

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**TEMPOS DE TRABALHO E DE NÃO-TRABALHO NA
PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS DAS GRANDES
EMPRESAS NO BRASIL**

Leila Scanfone

Belo Horizonte
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Leila Scanfone

**TEMPOS DE TRABALHO E DE NÃO-TRABALHO NA
PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS DAS GRANDES
EMPRESAS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carvalho Neto

Co-orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Betania Tanure

Belo Horizonte

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

S283t Scanfone, Leila
Tempos de trabalho e de não-trabalho na percepção dos executivos das grandes empresas no Brasil. /Leila Scanfone. – Belo Horizonte, 2006. 147p.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carvalho Neto.
Co-orientadora. Prof^a. Dr^a. Betania Tanure
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Administração de empresas. 2. Levantamentos. 3. Tempo – Administração. 4. Executivos. I. Carvalho Neto, Antônio Moreira de. II. Tanure, Betania. III Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós- Graduação em Administração. IV. Título.

CDU: 658



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DEPARTAMENTO DE LICENCIAMENTO E IMPRIMAS

Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado da aluna *Leila Scanfone* do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dez horas do dia vinte e sete de outubro do ano de dois mil e seis, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista - Av: Itaú, 525 - Dom Bosco perto próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo orientador Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG) e composta pelos membros co-orientadora Prof. Dra. Betânia Tanure (Doutora em Administração, Brunel University, B.U., Inglaterra), Prof. Dr. Roberto Costa Fachin (Doutor em Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil) e Prof. Dra. Maria José Tonelli (Doutora em Psicologia (Psicologia Social), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP.) para exame da dissertação "**Tempos de trabalho e de não trabalho na percepção dos executivos das grandes empresas no Brasil**", de autoria da aluna *Leila Scanfone*, matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 27 de outubro de 2006.

Prof. Dr.

Orientador Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto
(Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG)

Prof. Dra.

Co-orientadora Prof. Dra. Betânia Tanure (Doutora em Administração, Brunel University, B.U., Inglaterra)

Prof. Dr.

Prof. Dr. Roberto Costa Fachin
(Doutor em Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil)

Prof. Dra.

Prof. Dra. Maria José Tonelli
(Doutora em Psicologia (Psicologia Social), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP)

Aos meus pais, Pedro e Nilda,
exemplo de vida e amor.

Aos meus irmãos de sangue (Lu e Eli)
e aos irmãos que Deus permitiu que
eu escolhesse (Akiko, Neuler, Marina,
Jussara, Cynthia e Lúcio).

Ao Emerson, Sophia e Gabriel, fontes
de energia e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Tive o privilégio de contar com o apoio de pessoas que muito contribuíram para a conclusão desta importante etapa da minha vida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto, por dividir comigo seu conhecimento, sua experiência e, principalmente, pelo respeito e humildade que demonstrou em todas as etapas deste trabalho.

À minha co-orientadora Prof^a Dr^a. Betania Tanure, pelo convite para fazer parte de sua equipe de pesquisa e pela confiança que depositou em mim durante todo o processo.

À Juliana Andrade de Oliveira, pela troca de experiência, generosidade e profissionalismo e aos gestores das empresas pesquisadas pela fundamental contribuição.

Ao Banco Real, por financiar este projeto, demonstrando sua crença na pesquisa acadêmica e explicitando que a comunicação/colaboração entre a academia e o mercado é algo possível e necessário.

Agradeço, de forma especial, aos professores e colegas de mestrado pelas trocas inesquecíveis. Ao Sr. Valdemar, aos funcionários da Valki Plásticos e Ditubos, pelo apoio. Aos meus amigos (Marina, Jussara, Cynthia e Lúcio), por não desistirem de mim e à minha família, por acreditar em mim e por sempre me nutrir com compreensão, carinho e dedicação.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar a percepção dos altos executivos das grandes empresas atuando no Brasil quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o seu impacto nas diversas dimensões de suas vidas. No decorrer do trabalho, são apresentadas as diversas abordagens sobre o tempo, as transformações no cenário organizacional que deram ao tempo essa carga de importância que tem hoje para algumas sociedades, além de discorrer sobre a função dos executivos nas organizações e os diversos papéis que eles desempenham em suas vidas. A pesquisa foi realizada por meio de *survey* com 965 executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de 3º nível) de 344 grandes empresas que atuam no Brasil. Ressalta-se que essa dissertação é um dos frutos de um estudo mais abrangente que está sendo realizado por Tanure *et al.* (2006). Os resultados confirmam o referencial teórico quanto à insatisfação dos executivos no que tange ao uso do seu tempo, revelando a sua percepção sobre a distribuição do seu tempo entre a vida pessoal e a vida profissional, o predomínio do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho e a sua longa jornada de trabalho.

Palavras-chave: altos executivos; tempo de trabalho; tempo de não-trabalho.

ABSTRACT

The present study aims to identify and to analyze the perception of the executives of large corporations in Brazil about how much the time they dedicate to work affect the other dimensions of their lives. Theoretical approach discusses the multiple theories about time, the transformations in the organizational scenario that had given to time the importance it has now, especially for some western societies. Discusses also the roles of the executive in the organizations and the roles they play in their private lives. The quantitative research with 965 executives (CEO's, vice-presidents/directors and third level managers) of 344 largest corporations operating in Brazil corroborates the literature which refers to the dissatisfaction of the executives about the use of their time. Results showed the perception of this group about the unbalanced distribution of their time between their private lives and their professional lives, the predominance of the working time over the not working time.

