relação à onipresença do trabalho, ou seja, da inexistência quase completa de tempos de não trabalho, decorrente, principalmente, da ininterrupção das operações. Os resultados alcançados, entretanto, podem ser generalizados para os mais diversos setores, visto que o trabalho intensificado não é exclusividade do setor de transportes e mostra-se cada vez mais presente, inclusive no setor público. Ainda, o estudo da intensificação de um trabalho imaterial também traz contribuições para o entendimento da temática, já que ele possui diferenças em relação ao trabalho material intensificado, principalmente quanto ao emprego das ferramentas de intensificação, com destaque para as tecnologias de comunicação. Outra contribuição da pesquisa foi o levantamento de diversos elementos do contexto de trabalho que produziam a intensificação laboral e que não haviam ainda sido elencados pela literatura, bem como a identificação das consequências paradoxais do trabalho intensificado. Podemos mencionar, ainda, que a presente pesquisa contribui para avanços no entendimento do papel da ideologia e dos mecanismos psíquicos na produção, modificação e transmissão das representações sociais.

REFERÊNCIAS

ABREU, C. C. **Direito ao lazer como limite à jornada de trabalho dos empregados exercentes de cargos de confiança:** da (in)constitucionalidade do artigo 62, II, da CLT. 2013. 54f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/5852/1/2013_CarolinaCarneirodeAbreu.pdf. Acesso em: fev. 2017.

ALMEIDA, A. M. O.; SANTOS, M. F. S.; TRINDADE; Z. A. Apresentação da 1ª edição. In: _____ (Orgs.). **Teoria das representações sociais: 50 anos.** 2 ed.(pdf). Brasília: Technopolitik, 2014, p. XXI-XXV.

ALMEIDA, L. L. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo:** prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. 2006. 164f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/8269>. Acesso em: abr. 2017.

ALVES, G. **Trabalho e subjetividade:** o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. A abordagem estrutural das representações sociais. **Psicologia da Educação**, v. 14/15, p. 17-37, 2002. Disponível em: http://scholar.google.com.br/scholar_url?url=https://revistas.pucsp.br/index.php/psicoeduca/article/download/31913/22130&hl=pt-PT&sa=X&scisig=AAGBfm2rmF1KdM636VLs53wqV01Emu8Tzg&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwjc38Hz9J3XAhVKE5AKHQcNC_sQgAMIJigAMAA. Acesso em: nov. 2017.

ANDRADE, N. M. **Riscos de adoecimento no trabalho da equipe comercial de uma empresa de telefonia.** 2012. 88f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/1800/1/Natalia%20Mauad%20de%20Andrade.pdf>. Acesso em: nov. 2016.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS – ANTF. **Do campo ao porto**, 2017. Disponível em: <HTTP://WWW.ANTF.ORG.BR/RELEASES/DO-CAMPO-AO-PORTO/>. Acesso em: jun. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Índice de Atividade Econômica do Banco Central.** 2018. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/Indeco/Port/indeco.asp>. Acesso em: jul. 2018.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 2 ed. Tradução de P. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002, p.39-63.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro, Zahar, 1998.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BECKER, H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. Tradução de M. Estevão e R. Aguiar. São Paulo: Hucitec, 1993.

BENDASSOLI, P. F. Cultura da performance. **GV Executivo**, v. 3, n. 4, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34605>. Acesso em: ago. 2017.

BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro**: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores. 2006. 233f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BLANCH, J. M. Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales bajo la nueva gestión. **Formación Continuada a Distancia**. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 14 ed., 2011. Disponível em: [https://www.academia.edu/8618328/CONDICIONES_DE_TRABAJO_Y_RIESGOS_PSICO SOCIALES_BAJO_LA_NUEVA_GESTI%C3%93N?auto=download](https://www.academia.edu/8618328/CONDICIONES_DE_TRABAJO_Y_RIESGOS_PSICO_SOCIALES_BAJO_LA_NUEVA_GESTI%C3%93N?auto=download). Acesso em: mai. 2018.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução de I. C Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BORGES, A. P.; JOIA, L. A. Executivos e *smart phones*: uma relação ambígua e paradoxal. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.20, n.67, p. 585-602, nov./dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v20n67/a02v20n67.pdf>. Acesso em: out. 2015.

BORSOI, I. C. F. Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de ensino superior. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.15, n. 1, p. 81-100, 2012. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v15i1p81-100>.

BOSWELL, W. R.; OLSON-BUCHANAN, J. B. The Use of Communication technologies after hours: the role of work attitudes and work-life conflict. **Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 592-610, 2007. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307302552>. Acesso em: out. 2015.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Tradução de C. M. Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRAGA, C. D.; PEREIRA, L. Z. Relação entre a função gerencial e o estresse ocupacional: uma análise a partir do impacto das novas tecnologias de gestão. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho, 3, 2011, João Pessoa/PB. **Anais...**, 2011, p. 1-17. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR113.pdf>. Acesso em: out. 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: out. 2015.

_____. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Dispõe diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: out. 2017.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

BRETT, J. M.; STROH, L. K. Working 61 plus hours a week: why do managers do it? **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 67–78, fev. 2003. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12675395>. Acesso em: nov. 2016.

