



ARM - PERCURSO, 2002, TÉCNICA MISTA, MARIA NAZARÉ REIS

## PONTO DE VISTA

# O relógio controlado

Trabalhar de 12 a 14 horas por dia virou rotina para executivos em todo o mundo. No Brasil, um mercado de trabalho restrito e seletivo levou ao aumento do número de tarefas e das responsabilidades atribuídas aos profissionais. Pressionados pela constante ameaça de desemprego e buscando responder a elevados padrões de excelência, os executivos locais desdobram-se em jornadas frenéticas e intermináveis.

por **Maria José Tonelli** FGV-EAESP

**E**ntre tantas outras patologias, sofremos hoje da “síndrome da urgência”. Tudo no mundo do trabalho parece estar em permanente atraso ou sendo realizado com velocidade insuficiente. Por outro lado, os padrões de desempenho parecem cada vez mais altos e difíceis de atingir. O fator tempo, recurso valioso e

escasso, surge a cada passo: temos de ser eficientes, produzindo cada vez mais em menos tempo; temos de garantir a lucratividade, gerando maiores margens com menores recursos; e temos de ser competitivos, agindo com maior agilidade que nossos concorrentes. Então, cabe perguntar: de onde vem tal urgência?

**Lógica da corrida.** A noção de velocidade – e de urgência – não é algo novo: esteve sempre presente na cultura ocidental. Nossa educação valoriza a velocidade no esporte, na escola e no trabalho. Quando associada ao esporte, por exemplo, a velocidade ganha valor positivo e passa a ser um indicador de progres-

so. O mesmo ocorre, de forma análoga, nas demais dimensões da vida.

Essa “lógica da corrida” é também uma lógica de guerra: “vencer é avançar”, pontuava a estratégia de Frederico, o Grande. No mundo das empresas, a lógica da corrida faz com que produtos, processos e tecnologias sejam constantemente reformulados. Não se deve, portanto, estranhar o sentimento de emergência que acompanha o executivo na batalha diária das empresas: “temos de matar um leão por dia”, costumam declarar esses profissionais.

**Relógio em evolução.** Se há um fato novo, este pode ser a sensação de tempo controlado (ou descontrolado), que nos acompanha desde a Revolução Industrial. Antes desse período, os artesãos e os agricultores trabalhavam de acordo com os ciclos naturais das estações. A partir da Revolução Industrial, a organização do trabalho passou a ser controlada pelo tempo do relógio.

A administração científica do trabalho, proposta por Taylor no início do século passado, reforçou esse tipo de controle, institucionalizando um modelo que já vinha sendo praticado em algumas atividades profissionais, como a produção industrial têxtil e a entrega de correspondência, desde 1700, e o trabalho de professores e juízes, desde 1600.

Porém, no final do século XX, a introdução do modelo flexível de produção levou à mudança do modo de controle. No lugar do controle de tempos e ritmos, passou-se a adotar o controle sobre os resul-

**As mudanças ocorridas na organização do trabalho nos últimos anos criaram um novo “sistema de castas”: a dos profissionais bem qualificados, que contam com bons salários e benefícios, porém a um custo pessoal elevado, e a dos profissionais “flexíveis”, trabalhando em condições de insegurança e incerteza.**

tados da produção. Com isso, o produto final passou a ter primazia, e o tempo passou a ser flexível. A consequência mais direta é que todo o tempo disponível passou a ser voltado para o alcance das metas. Toda energia, o corpo e a mente parecem ter sido sugados com o objetivo de maximizar o desempenho e garantir o cumprimento de metas cada vez mais ambiciosas.

Para completar, as reestruturações de empresas ocorridas nas duas últimas décadas levaram à redução de quadros e à concentração de atividades. Assim, aumentaram as responsabilidades e atribuições de cada profissional, tornando o atendimento das expectativas individuais e organizacionais cada vez mais difíceis.

### **Mais tecnologia, menos tempo.**

Outro fator ligado à aceleração do tempo na vida profissional foi o avanço da tecnologia. Hoje, em função da conectividade proporcionada por redes de comunicação e de informática, podemos trabalhar 24 horas por dia, sete dias por semana. Em nossos computadores e telefones celulares, as caixas postais estão sempre lotadas de solicitações a serem atendidas.

Computadores e telefones celulares provocam uma ilusão de onipresença e induzem a pensar que dispomos de múltiplas possibilidades. A verdade é que continuamos limitados pelo tempo e pelo espaço, e somos obrigados a fazer escolhas difíceis e a conviver com um sentimento permanente de culpa, por nunca conseguirmos atender adequadamente a todas as necessidades e oportunidades que se apresentam.