Key words: CEO's and key executives; working time; not working time.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Quatro noções de temporalidade em estudos organizacionais	24
QUADRO 2	Assuntos e exemplos de estudos relacionados às quatro dimensões de temporalidade nos estudos organizacionais	25
QUADRO 3	Agrupamento dos setores citados no questionário aplicado	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Curva histórica da jornada de trabalho	53
GRÁFICO 2	Setor de atividade da empresa	76
GRÁFICO 3	Idade	82
GRÁFICO 4	Idade <i>versus</i> gênero	83
GRÁFICO 5	Gênero <i>versus</i> idade	83
GRÁFICO 6	Estado civil <i>versus</i> gênero	84
GRÁFICO 7	Ter filho <i>versus</i> idade	86
GRÁFICO 8	Área de atuação na empresa	89
GRÁFICO 9	Gênero <i>versus</i> cargo	89
GRÁFICO 10	Cargo <i>versus</i> estado civil	91
GRÁFICO 11	Horas de trabalho por dia útil <i>versus</i> estar passando por uma mudança radical	99
GRÁFICO 12	Trabalhar em finais de semana	100
GRÁFICO 13	Freqüência com que o executivo acessa o <i>e-mail</i> fora do local de trabalho	100
GRÁFICO 14	Atender celular ou responder <i>e-mails</i> relacionados ao trabalho fora da jornada diária	101
GRÁFICO 15	Prática de exercício físico regularmente (reclassificação)	103
GRÁFICO 16	Horas por semana investidas em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade principal	105
GRÁFICO 17	Horas por semana investidas em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade principal <i>versus</i> cargo	105

GRÁFICO 18	Distribuição do tempo entre a vida profissional e a vida pessoal	107
GRÁFICO 19	Distribuição da energia entre a vida profissional e a vida pessoal	109
GRÁFICO 20	Sentimento do indivíduo em relação à distribuição do tempo e da energia entre a vida profissional e a vida pessoal	111
GRÁFICO 21	Sentimento do cônjuge em relação à distribuição do tempo e da energia do executivo entre a vida profissional e a vida pessoal	113

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Quantidade de filhos <i>versus</i> gênero	87
TABELA 2	Prática de exercício físico regularmente <i>versus</i> gênero	103
TABELA 3	Dedicar tempo a atividades profissionais não relacionadas à sua atividade principal <i>versus</i> ter filhos <i>versus</i> gênero	104
TABELA 4	Horas de trabalho por dia útil <i>versus</i> percentual médio de energia gasta com a vida profissional	110
TABELA 5	Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia <i>versus</i> cargo	112

LISTA DE SIGLAS

ANOVA - Análise de Variância

CEO - *Chief executive officer*

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

DORT - Doenças Osteomoleculares Relacionadas ao Trabalho

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 SOBRE O TEMPO	19
2.1.1 O tempo nas organizações atuais	34
2.2 A NATUREZA DO TRABALHO DO EXECUTIVO E SUA RELAÇÃO COM O TEMPO	41
2.2.1 Tempos de trabalho e de não-trabalho na vida do executivo	48
PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO	67
3 METODOLOGIA	70
3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA	70
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	72
3.3 CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA.....	73
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	75
3.4.1 Perfil das empresas.....	76
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	77
PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA METODOLOGIA	80
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	81
4.1 PERFIL DOS EXECUTIVOS PESQUISADOS.....	81
4.1.1 Com relação às características pessoais	81
4.1.2 Com relação às atividades exercidas na empresa	88
4.2 TEMPO DE TRABALHO.....	96
4.2.1 Horas de trabalho por dia útil	97
4.2.2 O alongamento da jornada de trabalho	99
4.3 TEMPO DE NÃO-TRABALHO	102
4.4 DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO E DA ENERGIA ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA PESSOAL	106
4.4.1 Distribuição do tempo entre a vida profissional e a vida pessoal	107
4.4.2 Distribuição de energia entre a vida profissional e a vida pessoal	108
4.4.3 Sentimento do indivíduo e do seu companheiro/cônjuge em relação à distribuição de tempo e energia do executivo entre a vida profissional e a vida pessoal.....	111
4.5 GRAU DE SATISFAÇÃO COM ASPECTOS RELACIONADOS À VIDA PESSOAL E À VIDA PROFISSIONAL.....	115
4.6 O PAPEL DA EMPRESA.....	120
PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS.....	132
ANEXO	143

1 INTRODUÇÃO

As mudanças provocadas pela intensificação da globalização e suas conseqüências nas organizações, como a reengenharia, o *downsizing* e a terceirização, ancoradas no desenvolvimento e avanço da tecnologia da informação, são assuntos amplamente discutidos na literatura.

No entanto, os reflexos dessas mudanças pelas quais o mundo organizacional passou e vem passando ainda merecem aprofundamento quando se considera que as alterações nos processos e na diversificação do trabalho redefiniram não só sua forma e conteúdo, mas também os tempos de trabalho e sua relação com o tempo de não-trabalho. (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000).

Salienta-se que o tempo de não-trabalho compreende todos os tempos utilizados em atividades que não visem remuneração ou com ela não tenham vínculo, tais como os tempos utilizados com a família, com o cônjuge, com atividades sociais, com lazer e com amigos entre outros. (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000).

E do mesmo modo que tais mudanças afetaram as organizações, também atingiram os indivíduos que atuam nessas organizações, pois os problemas, as dificuldades e os desafios oriundos da adaptação a essa nova realidade mais dinâmica, ágil, flexível e fluida também se estenderam a todos os indivíduos dentro das organizações.