BRITO, J. C. Trabalho prescrito. In: Fundação Oswaldo Cruz. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**, online, 2009. Disponível em: <[HTTP://www.sites.epsjv.fiocruz.br/verbetes/trapre.html](http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/verbetes/trapre.html)>. Acesso em: mai. 2019.

BRUSIQUESE, R. G.; FERREIRA, M. C. Inovações tecnológicas e organizacionais em escritórios e os impactos na qualidade de vida no trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 1-16, 2012. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v15i1p1-16>.

BURKE, R. J.; FIKSENBAUN, L. Work hours, work Intensity, and work addiction: costs and benefits. In: BURKE, R. J.; COOPER, C. L. (Eds.) **The long work hours culture: causes, consequences and choices**, United Kingdom: Emerald, 2008, p. 3-36.

_____.; SINGH, P.; FIKSENBAUM, L. Work intensity: potential antecedents and consequences, **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p.347-360, 2010. Disponível em: <https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/6304/HRM0028.pdf?sequence=1>. Acesso em: nov. 2015.

CAMPOS, A. G. Tempos de trabalho e outros tempos sociais no Brasil. **Revista da ABET**, v. 13, n. 1, p. 1-19, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/24869>. Acesso em: jan. 2017.

CARDOSO, A. C. M. Organização e intensificação do tempo de trabalho. **Sociedade e Estado**, v. 28, n. 2, p. 351-374, mai./ago. 2013. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922013000200009>.

CASTRO, N. Privatização e regulação dos transportes no Brasil. In: CAUXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. (Orgs.). **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVAZOTTE, F. S. N.; LEMOS, A. H. C.; BROLLO, M. S. Trabalhando melhor ou trabalhando mais?: um estudo sobre usuários de smart phones corporativos. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 769-788, 2014. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302014000100002>.

CHEN, L.; NATH, R. A socio-technical perspective of mobile work. **Information Knowledge Systems Management**, v. 7, p. 41-60, 2008. Disponível em: http://scholar.google.com.br/scholar_url?url=https://uw.instructure.com/courses/816284/files/23296589/download&hl=pt-PT&sa=X&scisig=AAGBfm0nCPmW7MbSUuyf9igMUVro6bJXXQ&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwiauK_3ldLXAhVGj5AKHTyQDwwQgAMIJigAMAA. Acesso em: out. 2015.

CHESLEY, N. Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. **Journal of Marriage and Family**, v. 67, p. 1237-1248, 2005. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-3737.2005.00213.x/epdf>. Acesso em: out. 2015.

CIPRIANO, L.; NICOLACI-DA-COSTA, A. M. Celulares pagos por empregadores: “benefício” ou “malefício”? **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 29, n. 1, p. 146-159, 2009. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932009000100012>.

CLARKBERG, M.; MOEN, P. Understanding the time-squeeze: married couples' preferred and actual work-hour strategies. **American Behavioral Scientist**, v. 44, n. 7, p. 1115-1135, 2001. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0002764201044007005>. Acesso em: jan. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. **O sistema ferroviário brasileiro**. Brasília: CNT, 2013. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/Estudo/transporte-e-economia-o-sistema-ferroviario-brasileiro-cnt>. Acesso em: out. 2017.

_____. **Pesquisa CNT de ferrovias 2015**, Brasília: CNT, 2015. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/Pesquisa/pesquisa-cnt-ferrovias>. Acesso em: Nov. 2017.

_____. **Anuário CNT do transporte – estatísticas consolidadas 2017**. Brasília: CNT, 2017. Disponível em: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2017/Inicial>. Acesso em: nov. 2017.

_____. **Boletim Estatístico**, junho 2018. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/Boletim/boletim-estatistico-cnt>. Acesso em: mar 2019.

COUTINHO, M. C.; MAGRO, M. L. P. D.; BUDDE, C. Entre o prazer e o sofrimento: um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 154-167, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872011000200012. Acesso em: nov. 2016.

DAL PAI, D. **Enfermagem, trabalho e saúde: cenas e atores de um serviço público de pronto socorro**. 2007. 127 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10346>. Acesso em: nov. 2016.

DAL ROSSO, S. Intensidade e imaterialidade do trabalho e saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 4, n. 1, p. 65-91, 2006. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462006000100005>

_____. **Mais trabalho!**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo, SP: Boitempo, 2008.

_____. Intensidade do trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2a ed., rev. e ampl., Porto Alegre, RS: Zouk, 2011a, pp. 231-235.

_____. Ondas de intensificação do labor e crises. **Perspectivas**, São Paulo, v. 39, p. 133-154, jan./jun. 2011b. Disponível em: <http://seer.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/4755>. Acesso em: jul. 2016.

DATAFOLHA. **Guia carreira executiva**, jun. 2003. Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2003/06/1226939-guia-da-carreira-executiva.shtml>. Acesso em: jul. 2016.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: _____ (Orgs.) **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 29-65.

DAVIS, G. B. Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work. **Communications of the ACM**, v. 42, p. 67-73, 2002. Disponível em: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=585617>. Acesso em: out. 2015.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª edição ampliada. Tradução de PARAGUAY, A. I.; FERREIRA, L. L. São Paulo: Oboré, 1993.