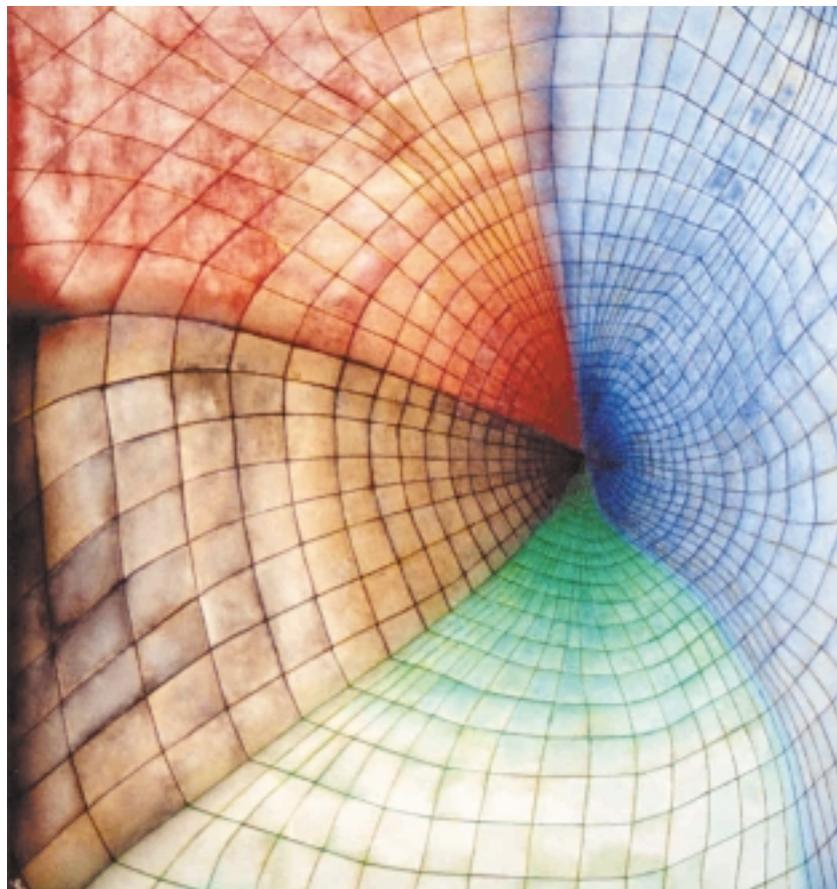
Essas mesmas tecnologias também ajudam a fragmentar nossas atividades no dia-a-dia: a todo momento somos interrompidos por chamadas e mensagens. Despreparados, muitos profissionais parecem sufocados pela necessidade de fazer escolhas e tomar decisões. É a “era do gerente-minuto”, um pesadelo que mistura tecnologia, ansiedade e frustração. Vivemos, assim, uma verdadeira “tirania do momento”, associada à necessidade de encontrar soluções imediatas para questões por vezes graves, sem informação suficiente e sem tempo para reflexão.

**Novas castas.** As mudanças ocorridas na organização do trabalho nos

últimos anos criaram um novo “sistema de castas”. No centro desse sistema, temos a casta dos profissionais bem qualificados, que conseguem trabalho em grandes empresas e contam com bons salários e benefícios, porém a um custo pessoal elevado. Na periferia, temos uma massa de profissionais “flexíveis”, trabalhando em condições de insegurança e incerteza ainda maiores, quando não desempregados ou sobrevivendo no mercado informal.

Para a casta mais qualificada, a ameaça constante é a perda dessa (talvez pouco invejável) condição de habitante do centro do sistema. Para seus colegas da periferia, resta apenas o (ambíguo) sonho de pertencer ao centro.

**Disponibilidade total.** No Brasil, todos esses fenômenos também ocorreram, porém com algumas especificidades: primeiro, a abertura econômica e o processo de modernização das empresas, que gerou uma forte demanda por novas competências técnicas e gerenciais; segundo, as baixas taxas de crescimento econômico, que criaram um mercado de trabalho de poucas oportunidades; e terceiro, a alta taxa de desemprego, que gerou um verdadeiro “exército de reserva”. Em



ARM - WWW, 2001, OLEO SOBRE TELA, ALBERTO HIDEO KAI

função de tal contexto, desenvolvemos uma população de executivos que sofre enorme pressão para atender a um grande número de tarefas e gerar resultados, sempre trabalhando em uma condição de insegurança sobre o futuro.