Diante desse contexto, um dos desafios da atualidade é aprender a viver nessa nova realidade, na qual o ritmo de trabalho tido como necessário para o

alcance dos altíssimos níveis de produtividade esperados, em função, dentre outros fatores, da forte exigência de competitividade, torna o tempo um recurso escasso, de elevada importância e possível fonte de insatisfação, especialmente, para os executivos.

Em pesquisa realizada por Evans e Bartolomé (1980), com executivos de diversos países, com o objetivo de verificar a sua satisfação sobre a sua qualidade de vida, constatou-se um grande percentual (45%) de executivos insatisfeitos. No Brasil, a pesquisa foi aplicada por Tanure (2002) e revelou que aproximadamente 66% dos entrevistados também não estavam satisfeitos. De acordo com dados das pesquisas acima mencionadas, uma das causas dessa insatisfação está relacionada à dimensão tempo, que, na percepção dos pesquisados, influencia negativamente o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, sobretudo, nas dimensões família e/ou cônjuges.

Diante do exposto, esta dissertação teve por objetivo geral identificar e analisar a percepção dos executivos no Brasil quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o seu impacto nas diversas dimensões de suas vidas.

Os objetivos específicos foram, a partir da percepção dos executivos:

- ✓ identificar e discutir como o tempo é distribuído entre vida pessoal e profissional;
- ✓ identificar e discutir quais fatores interferem na administração e distribuição do tempo;
- ✓ identificar e analisar o impacto da distribuição do seu tempo nas outras dimensões da vida pessoal, fora do trabalho.

Dadas a complexidade e a extensão do tema, utilizou-se como norteadora para a pesquisa a seguinte questão: como os executivos percebem a distribuição de seus tempos de trabalho e de não-trabalho?

A presente pesquisa reveste-se de significância não só pelo elevado número de executivos insatisfeitos, entre outros fatores, com a escassez do seu tempo de não-trabalho, conforme pesquisas de Evans e Bartolomé (1980) e Tanure (2002), mas também porque há uma lacuna a ser preenchida nas pesquisas sobre o uso do tempo pelos executivos, ainda mais quando se trata da percepção dos executivos no Brasil.

A escolha por estudar executivos deu-se por esse grupo ser responsável pela tomada de decisões e pelos executivos serem elementos centrais para o bom funcionamento das organizações. (TONELLI; ALCADIPANI, 2003). Como afirma Mintzberg (1986), esse grupo tem a profissão mais importante para a sociedade atual, uma vez que decide como irão funcionar as organizações e como serão alocados os talentos e recursos disponíveis.

O capítulo do referencial teórico está dividido em duas partes. A primeira apresenta uma breve revisão sobre os diversos entendimentos sobre a concepção de tempo, destacando-se a vertente que aborda o tempo como uma construção social e o impacto da Revolução Industrial nesse processo. Por fim, aborda-se como o tempo é percebido nas organizações atuais. A segunda apresenta as diversas vertentes sobre o trabalho do executivo na literatura da administração, como o executivo distribui seu tempo e quais fatores possivelmente influenciam essa distribuição.

A estratégia metodológica adotada recaiu sobre a pesquisa quantitativa de natureza descritiva, tendo sido realizado *survey* por meio de questionário eletrônico e

impresso, disponibilizado a executivos das 500 maiores empresas operando no Brasil (EXAME MAIORES E MELHORES, 2005). Obteram-se as respostas de 965 executivos: presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes de terceiro nível de 344 grandes empresas.

O grupo pesquisado foi constituído pelos executivos do alto escalão, ou seja, o topo da estrutura hierárquica das grandes empresas, uma vez que foi composto por presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes de alto nível, dentro do universo das 500 (quinhentas) maiores empresas situadas no Brasil. As empresas pesquisadas neste estudo podem ser consideradas uma amostra relevante do universo empresarial brasileiro de grande porte, o que permite inferir que as constatações e análises aqui expressas podem ser indicadoras da realidade do universo das grandes empresas operando no Brasil.

Os resultados da pesquisa evidenciam que o mundo organizacional ainda é predominantemente masculino; os executivos são geralmente casados ou mantêm união estável e têm filhos.

Em relação ao tempo de trabalho, os dados revelam que a quantidade de horas de trabalho por dia útil é elevada, e mais da metade trabalha nos finais de semana. Ficou claro na pesquisa que os executivos não contabilizam em suas jornadas diárias de trabalho o tempo gasto em viagens, almoços/jantares/eventos de negócios ou tempo gasto com responder *e-mails* e atender celular (relativos ao trabalho) fora do expediente normal.

Já, no que se refere ao tempo de não-trabalho, excluindo-se o pouco tempo destinado ao cônjuge/companheiro e à família, os dados apontam que os executivos praticamente não têm vida fora do trabalho.

Tanto os executivos, quanto seus cônjuges/companheiros estão insatisfeitos quanto à distribuição do tempo e da energia entre a vida pessoal e profissional. Os dados revelam que executivos gastam 70% de sua energia e de seu tempo com suas atividades profissionais.

A pesquisa também revelou que os executivos estão menos satisfeitos com itens relativos ao seu trabalho que com itens referentes à sua vida pessoal. Cabe salientar que todos os itens relacionados à carga de trabalho (quantidade de horas trabalhada por dia, trabalhar nos finais de semana e atender celular/responder *e-mails* relacionados ao trabalho fora do horário normal) apresentaram associação com o menor grau de satisfação, sendo que, quanto maior a carga de trabalho, menos satisfeito está o executivo.