_____. **A banalização da injustiça social**. 3a ed. Trad. Luis A. Monjardim. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

_____. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf>>. Acesso em: mai. 2019.

_____. Nouvelles formes de servitude et suicide. **Travailler**, v. 13, p. 53-73, 2005. Disponível em: <<https://www.cairn.info/revue-travailler-2005-1-page-53.htm>>. Acesso em jul. 2019.

_____. Addendum, da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LACMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho, 2a ed., revista e ampliada, pp. 49-106. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2008a.

_____. Ativismo profissional: Masoquismo, compulsividade ou alienação? In: LACMAN, S.; SZNELWAR, L. I. **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho, 2a ed., revista e ampliada, pp. 159-177. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2008b.

_____. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, 2012a. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722012000300002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em mai. 2019.

_____. **Trabalho vivo**: trabalho e emancipação. Tomo II. Tradução de SOUDANT, F. Brasília: Paralelo 15, 2012b.

_____. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do *manager*? In: MACEDO, K. B; LIMA, J. G; FLEURY, A. R. D.; CARNEIRO, C. M. S. (Orgs.). **Organização do trabalho e adoecimento**: uma visão interdisciplinar. Goiânia: Editora da PUC Goiás, 2016.

_____.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E; JAYET, C; BETIOL, M. I. S. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994, p. 119-145.

_____ ; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho**: o que fazer. Brasília: Paralelo 15, 2010.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 28 ed., Petrópolis/RJ: Vozes, 2009, p. 31-60.

EHRENBERG, A. **O culto da performance**: da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida: Ideias e Letras, 2010.

EXAME. Procura-se atleta corporativo. **Revista Exame**, São Paulo: Editora Abril, fev. 2002. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/759/noticias/procura-se-atleta-corporativo-m0050422>. Acesso em: jun. 2016.

FARIA, J. H.; RAMOS, C. L. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 47-74, 2014. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p47-74>.

_____. A meritocracia nas organizações contemporâneas: gestão de competência e de desempenho. In: PADILHA, V. (Org.). **Antimanual de gestão**: desconstruindo os discursos do *management*. São Paulo: Ideias & Letras, 2015, p. 23-58.

FARRIS, D. Towards a theory of work intensity. **Eastern Economic Journal**, v. 30, n. 4, 2004. Disponível em: http://college.holycross.edu/ej/Volume30/V30N4P587_601.pdf. Acesso em: out. 2015.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572010000200006>.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2a ed., rev. e ampl., Porto Alegre, RS: Zouk, 2011, p. 209-211.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Tradução de P. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 2. ed., Tradução de I. Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras (Coleção Management, v. 4), 2007.

GOLLAC, M ; VOLKOFF, S. Citius, altius, fortius. L'intensification du travail. **Actes de la recherche en sciences sociales**, p. 54-67, 1996. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1996_num_114_1_3194. Acesso em: jul. 2018.

GOMES, M. L. G. Os empregados de confiança e o princípio da dignidade da pessoa humana. **JusFEOB** [online], n. 1, 2015. Disponível em: <http://portal.unifeob.edu.br/revistajuridica/index.php/RECD1/article/view/23/14>. Acesso em: fev. 2017

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 79-108.

GONZALEZ-REY, F. **La investigación cualitativa en psicología: rumbos e desafíos**. São Paulo, SP: Educ, 1999.

_____. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. (2a. reimp. da 1a. ed.). Tradução de M. A. F. Silva, São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GOODMAN, L. Snowball sampling. **Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, p. 148-170, 1961. Disponível em: https://projecteuclid.org/download/pdf_1/euclid.aoms/1177705148. Acesso em: nov. 2017.

GORZ, A. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GOTTLIEB, L. S. N. **O fenômeno da intensificação do trabalho: análise das experiências e dos valores de profissionais contemporâneos**. 2012. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20128/20128_1.PDF. Acesso em: nov. 2015.

GREEN, F. It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. **British Journal of Industrial Relations**, v. 39, p. 53-80, 2001. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8543.00189/abstract>. Acesso em: nov. 2015.

_____. Why has work effort become more intense? **Industrial Relations**, v. 43, n. 4, p. 709-741, 2004a. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0019-8676.2004.00359.x/abstract>. Acesso em: nov. 2015.

_____. Work Intensification, discretion and the decline in well-being at work. **Eastern Economic Journal**, v. 30, n. 4, p. 615-625, 2004b. Disponível em: http://college.holycross.edu/eej/Volume30/V30N4P615_626.pdf. Acesso em: out. 2015.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 76-88, 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258214>. Acesso em: mar. 2016.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2a ed., rev. e ampl., Porto Alegre, RS: Zouk, 2011, pp. 456-458.

GUARESCHI, P. A. Representações sociais e ideologia. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: EDUFSC, Edição Especial Temática, p.33-46, 2000a. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/viewFile/24122/21517>. Acesso em: set. 2017.

_____. Representações sociais: avanços teóricos e epistemológicos. **Temas em Psicologia da SBP**, v. 8, n. 3, p. 249-256, 2000b. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2000000300004. Acesso em: ago. 2017.