Entre os mais jovens, o aumento da dedicação ao trabalho parece ter sido acompanhado pela perma-

nência na casa dos pais e por casamentos adiados, condições que lhes permitem ter disponibilidade total para o trabalho. Em muitas empresas, esses executivos mais jovens constituem verdadeiro pelotão de frente, pois representam custos relativamente baixos e são submetidos às mais duras condições de trabalho.

Tanto os profissionais mais jovens como os mais experientes sofrem também a pressão pela requalificação. Além de executar suas tarefas e atingir suas metas, eles também precisam se manter atualizados. Então, às horas de trabalho somam-se outras, investidas em cursos de aperfeiçoamento e leitura profissional.

**Vivemos uma verdadeira “tirania do momento”, associada à necessidade de encontrar soluções imediatas para questões por vezes graves, sem informação suficiente e sem tempo para reflexão.**

**O preço da urgência.** Deve-se, então, perguntar: quais são as consequências de tais condições para os profissionais e para as organizações?

Como indivíduos, somos incapazes, por limitações psicobiológicas, de acompanhar todos os estímulos e exigências a que somos submetidos. Cada um de nós parece viver em uma condição de superexcitação e ansiedade. Trabalhando sempre em alta velocidade, nunca dispomos de tempo para pensar e refletir. Operando sempre próximos de nossos próprios limites, criamos as condições que impedem qualquer possibilidade de aprendizagem e mudança. Tornamos, assim, prisioneiros de nosso próprio frenesi.

Nas organizações, as consequências também podem ser negativas, levando ao enfraquecimento do engajamento e da confiança dos funcionários, a quedas de produtividade e a condições insatisfatórias para a promoção da criatividade e da inovação. O contexto de constante ameaça e insegurança contribui para uma lógica de curto prazo, que dificulta o estabelecimento de vínculos duradouros.

**Em paz com o relógio.** Haverá, diante desse quadro, a possibilidade de contrapor o inexorável ritmo de nosso tempo e reverter nossa condição de vítima de nossas próprias criações? Acreditamos que sim. Apesar de não haver receita, cremos na possibilidade de uma reflexão individual profunda, a partir de quatro princípios.

**Muitos profissionais cultivam um estilo hiperativo: parecem sempre apressados e atrasados. Por trás da fachada, porém, o estilo pode esconder a falta de capacidade para organizar suas atividades e planejar o próprio uso do tempo.**

**Supere o mito da dedicação total.** O mundo dos negócios cultua empresários e gerentes heróis, que dedicam sua vida ao trabalho. Porém, eles são casos excepcionais e comumente pagam um preço pessoal altíssimo por sua conduta. Por outro lado, vários estudos comprovam que a extensão exagerada das jornadas de trabalho não resulta diretamente em melhor desempenho ou maior produtividade. Além de certos limites de horas trabalhadas, a capacidade de concentração cai e a possibilidade de tomar decisões erradas aumenta.

**Invista em planejamento.** Muitos profissionais cultivam um estilo hiperativo: parecem sempre apressados e atrasados. Por trás da fachada, porém, o estilo pode esconder a falta de capacidade para organizar suas atividades e planejar o próprio uso do tempo.

**Invista em lazer.** Executivos totalmente dedicados ao trabalho restringem sua vida social a contatos profissionais e chegam a passar anos sem tirar férias. Com o tempo, parecem habitar um planeta próprio, isolado da vida ao redor. Esse isolamento pode reduzir sua habilidade de relacionamento, sua sen-

sibilidade e sua capacidade de julgamento, prejudicando seu próprio desempenho profissional. A participação na vida social, comunitária e cultural, por outro lado, estimula o desenvolvimento de características importantes para a vida pessoal e profissional.

**Invista em reflexão.** Executivos *workaholics* costumam associar reflexão a práticas ligeiras de auto-ajuda e desenvolvimento organizacional. Diante de problemas, recorrem à literatura de aeroporto, com suas receitas e manuais de gestão. Porém, agindo assim, compram apenas soluções paliativas, que somente reduzem sua ansiedade, se tanto. Reflexões mais profundas, alternativamente, constituem processos intensos, que exigem tempo e disciplina, e são iniciados pelo estabelecimento de uma visão crítica sobre o mundo à nossa volta. Se não construirmos uma visão crítica sobre nós mesmos e sobre a realidade ao redor, não há possibilidade de transformação.

---

**Maria José Tonelli**

Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP

E-mail: mjttonelli@fgvsp.br