Diante do exposto e considerando, por um lado, a tendência evidenciada do alongamento da jornada de trabalho e, por outro, a insatisfação gerada pela má distribuição de seu tempo pelos executivos entre suas vidas profissional e pessoal, faz-se necessária uma análise mais criteriosa dos fatores que contribuem para o predomínio do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho. A expectativa é que o presente estudo contribua para o debate do tema a partir da percepção dos executivos, instigando novas pesquisas sobre os resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SOBRE O TEMPO

[...] o homem só pode considerar três coisas: o corpo, a alma e o tempo. Esse último é “coisa muito preciosa”, que está à disposição de cada um, mas pode ser utilizada de modos completamente diferentes; ...
(ALBERTI, 1969 *apud* GASPARINI, 1996, p. 113).

Segundo Albrecht (1990), o século XX foi um século cuja seqüência de mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais foi exponencial, não tendo demonstrado qualquer sinal de estabilização ou tendência ao equilíbrio. Segundo o autor, fazer qualquer previsão para o futuro é sempre um risco. Risco que aumenta ainda mais nos tempos atuais. É assim que se apresenta o mundo ao se iniciar o século XXI – múltiplas mudanças atordoantes, que produzem exigências cada vez maiores para as pessoas se adaptarem a uma dinâmica que parece cada vez estar mais distante da governabilidade individual.

Sujeitas a esse processo, as pessoas passam a sentir uma ansiedade constante. Segundo Toffler (1970), a sensação que as pessoas têm é que o futuro está correndo na direção delas, sem nada poderem fazer para detê-lo, ou mesmo, para diminuir sua velocidade.

Nesse contexto, o tempo aparece como uma variável de extrema importância, especialmente, no cenário organizacional atual, uma vez que é se baseando na percepção sobre o mesmo que o indivíduo encontrará subsídios para *medir* e sentir a velocidade dessas mudanças. Nesse processo, o tempo aparece ora como sujeito,

ora como objeto. Sujeito como condição limite para a ação, objeto como recurso passível de ser administrado.

Todavia, apesar de a “[...] sociedade industrial moderna ser muito mais dependente do tempo que qualquer outra civilização anterior” (WHITROW, 1993, p. 203), nem sempre o tempo teve a centralidade e a importância que tem hoje, embora sempre tenha sido uma dimensão importante em toda a experiência humana (LEE; LIEBENAU, 1999; PEREIRA JUNIOR; GUERRINI, 2004). Cabe ressaltar que o tempo não é percebido e nem utilizado da mesma forma em todas as sociedades, ou seja, há sociedades em que o tempo não assume esse papel central na ordenação e no controle social. Portanto, faz-se necessário compreender quais fenômenos deram ao tempo essa carga de importância em algumas sociedades, especialmente, nas sociedades ocidentais, em que nos situamos, e qual o reflexo desse processo no contexto organizacional e para os executivos que atuam na gestão das organizações.

Para tanto, apresentar-se-á uma breve revisão sobre os diversos entendimentos sobre a concepção de tempo, destacando a vertente que o considera uma construção social e o impacto da Revolução Industrial na percepção sobre ele. Por fim, apresenta-se como o tempo é percebido nas organizações atuais.

Whitrow (1993) assinala que, mesmo estando em toda a parte simultaneamente e sendo experimentado por todos, o tempo sempre se apresentou como um enigma insolúvel na história da humanidade.

Um dos primeiros a estudar o tempo a partir do seu caráter psicológico foi Santo Agostinho. (WHITROW, 1993). Segundo Santo Agostinho (1999), o tempo é uma criação humana para lidar com as impressões de presente, passado e futuro. Assim sendo, não deixa de ser subjetivo. Ainda, de acordo com Santo Agostinho

(1999), apesar de ser um fenômeno cuja existência pode ser experimentada e sabida, ninguém é capaz de explicá-lo.

Kant (1987) denominou o tempo como *o sentido interno*. Assim como Santo Agostinho, Kant (1987) definiu o tempo como algo subjetivo que tem a função de organizar internamente o indivíduo, ou seja, provê-lo de parâmetros para lidar com as noções de passado, presente e futuro. Segundo Kant (1987), o tempo é um fluxo linear, não sensível na realidade concreta, vazio, uniforme e divisível em unidades regulares.

Já, para o filósofo Hume (1999), a observação de determinada regularidade é o que define o tempo, ou seja, o ser humano é predisposto a estabelecer relações entre fatos apenas se houver certa regularidade entre eles.

Contudo, não foi só como fenômeno metafísico que o tempo despertou interesse. As obras de Isaac Newton (1974) e Albert Einstein (1999) forneceram contribuições significativas para o entendimento da idéia de tempo. Segundo Lee e Liebenau (1999), esses trabalhos influenciaram não só os das áreas das ciências naturais, como também aqueles das ciências sociais.

Como lembram Lee e Liebenau (1999), Isaac Newton foi o primeiro a abordar o tempo cientificamente, abandonando as noções metafísicas e demonstrando matematicamente a existência do tempo. De acordo com Whitrow (1993), Newton comparava o tempo a uma linha reta geométrica, sendo que o mesmo fluía por si mesmo, numa seqüência contínua e passível de ser calculada. Portanto, a idéia de um tempo externo, absoluto, uniforme, linear, constante e que não pode ser afetado por nada tem origem nos trabalhos de Newton. No entanto, Lee e Liebenau (1999) ressaltam que essa visão de tempo absoluto predominou no ocidente até ter que ser repensada, em virtude dos trabalhos sobre a relatividade de Albert Einstein.