GURGEL, C. A gerência do pensamento: a ideologia neoliberal na formação do gestor. **Trabalho Necessário**, v. 3, n. 3, 2005. Disponível em: http://www.uff.br/trabalhonecessario/images/TN_03/TN3_GURGEL.pdf. Acesso em: nov. 2017.

_____. O papel da ideologia nas teorias organizacionais. In: PADILHA, V. (Org.). **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015, p. 23-58.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. 2. ed., Tradução de B. Vargas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Trabalho e tempo livre**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/120321_sips_tempolivre.pdf. Acesso em: jan. 2017.

JESUINO, J.C. Um conceito reencontrado. In: ALMEIDA, A. M. O.; SANTOS, M. F. S.; TRINDADE; Z (Orgs.). **Teoria das representações sociais: 50 anos**. 2 ed. (pdf). Brasília: Technopolitik, 2014, p. 41-76.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: _____ (Org.) **As representações sociais**. Tradução de L. Ulup. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

_____. O movimento do retorno ao sujeito e a abordagem das representações sociais. **Sociedade e Estado**, v. 24, n. 3, p. 679-712, set/dez, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v24n3/04.pdf>. Acesso em: set. 2015.

_____. A fecundidade múltipla da obra “A psicanálise, sua imagem e seu público”. In: ALMEIDA, A. M. O.; SANTOS, M. F. S.; TRINDADE; Z (Orgs.). **Teoria das representações sociais: 50 anos. 2 ed.** (pdf). Brasília: Technopolitik, 2014, p. 262-295.

_____. Problemáticas psicossociais da abordagem da noção de sujeito. **Cadernos de Pesquisa**, v. 45, n. 156, p. 314-327, 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/198053143203>.

JOVCHELOVITCH, S. Espaços de mediação: vida pública e gênese das representações sociais. **Psico**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 193-205, 1996. Disponível em: http://eprints.lse.ac.uk/2597/1/lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_Jovchelovitch,%20Espa%C3%A7os%20media%C3%A7%C3%A3o%20g%C3%AAnese_Jovchelovitch_Espa%C3%A7os%20media%C3%A7%C3%A3o%20g%C3%AAnese_2014.pdf. Acesso em: ago. 2017.

_____. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais. 9 ed.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2007, p. 63-85.

_____. Representações sociais e polifasia cognitiva: notas sobre a pluralidade e sabedoria da razão. In: ALMEIDA, A. M. O.; SANTOS, M. F. S.; TRINDADE; Z (Orgs.). **Teoria das representações sociais: 50 anos. 2 ed.** (pdf). Brasília: Technopolitik, 2014, p. 211-237.

JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 304-318, dez. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300007. Acesso em: out. 2017.

JUSTO, A. M.; CAMARGO, B. V. Estudos qualitativos e o uso de softwares para análises lexicais. In: NOVIKOFF, C.; SANTOS, S. R. M.; MITHIDIARI, O. B.(Orgs.). **Caderno de artigos: X SIAT & II Serpro**, p. 37-54, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/11753344/Estudos_qualitativos_e_o_uso_de_softwares_para_an%C3%AAlises_lexicais. Acesso em: ago. 2017.

KEEDI, S. **Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade.** São Paulo: Aduaneiras, 2001.

KOTTER, J. P. **The general managers.** New York: Amacom, 1982.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, pp. 79-90, 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006. Acesso em: mai. 2019.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário.** Tradução de A. Cohn; A. Pitta-Hoisel; A. I. Paraguay; L. H. Barbosa. São Paulo: Hucitec, 1989.

LEÃO, L. H. C. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **Ecos**, v. 2, n.2, p. 291-305, 2012. Disponível em:

<http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/ecos/article/view/1008>. Acesso em: mar. 2017.

LEITE, L. T. T.; PAIVA, K. C. M. Gestão e subjetividade: a fala dos gerentes (re)velando aspectos da função gerencial contemporânea. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 1-19, ago/dez 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3383/gestao-e-subjetividade--a-fala-dos-gerentes--re-velando-aspectos-da-funcao-gerencial-contemporanea>. Acesso em: ago. 2017.

LIMA, C. A.; BARROS, E. M. C.; AQUINO, C. A. B. Flexibilização e intensificação laboral: manifestações da precarização do trabalho e suas consequências para o trabalhador. **Labor**, v. 1, n. 7, p. 102-125, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/6708/4909>. Acesso em: jan. 2017.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. **Trabalho e Educação**, n. 7, p. 24-36, 2000. Disponível em: www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/view/1680/1273. Acesso em: mar. 2016.

_____. **A desmedida do capital**. Tradução de W. C. Brant. São Paulo: Boitempo, 2007.

LOPES, M.C.R. Subjetividade e trabalho na sociedade contemporânea. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 91-112, mar./jun. 2009.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. S.; SILVA, E. P. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 97-105, 2017. doi: 10.17652/rpot/2017.2.12328.

MAIA, F. L. **O paradoxo da intensificação: uma análise do trabalho dos professores de ensino superior público federal**. 2014. 293f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/37352>. Acesso em: nov. 2016.

MANSANO, S. R. V. Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 512-524, 2009. Disponível em: www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/9120/6996. Acesso em: out. 2016.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. L. I. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MAUME JR, D. J.; BELLAS, M. L. The overworked American or the time bind? Accessing competing explanations for the time spent in paid labor. **American Behavioral Scientist**, v. 44, n. 7, p. 1137-1156, 2001. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00027640121956692>. Acesso em: jun. 2016.

MÁXIMO, T. A. C. O. **Super-homem moderno: a análise da relação trabalho-saúde de gerentes de bancos públicos e privados**. 2009. 207f. Dissertação (Mestrado em Psicologia

Social). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009. Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br/handle/tede/6942>. Acesso em: nov. 2016.

MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, **Anais...**, 6, Abet, 1999.

_____.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da Síndrome de Estocolmo gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 84-99, jul-dez 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22784/20751>. Acesso em: out. 2017.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p. 29-48.

MERLO, A. R. C. Doenças do trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2a ed., rev. e ampl., Porto Alegre, RS: Zouk, 2011, p. 133-137.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009a, p. 9-30.

_____. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28 ed., Petrópolis/RJ: Vozes, 2009b, p. 61-77.

_____. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 01-12, 2017. Disponível em: <http://rpq.revista.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82>. Acesso em: jun. 2017.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MOSCOVICI, S. Das representações coletivas às representações sociais: elementos para uma história. In: JODELET, D. (Org.) **As representações sociais**. Tradução de L. Ulup. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

_____. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 4 ed. Tradução de P. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2003. 404 p.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256 p.

MOTTA JÚNIOR, W. P. **Os impactos do sistema 'CAPES' de avaliação sobre o trabalho docente na pós-graduação: o caso da UFPA**. 2011. 208f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/2822>. Acesso em: nov. 2016.

NASCIMENTO, M. M. R. **Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivências de sofrimento**. 2012. 122f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do

Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/10821>. Acesso em: nov. 2016.

NASCIMENTO-SCHULZE, C. M.; CAMARGO, B. V. Psicologia social, representações sociais e métodos. **Temas em Psicologia**, v. 8, n.3, p. 287-299, 2000. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v8n3/v8n3a07.pdf>. Acesso em: ago. 2017.

NAVARRO; V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v.19, Edição Especial 1, p. 14-20, 2007. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000400004>.

NEVES, D. R. **Bases do contrato psicológico de profissionais atuantes em empresas de alta performance**. 2013. 83f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/21920/21920.PDF>. Acesso em: nov. 2015.

_____; LEMOS, A. H. C.; COSTA, A. S. M. Contrato psicológico em empresas de alta performance: a dor e a delícia de ser um trabalhador contemporâneo. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, mai/ago 2014. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrrj/article/view/2257>. Acesso em: out. 2015.

NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. N. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, 2013, pp. 217-232. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n2/v13n2a09.pdf>>. Acesso em: mai. 2019.

NG, T. W. H.; SORENSEN, K. L.; FELDMAN, D. C. Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 28, p. 111–136, 2007. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.424/full>. Acesso em: jul. 2016.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, F. O.; WERBA, G. C. Representações Sociais. In: STREY, M. N. et al. **Psicologia social contemporânea**: livro-texto. Petrópolis: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, R. S. **Precarização e intensificação do trabalho na atenção à saúde bucal**: um estudo com cirurgiões-dentistas dos Centros de Especialidades Odontológicas. 2010. 171f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/9531>. Acesso em: nov. 2016.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I.; WEBER, L. Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. **Mal estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 101-133, mar./2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482011000100005. Acesso em: mar. 2016.

PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549-563, nov. 2009/fev.2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462009000300009>. Acesso em: ago. 2016.

_____. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: PADILHA, V. (Org.). **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015.

_____.; GRANDE, M. M. “A gente fica muito tempo aqui dentro!”: reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n.1, p. 111-125, 2011. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i1p111-125>

_____.; JORGE, T. M. A sociologia e o mal-estar na formação de administradores. In: In: PADILHA, V. (Org.). **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015.

PINA, J. A. **Intensificação do trabalho e saúde dos trabalhadores na indústria automobilística**: estudo de caso na Mercedes Benz do Brasil. 2012. 367f. (Doutorado em Sociologia) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/14457>. Acesso em: out. 2015.

PINA, J. A. Intensificação do trabalho, Taylor e Administração por estresse. **Intervozes: trabalho, saúde, cultura**, v. 1, n. 1, p. 56-65, 2016. Disponível em: http://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Artigo/Artigo_01_01.pdf. Acesso em: jul. 2018.

PORTER, G. Work, work ethic, work excess. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 5, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534810410554461>. Acesso em: out. 2015.

RODRIGUES, C. M. L.; CHAGAS, P. C.; CORRÊA, C. R. Pesquisa Mediada pela Internet: possibilidades de aplicação de entrevistas online nas Ciências da Gestão. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 6, n. 2, p. 68-77, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291836708_Pesquisa_Mediada_pela_Internet_possibilidades_de_aplicacao_de_entrevistas_online_nas_Ciencias_da_Gestao. Acesso em: mai. 2018.

ROSSI, E. Z.; MENDES, A. M. ; SIQUEIRA, M. V. ; ARAÚJO, J. N. G. Sedução e servidão em um caso de LER/DORT: diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica. **Psicologia Política**, v. 9, n. 1, pp. 313-330, 2009. Disponível em: . Acesso em: jun. 2019.