De acordo com a Teoria da Relatividade de Einstein, a percepção sobre um objeto depende da posição do observador. Isto implica que um objeto pode ser percebido de maneira diferente pelo mesmo indivíduo ou por outros indivíduos. No caso do tempo, a percepção pode variar, por exemplo, em função do estado de movimento do indivíduo. É essa noção de tempo, ou seja, a de tempo relativo, que influenciou o desenvolvimento do conceito de tempo como construção social. (LEE; LIEBENAU, 1999).

Ressalta-se, todavia, que tanto para Newton quanto para Einstein, o tempo é um dado natural, mesmo que, para o primeiro, esse dado natural seja independente da realidade humana e, para o segundo, uma representação subjetiva. (ELIAS, 1998).

Na perspectiva do tempo como uma construção social, Elias (1998) e Perista, Maximiano e Freitas (2000) argumentam que o tempo é um construto do homem, um componente importante do processo civilizatório e parte de um processo social, não sendo possível elaborar um conceito de tempo individualmente. Nessa perspectiva, o tempo é visto como experiência coletiva, tendo como função coordenar e integrar as relações sociais.

Outra abordagem do tempo pode ser extraída da combinação da perspectiva sociológica com a econômica. Nessa vertente, o tempo passa a ser visto como um recurso. Como resultado dessa visão e diante das demandas das sociedades ocidentais contemporâneas, o tempo passa a ser algo passível de administração, considerado como recurso escasso. Isso permite que, seja no plano individual ou coletivo, o tempo possa ser administrado e, portanto, *rentabilizado* ou *desperdiçado*. Assim, o indivíduo ou a sociedade que souber geri-lo melhor poderá, a partir de sua

utilização, “[...] criar valor e gerar mais valia” (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000, p. 2).

Diante da multiplicidade de abordagens, Heath, citado por Hassard (2001, p. 191) propõe as seguintes questões acerca do tempo:

[...] devemos olhar o tempo como um “fato” objetivo, localizado “fora”, no mundo exterior, ou uma “essência” subjetiva que é construída por meio de uma “rede de significados”? ,ou seja, devemos pensar no tempo como real e concreto ou essencial e abstrato?. [...] devemos pensar o tempo como homogêneo (onde as unidades de tempo equivalentes) ou como heterogêneo (onde as unidades de tempo experimentadas diferentemente); o tempo é atomístico e divisível ou contínuo e infinito?. [...] o tempo pode ser mensurado, e se assim for, se podemos ter mais de um tempo válido; se o tempo deve ser visto como uma “mercadoria quantitativa unitária” ou como uma “experiência qualitativa múltipla”.

Segundo o autor, tais questões fornecem subsídios para uma melhor compreensão sobre o tempo, uma vez que as respostas dadas explicitam a noção de tempo que está sendo adotada.

Contudo, outras áreas e outros estudiosos abordaram o tema, explicitando e delimitando outras formas de se perceber o tempo como, por exemplo, a noção de tempo biológico (por exemplo: relógio biológico da mulher diante da gravidez), de tempos de maturação psicológica (por exemplo: adolescência), de tempo referente às estações do clima (por exemplo: primavera), de tempo de trabalho (por exemplo: jornada) entre outros. (PEREIRA JUNIOR; GUERRINI, 2004). Assim, o modo de determinar o tempo é uma forma de reunir, por uma relação lógica ou fundir num todo coerente, os acontecimentos. (ELIAS, 1998). Todavia, como não se faz objeto deste trabalho abordar toda essa literatura, o foco deste trabalho manter-se-á circunscrito às abordagens sobre o tempo dentro dos estudos organizacionais.

De acordo com Lee e Liebenau (1999), os trabalhos nas áreas de estudos organizacionais geralmente abordavam o tempo como uma variável externa, mensurável e independente dos processos organizacionais. Ou seja, o tempo era visto na perspectiva do tempo absoluto. Contudo, influenciados por trabalhos das

áreas de antropologia e sociologia, os estudos organizacionais das décadas de 1980 e 1990 em diante passaram a abordar o tempo como um componente importante da cultura e, portanto, um tempo relativo.

Na intenção de facilitar a compreensão das abordagens sobre o tempo na área dos estudos organizacionais, adotar-se-á o modelo proposto por Lee e Liebenau (1999) das quatro noções de temporalidade, como se vê no Quadro 1.

	<i>Conceito de tempo de relógio</i>	<i>Conceito de tempo social</i>
<i>Variável independente</i>	<i>Tempo como fator de decisão</i>	<i>Tempo variável</i>
<i>Variável dependente</i>	<i>Tempo de trabalho</i>	<i>Tempo mutável</i>

Quadro 01: Quatro noções de temporalidade em estudos organizacionais
Fonte: Adaptado e traduzido de Lee e Liebenau, 1999, p.1.038-40.

Em relação ao conceito de tempo, Lee e Liebenau (1999, p. 1.038) adotaram a denominação *Tempo de Relógio* para descrever o tempo absoluto dos relógios e dos calendários, ou seja, a noção do tempo como algo relacionado a uma estrutura homogênea e divisível, de fluxo uniforme e linear, objetivo, mensurável, externo e singular. Já *Tempo Social* abrange a noção de tempo como um fenômeno subjetivo; construído, experimentado e partilhado individualmente ou em grupo e, portanto, um tempo relativo, passível de diversas variações e interpretações.

Quanto ao papel do tempo no desenho da pesquisa, Lee e Liebenau (1999) salientam que, quando o tempo for abordado como um fator externo, afetando processos organizacionais ou aspectos do comportamento de indivíduos ou grupos, ele será tratado como uma variável independente. Por outro lado, quando o foco do trabalho for o impacto dos fatores organizacionais na dimensão tempo, será tratado como uma variável dependente.