SÁ, C. P. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

SALVÁ, M. N. R. Reflexos da avaliação Capes no trabalho docente de pós-graduação *stricto-sensu* no campo da saúde coletiva. **Revista Cadernos de Estudos Sociais e Políticos**, v. 4, n. 7, p. 20-43, 2015. Disponível em: <http://cadernos.iesp.uerj.br>. Acesso em: nov. 2016.

SANTOS, M. L. **Intensificação do trabalho docente**: contradições da política de economizar professores. 2013. 239f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122707>. Acesso em: nov. 2016.

SANTOS, S. M. A. **O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização**. 2013. 115f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/SP, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/6751>. Acesso em: nov. 2016.

SATO, L. Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos "trabalho" e "organizações". In: Conselho Federal de Psicologia (Org.), **Psicologia crítica do trabalho na sociedade contemporânea**. Brasília, DF: CFP, 2010.

SATO, L.; COUTINHO, M. C.; BERNARDO, M. H. A perspectiva da Psicologia Social do Trabalho. In: COUTINHO, M. C.; BERNARDO, M. H. SATO, L. (Orgs.). **Psicologia Social do Trabalho**. Petrópolis, RJ; Vozes, 2017. 177 p.

SCANFONE, L; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. **Faces R. Adm.**, v.7, n. 1, p. 45-61, jan./ mar. 2008. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2008V7N1ART109>.

SCOPINHO, R. A.; SANTOS, C. Batismo de fogo e gravador desligado: notas sobre embaraços vividos pelo pesquisador no cotidiano do trabalho de campo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 2, p.266-280, 2014. doi: 10.11606.

SEABRA, M. M. A.; DUTRA, F. C. M. S.; CAETANO, F. Intensificação do trabalho e percepção da saúde em docentes de uma universidade pública brasileira. **Ciencia & Trabajo**, v. 17, n. 54, p. 212-218, 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300010>

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Tradução de C. Marques, Rio de Janeiro: Record, 2006.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14 ed. Tradução de M. Santarrita, Rio de Janeiro: Record, 2009.

SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O. O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas. **RAP**, v. 40, n. 2, p. 179-200, 2006. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000200002>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2015. Brasília, DF: DIEESE, 2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.pdf>. Acesso em: mar. 2019.

SILVA, A. B.; ROSSETO, C. R. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. **RAC**, v. 14, n. 1, art. 3, p. 40-60,

jan./fev. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n1/04.pdf>. Acesso em: out. 2017.

SILVA, E. P.; SILVA JR, J. dos R. estranhamento e desumanização nas relações de trabalho na instituição universitária pública. **Revista HISTEDBR On-line**, número especial, p.223-238, 2010. Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/38e/art14_38e.pdf. Acesso em: jun. 2019.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 2, 2012. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692012000200003>.

SILVA, R. C.; Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 797-816, jul./ago. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6502/5086>. Acesso em: set. 2016.

SOUZA, S. A. D. **Transformações do trabalho no serviço público: o caso dos técnicos em educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo**. 113f. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFES_6884489397d52e589b2469fcdef8cab5/Details. Acesso em: nov. 2016.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1960.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 9. ed. Tradução do Grupo de Estudos sobre ideologia, comunicação e representações sociais da pós-graduação do Instituto de Psicologia da PUCRS. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2011.

TONELLI, M. J.; BASTONI, M. A. Gestores intermediários: estratégias de poder para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes. 2007. Encontro da Anpad, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, 2007, p. 1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20EOR-B1455.pdf>. Acesso em: out. 2017.

VACCARO, S. B. Trabalho imaterial: divergências teóricas e conceituais. **INTERthesis**, v. 12, n. 2, p. 127-140, 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1807-1384.2015v12n2p127>.

VALENTINO, C. L. The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. **Journal of Healthcare Management**, v. 49, n. 6, 2004. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15603115>. Acesso em: out. 2017.

Van der HULST, M. Long hours and health. **Scandinavian Journal of Work, Environment and Health**, v. 29, n. 3, p. 171-188, 2003. Disponível em: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=720. Acesso em: out. 2015.

_____ ; Van VELDHoven, M.; BECKERS, D. Overtime and need for recovery in relation to job demands and job control. **Journal of Occupational Health**, v. 8, p. 11-19,

2006. Disponível em: https://www.jstage.jst.go.jp/article/joh/48/1/48_1_11/article. Acesso em: out. 2015.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago/dez. 2014. Disponível em: <https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144>. Acesso em: nov. 2017.

WERNECK, P. **Comércio exterior & despacho aduaneiro**. 3 ed., Curitiba: Juruá Editora, 2001.

WHITE, M.; HILL, S.; MCGOVERN, P.; MILLS, C.; SMEATON, D. High performance management practices, working hours and work-life balance. **British Journal of Industrial Relations**, v. 41, n. 2, p. 175-195, jun. 2003. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8543.00268/abstract>. Acesso em: out. 2015.

WOOD Jr., T.; PAULA, A. P. P. **Pop management**: a literatura popular de gestão no Brasil. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002. (Relatório de Pesquisa, 3/2002). Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00219_1.pdf. Acesso em: jul. 2018.