No Quadro 2, estão relacionados os principais assuntos abordados por cada uma das quatro noções de temporalidade propostas por Lee e Liebenau (1999) e alguns exemplos de estudos apontados pelos autores.

	<i>Conceito de tempo de relógio</i>	<i>Conceito de tempo social</i>
<i>Variável independente</i>	<p><u>Tempo como fator de decisão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tempo orientador Lawrence e Lorsch (1967); Lorsch e Morse (1974); Hill (1956); Jaques (1956; 1964; 1967; 1979) - tempo como recurso Moore (1963), Hassard (1991) - efeito da pressão e data limite Gersick (1988; 1989) - competição baseada no tempo Stalk Junior (1988b), Stalk Junior e Hout (1990) 	<p><u>Tempo variável</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - multiplicidade do tempo Kluckhohn(1953); Usunier (1991); Clark (1985); Roy (1960); Gherardi e Strati (1988); Dubinskas (1988), Schriber (1986); Schriber e Gutek (1987) - construindo estratégia Das (1987; 1991); Hay e Usunier (1993).; Ramaprasad e Stone (1992)
<i>Variável dependente</i>	<p><u>Tempo de trabalho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - uso do tempo ou planejamento do tempo Gershuny (1986), Hewitt (1993) - horas de trabalho Pollay (1970) - tomada de decisões e horizonte de tempo Goodman (1973) 	<p><u>Tempo mutável</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - quadro de evolução Stamper (1988) - tempo, tecnologia e ordem social Barley (1988) - tecnologia da informação e quadro de tempo Failla e Bagnara (1992) - tecnologia da informação e dimensões temporais Kavanagh e Araújo (1995)

Quadro 2: Assuntos e exemplos de estudos relacionados às quatro dimensões de temporalidade nos estudos organizacionais

Fonte: Adaptado e traduzido de Lee e Liebenau, 1999, p. 1.041-2.

A partir do Quadro 2, observa-se que, como em outros campos de estudo, também na área organizacional o tempo é um fenômeno complexo e multifacetado. Diante disso e considerando o foco do presente trabalho, optou-se por abordar o tema a partir da perspectiva de tempo como uma construção social.

Todavia, para compreender a percepção do tempo a partir do ponto de vista do executivo, far-se-á necessário abordar o tempo também como *Tempo de Relógio*, como proposto por Lee e Liebenau (1999), uma vez que é, entre outros fatores, a dimensão exagerada que se dá à medição do tempo no ambiente organizacional que o carrega de tanta importância e o torna um recurso escasso. Assim, segundo a terminologia de Lee e Liebenau (1999), o presente estudo poderá ser classificado tanto na dimensão *Tempo de Trabalho* quanto na de *Tempo Mutável*.

De acordo com Elias (1998), a medição do tempo teve como origem a necessidade da humanidade de intervir e controlar seu meio ambiente física e socialmente. Contudo, a percepção do tempo de forma quantitativa (fluxo uniforme e contínuo) só aconteceu em função do aparecimento de instrumentos capazes de medi-lo com maior precisão (por exemplo: calendários e relógios). Cabe lembrar que, até então, os símbolos temporais eram formados pelos movimentos dos astros, as marés, o nascer e/ou o pôr do sol, que serviam de referência para a medição do mesmo, como forma de ordenação da sociedade. (WHITROW, 1993; ELIAS, 1998).

Segundo Elias (1998), são funções do tempo: dar sentido de presente, passado e futuro dentro de um contexto social e servir de instrumento de orientação e regulação da conduta humana.

Tonelli (2002) e Vergara e Vieira (2005) observam que o tempo é relido conforme o momento, as técnicas e/ou instrumentos de medição disponíveis em determinada sociedade, podendo assumir diferentes significados a cada releitura. De acordo com Elias (1998), essa é uma das fontes do poder do tempo sobre os indivíduos, pois o indivíduo é obrigado a ajustar seu próprio tempo ao tempo instituído pelo grupo. Atualmente, o tempo está mais relacionado à velocidade e à aceleração, especialmente, no contexto organizacional, o que torna mais difícil para

o executivo individualmente se contrapor à cultura do grupo dos executivos na empresa.

Kurz (1999, p. 3) argumenta que o tempo que se experimenta hoje já “[...] não é mais o tempo concreto, qualitativamente diverso conforme suas relações, mas sim o fluxo temporal abstrato, linear e uniforme, contrapartida exata do fim em si mesmo abstrato da acumulação capitalista.” Um tempo que exige a separação do tempo de trabalho de todos os outros tempos, considerados tempos de não-trabalho (tempo para família, tempo para os amigos, tempo para a cultura), no intuito de não atrapalhar esse fluxo temporal abstrato, linear e uniforme.

Nesse contexto, o “[...] tempo é escasso, o tempo foge, o tempo é curto, tempo é dinheiro, o tempo passa rápido”. E, paradoxalmente, quanto mais se tenta controlá-lo, mais ele escapa. (TONELLI, 2002, p. 2).

Em contrapartida, nas culturas em que o capitalismo não é um sistema tão predominante, o tempo é percebido de forma diferente, e coexistem diversos *tempos*. (KURZ,1999).

No entanto, cabe ressaltar que, como componente da cultura, a percepção do tempo pode variar não só em função do predomínio ou não do sistema capitalista, mas por outros fatores como, por exemplo, o número de atividades realizadas ao mesmo tempo pelo indivíduo ou a relação estabelecida entre passado, presente e futuro.

Nesse sentido, observando a quantidade de tarefas realizadas por vez, Hall citado por Kamdem (1996), denominou *policronia* o sistema das sociedades em que as pessoas realizam diversas atividades ao mesmo tempo e de *monocronia* o sistema das sociedades como as norte-européias, em que os indivíduos realizam uma atividade de cada vez, dentro de um horário preestabelecido. No sistema

policrônico, o foco é a relação interpessoal e o cumprimento do combinado, independentemente da fixação de horários para tal fim. Os planejamentos formais de data e horários geralmente são relegados ao segundo plano. No sistema policrônico, o tempo é uma variável secundária, diferentemente do sistema monocrônico, em que o tempo desempenha um papel central nas atividades sociais.

Na mesma linha de Hall (1984), outra tipologia utilizada para diferentes práticas em relação à execução de tarefas é apresentada por Trompenaars (1993). Segundo o autor, a atitude em relação ao tempo pode ser *seqüencial* ou *sincronizada*. No *tempo seqüencial*, ele é percebido como uma linha reta, pontilhada de espaços regulares. As tarefas são realizadas individualmente, as reuniões têm agendas bem estruturadas, e os horários são rigidamente cumpridos. Já no *tempo sincronizado*, as pessoas desenvolvem várias atividades paralelamente sem saírem do ritmo ao qual estão habituadas. Nesse sistema, o envolvimento das pessoas e a realização de transações são mais importantes que o cumprimento rígido de horários e prazos.

Outra perspectiva sobre a dimensão tempo é apresentada por Hofstede (1991; 1993). Observando as diferenças na orientação de tempo das sociedades em função do passado ou do futuro, o autor denominou *orientação de longo prazo* quando os valores culturais estão direcionados para o futuro e de *orientação de curto prazo* quando os valores culturais estão dirigidos para o presente.

Contudo, considerando que uma cultura é composta por várias dimensões e que o comportamento do indivíduo é influenciado, consciente ou inconscientemente, por todas elas, a percepção que se tem sobre o tempo influenciará a forma de utilizá-lo. Como exemplos, a questão da orientação do tempo influenciará: em como o executivo conduzirá uma negociação; na expectativa de tempo de retorno de um

investimento; se valorizará mais programações e planejamentos ou as relações sociais. (KO; GENTRY, 1991).

No caso do Brasil, observando a forma de gestão das empresas no País, Rodrigues e Barros (2002) argumentam que, em relação ao tempo, as características que predominam são:

- ✓ prioridade dos contatos sociais (família, amigos e pessoas influentes) sobre o trabalho;
- ✓ como o conceito de tempo como recurso escasso não está incorporado ao modo de vida, o tempo é percebido como algo elástico, ou seja, pode ser *esticado*;
- ✓ planejamento detalhado de ação e sua implementação não fazem parte da cultura;
- ✓ o planejamento geralmente abrange um ano, ou seja, o foco é no curto prazo;
- ✓ tudo é postergado ao máximo, e gerenciar crise é algo comum;
- ✓ administra-se por reação, ou seja, os problemas só recebem a atenção devida ou são solucionados depois que ocorrem;
- ✓ o presente é mais importante que o futuro e o passado não o afeta;
- ✓ as pessoas realizam mais de uma tarefa ao mesmo tempo e, geralmente, estabelecem suas próprias agendas.

Diante dessas características, pode-se concluir que o estilo de gestão brasileiro em relação ao tempo é, em função das tipologias propostas por Hall (1984), Trompenaars (1993) e Hofstede (1991; 1993), respectivamente: policrônico, sincronizado e orientado para o curto prazo.

Portanto, e utilizando as palavras de Provonost, citado por Chanlat (1996, p. 109), observa-se que o tempo é “[...] eminentemente cultural. Ele está associado a

um sistema, a uma ordem social, a um universo de representações da natureza, da vida e das relações que todos estes elementos mantêm entre si”.

Em outras palavras e de acordo com Perista, Maximiano e Freitas (2000), as sociedades e os indivíduos vivem de acordo com a complexidade do ritmo imposto por motivos culturais, sociais e econômicos, regendo a sua vida diária com base num tempo socialmente construído e diferentemente valorado.

Diante disso, pode-se concluir que cada indivíduo administra seu tempo de trabalho e de não-trabalho de acordo com variáveis socioeconômicas e culturais, sobre as quais ele tem menos governabilidade, e isso influencia sua percepção sobre o significado do tempo, que tem, nesse sentido, uma dimensão mais subjetiva.

Na intenção de não só discutir a relação do tempo com a cultura, mas também com fatores sociais e econômicos e delimitar o objeto de estudo do presente trabalho, apresentar-se-á nos próximos parágrafos o impacto da Revolução Industrial na percepção do tempo.

Segundo Thompson, citado por Gasparini (1996), o que diferencia o tempo entre as sociedades pré-industriais e as sociedades industrializadas é o papel que ele desempenha. Enquanto, nas primeiras, o tempo fornece um quadro limite para a execução das tarefas, ou seja, a tarefa é executada enquanto há luz do sol, por exemplo, nas sociedades industrializadas, o tempo regula o ritmo de execução da tarefa, pois o tempo é padronizado e medido. Nesse sentido, o tempo pode ser visto como um instrumento de orientação indispensável para a realização de múltiplas atividades. Desse modo, o trabalho realizado sem ritmo e/ou horários regulares antes da Revolução Industrial passou a ser o trabalho executado em um quadro de tempo e ritmo específicos. (HASSARD, 2001). Diante disso, não se pode negar o

impacto da Revolução Industrial e, mais recentemente, das inovações tecnológicas como computadores e telefones celulares na concepção e percepção do tempo.