ZEYTINOGLU, I. U.; DENTON, M.; DAVIES, S.; BAUMANN, A.; BLYTHE, J. BOOS, L. Associations between work intensification, stress and job satisfaction: the case of nurses in Ontario. **Industrial Relations**, v. 62, n. 2, p. 201-225, 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23077975>. Acesso em: out. 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome: _____ Sexo ()F ()M

Idade: _____ Há quantos anos trabalha? _____

Empresa: _____ Desde: _____

Cargo atual: _____ Desde: _____

Área: _____

Há quanto tempo no ramo de logística? _____

Há quanto tempo como gestor? _____

Estado civil: _____ Filhos: _____

Formação escolar: _____

Cidade de Residência: _____

Atividade Esposa(o): _____

a) **Trajetória Profissional**

1) Cargos, empresas, mudanças de função, mudanças de cidade.

b) **Rotina de Trabalho / carga**

2) Dia típico de trabalho.

3) Responsabilidades. Tamanho da equipe.

4) Média de horas dentro da empresa, fora da empresa, maior jornada.

5) Necessidade de atender eventos inesperados fora do horário.

6) Trabalho aos fins de semana e feriado.

7) Trabalho durante as férias.

8) Uso de celular ou *e-mail* corporativo fora da empresa.

9) Rotina de viagens.

10) Avaliação da carga/ ritmo de trabalho.

11) Sentimento após um dia de trabalho.

12) Previsibilidade das atividades.

13) Descanso/pausas durante o horário de trabalho.

14) Preocupação com trabalho fora do ambiente/horário.

15) Comparação da carga com a de amigos ou familiares.

16) Ritmo na área de logística.

17) Intensificações de reduções de intensidade ao longo da carreira.

c) **Consequências**

18) Impactos do trabalho na vida.

19) Avaliação sobre a saúde. Doenças por causa do trabalho.

20) Estresse e pressão.

21) Recompensas decorrentes do esforço pessoal/alta intensidade no trabalho.

22) Prática de esportes, lazer.

- 23) Visão da família sobre o trabalho.
- 24) Visão de amigos e a sociedade sobre o alto ritmo de trabalho.
- 25) Perspectivas profissionais.
- 26) Oportunidade de conversa com outros colegas e superiores sobre a carga de trabalho.

d) Aspectos organizacionais

- 27) Satisfação e insatisfações com o trabalho/empresa.
- 28) Remuneração variável.
- 29) Avaliação de desempenho.
- 30) Segurança no emprego.
- 31) Cultura da empresa.
- 32) Políticas que estimulam ou impõe o trabalho intenso.
- 33) Consequências para quem trabalha de forma intensa.
- 34) Intensidade do trabalho dos superiores
- 35) Autonomia da liderança para intensificar/desintensificar o trabalho.
- 36) Motivos para trabalhar.

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Resolução 466/2012 do CNS)

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **Trabalho intensificado: um estudo sobre as representações sociais de gestores do ramo de logística**. Tal pesquisa está sendo desenvolvida pela doutoranda em Psicologia, **Ariane Serpeloni Tavares**, sob orientação da **Prof^a Dr^a Rosemeire Aparecida Scopinho**, docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

1. Descrição da Pesquisa

A organização do trabalho na atualidade caracteriza-se pelo elevado ritmo e carga de trabalho, o que demanda um alto dispêndio de energias físicas, cognitivas e emotivas dos trabalhadores. Esta forma de organização do trabalho gera ganhos de produtividade para as empresas, mas também pode trazer impactos negativos para os trabalhadores. Por outro lado, acredita-se haver consequências do trabalho intensificado que levam à permanência dos trabalhadores nestas condições. Neste sentido, o presente projeto de pesquisa tem como tema de estudo as representações sociais sobre o trabalho intensificado para gestores do ramo de logística de transportes, um setor em que alta carga e ritmo de trabalho são características.

Um estudo sobre o trabalho intensificado pode ser considerado como relevante para a Psicologia e para a Ciência de forma geral, pois se trata de um fenômeno concreto, presente nas relações sociais de trabalho na contemporaneidade e com impacto na vida dos trabalhadores. Desta forma, considera-se importante avançar neste campo de pesquisa, visando ampliar o conhecimento sobre o trabalho intensificado e, desta forma, contribuir para a busca de melhores condições de vida para aqueles que a ele estão sujeitos.

2. Sobre a sua participação

1. Você foi convidado para participar do estudo porque que se enquadra nos requisitos adotados para caracterização do público participante: ocupante de cargo de liderança em empresa de logística do ramo de transporte de cargas, ou que atua no setor de transporte de empresas de qualquer ramo, vivenciando um contexto de trabalho intensificado.

2. A participação no estudo é voluntária e você tem liberdade de recusar participar da pesquisa em qualquer fase, sem prejuízo algum para a relação com o pesquisador ou ao estudo.

3. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

4. Sua participação consistirá em responder algumas perguntas semiestruturadas sobre diversos aspectos que envolvem o seu trabalho e os impactos deste na sua vida.

5. Solicito sua autorização para gravação em áudio da entrevista. Esta gravação será transcrita pela própria pesquisadora, garantindo que se mantenha o mais fidedigna possível.

6. Ao relatar suas vivências profissionais você poderá se sentir desconfortável. Sinta-se a vontade para conversar com a pesquisadora ou até mesmo para se recusar a comentar assuntos que lhe causem constrangimentos.

7. Os dados coletados durante o estudo serão analisados e apresentados sob a forma de tese e serão divulgados por meio de reuniões científicas, congressos e/ou publicações, com a garantia de seu anonimato.

8. A participação no estudo não acarretará custos para você e por isso não será disponibilizada nenhuma compensação financeira adicional pela sua participação.

9. Você receberá uma cópia deste termo, assinada e rubricada em todas as páginas, constando o telefone e endereço de *e-mail* do pesquisador responsável pelo estudo, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Dados para contato:

Fone: 16 98207-1934; *E-mail*: ariserpeloni82@yahoo.com.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Além disso, estou ciente de que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSCar (Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP - Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@power.ufscar.br.

Ariane Serpeloni Tavares (Pesquisadora)

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

_____, _____ de _____ de 2017.
(local) (data)

Assinatura do Participante da Pesquisa

ANEXO A – Parecer de aprovação do conselho de ética em pesquisa

UFSCAR - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Trabalho intensificado: um estudo sobre as representações sociais de gestores do ramo de logística

Pesquisador: ARIANE SERPELONI TAVARES

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 57077516.1.0000.5504

Instituição Proponente: CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.769.714

Apresentação do Projeto:

O projeto atende aos esclarecimentos de sua especificidade.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos estão claros e coerentes com a metodologia descrita.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Quanto aos riscos previstos pela participação do entrevistado, no TCLE, apresentam-se as seguintes ideias:

"6. Ao relatar suas vivências profissionais você poderá se sentir desconfortável. Sinta-se a vontade para conversar com a pesquisadora ou até mesmo para se recusar a comentar assuntos que lhe causem constrangimentos.

7. Os dados coletados durante o estudo serão analisados e apresentados sob a forma de tese e serão divulgados por meio de reuniões científicas, congressos e/ou publicações, com a garantia de seu anonimato.

8. A participação no estudo não acarretará custos para você e por isso não será disponibilizada nenhuma compensação financeira adicional pela sua participação."

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9683

E-mail: cephumanos@ufscar.br

UFSCAR - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS



Continuação do Parecer: 1.769.714

No formulário pertinentes às informações básicas do projeto, a pesquisadora esclarecer que "Não considero haver riscos para os participantes, exceto algum desconforto ao tratar de temas delicados que possam surgir durante a entrevista."

Quanto aos benefícios, foram apresentadas as seguintes ideias:

"Este projeto, ao propor analisar a experiência dos trabalhadores para compreender os impactos do trabalho intensificado de um ponto de vista subjetivo, interpretando os dados obtidos à luz da TRS, pode contribuir para o preenchimento de lacunas existentes sobre a temática, especialmente quando se trata de trabalhadores que ocupam cargos de liderança. Esta pesquisa torna-se ainda mais relevante diante da atual conjuntura econômica e política brasileira, que aumenta a precarização e a intensificação das condições de trabalho, além de elevar as taxas de desemprego e a insegurança no trabalho, fazendo com que os trabalhadores submetam-se com maior frequência a condições laborais precarizadas e intensificadas. Desta forma, considera-se importante avançar neste campo de pesquisa, visando ampliar o conhecimento sobre o trabalho intensificado e, desta forma, contribuir para a busca de melhores condições de vida para aqueles que a ele estão sujeitos."

Assim, os riscos foram apresentados e os benefícios foram esclarecidos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa foi bem fundamentada em revisão bibliográfica, ressaltando a importância de seu desenvolvimento, em termos científicos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto, anexos e TCLE atendem às diretrizes e às recomendações deste CEP.

Recomendações:

Recomenda-se à pesquisadora não incluir quaisquer informações pertinentes à caracterização da empresa, as quais os entrevistados pertencem, pois as entrevistas serão realizadas em ambiente externo e não têm o intuito de caracterizá-las.

Como as entrevistas podem ser realizadas em plataforma digital ou pela internet, recomenda-se que o TCLE seja assinado e enviado antes da realização da entrevista.

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9683

E-mail: cephumanos@ufscar.br

UFSCAR - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS



Continuação do Parecer: 1.769.714

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto, anexos e TCLE atendem às diretrizes e às recomendações deste CEP.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_723482.pdf	19/07/2016 15:03:08		Aceito
Outros	CARTASDEAUTORIZACAOJUSTIFICATIVA.docx	19/07/2016 15:02:37	ARIANE SERPELONI	Aceito
Outros	ROTEIRODEENTREVISTA.docx	19/07/2016 15:00:45	ARIANE SERPELONI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.docx	03/06/2016 14:59:55	ARIANE SERPELONI TAVARES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMODECONSENTIMENTOLIVREESCLARECIDO.docx	03/06/2016 14:55:55	ARIANE SERPELONI TAVARES	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTO.pdf	03/06/2016 14:55:01	ARIANE SERPELONI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CARLOS, 10 de Outubro de 2016

Assinado por:
Priscilla Hortense
(Coordenador)

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9683

E-mail: cephumanos@ufscar.br