Contudo, segundo Tonelli (2002), desde o século XVII já há indícios do controle do tempo visando os novos hábitos de trabalho. Nessa época, já se relacionava o tempo à vida diária, numa espécie de preparo para a medição e o controle do tempo ligado ao trabalho, que se daria posteriormente e que viria caracterizar a Idade Moderna.

Durante a Idade Média, o ano oficial na Alemanha, na Suíça, na Espanha e em Portugal começava no dia de Natal. Na Inglaterra e em Roma, o ano começava em 25 de março. Mesmo, já no século XIX, o tempo e o calendário não eram iguais em todas as sociedades. No século XIX, o tempo linear do relógio passa a regular tanto as relações de trabalho quanto as relações sociais. (TONELLI, 2002). A mensuração do tempo pelo relógio mecânico correspondeu à uniformidade na organização social do tempo. No entanto, é a partir do século XX que há a homogeneização do tempo, com a adoção do mesmo calendário (Calendário Gregoriano) em escala global (GIDDENS, 1991), ainda que boa parte da humanidade adote, paralelamente, calendários diferentes.

Contudo, é a partir do século XVIII que a medição precisa do tempo, por meio do aprimoramento dos relógios mecânicos, passou a influenciar a vida social, passando a regulá-la. (TONELLI, 2002). Cabe salientar, no entanto, que o interesse primeiro pelo relógio não era o controle do tempo de trabalho ou da vida social e, sim, maior conhecimento sobre o movimento dos astros que, até então, eram os símbolos temporais que regulavam a noção de tempo, como já mencionado. Segundo Whitrow (1993, p.145), porém, “[...] o relógio mecânico foi, portanto, o instrumento prototípico não só da concepção mecânica do universo como da idéia

moderna de tempo”. Completando, Mumford, citado por Hassard (2001, p. 193), argumenta que o relógio mecânico, também, foi “[...] a principal máquina da era industrial”, ao invés do motor a vapor.

Por fim, o ápice do processo do uso da medição do tempo no trabalho, como instrumento de controle, dá-se com a Revolução Industrial e o processo de industrialização. Esse tempo de trabalho é um tempo homogêneo, concreto, quantitativo, mensurável e preciso, que padroniza não só as tarefas relativas ao trabalho (horário de entrada e saída, jornada), mas todas as relações sociais e que se torna hegemônico sobre os outros tempos. Um tempo que assume a posição central na vida humana, subordinando e regulando direta ou indiretamente todos os outros tempos sociais (tempo da vida pessoal, tempo da família, tempo do lazer). (GASPARINI, 1996; HASSARD, 2001).

Um tempo que é igual para todos e que passa a ser visto como um recurso que pode ser alocado em diversas atividades e que, por isso, passa a ser escasso, precisando ser controlado e organizado. Um tempo que vai de fenômeno à condição limite (HASSARD, 2001), ou seja, o tempo antes relacionado aos fatores naturais como sol, lua, dia, noite vem a ser medido e servir de instrumento de controle.

Um tempo mais controlado e controlador quanto mais se difundem sistemas gerenciais que o promovem, como o taylorismo. O próprio Taylor (1907) afirmava que todo o seu sistema “[...] fundamentava-se sobre o estudo escrupuloso e científico dos tempos, que é de longe o elemento mais importante da organização científica do trabalho.” Um tempo que passa a ser visto como recurso que pode ser raro e caro. (GASPARINI, 1996, p. 116)

Diante desse contexto, cabe perguntar qual ou quais fatores deram ao tempo esse papel central no desenvolvimento do sistema industrial capitalista.

Nesse sentido, Thompson, citado por Gasparini (1996) e Hassard (2001), argumenta que a concepção do tempo como mercadoria do processo industrial surgiu da relação tempo – dinheiro, que, por sua vez, emerge da relação tempo - trabalho, em função da remuneração do trabalho passar a ser baseada em números de horas trabalhadas. Cabe lembrar que, se antes da industrialização, antes mesmo do nascimento do capitalismo, era a tarefa o foco do trabalho, posteriormente, o foco passou a ser o tempo ou, mais precisamente, o valor do tempo e o retorno do investimento. O tempo, assim, passa a ser uma mercadoria valiosa.

Hassard (2001) lembra que foi a noção de tempo linear, juntamente com a idéia de valor, que propiciou a reificação do tempo. Nesse contexto, o tempo natural, antes submetido ao homem, passa então a ser o tempo cronometrado que submete o homem. E, por isso, surge a necessidade da fixação de horários de trabalho, a cadência da produção (tempos e movimentos) foi estabelecida, e a medição do tempo, seja pelo relógio ou pelo cronômetro, passa a ser condição para a sobrevivência do sistema capitalista. (TAYLOR, 1970).

Foi essa quantificação do tempo (padronização do tempo e sua organização em unidades regulares - horas, minutos e segundos) que permitiu que ele fosse visível e padronizado. O que, por sua vez, garantiu a organização, a sincronização das atividades e a mercantilização do trabalho, que propiciou a elevação da produtividade a índices nunca imaginados. (HASSARD, 2001). Assim, gerou-se uma nova forma de uso do tempo. O tempo passou a ser um recurso passível de uso até esgotar-se, pois não há mais limites como noites ou condições impróprias para seu uso. (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000).

Contudo, apesar de a maioria dos indivíduos nas organizações estarem submetidos a um rígido quadro de horários, existem processos e funções que

contam com horários mais flexíveis e alinhados ao ritmo do próprio indivíduo (HASSARD, 2001) como, por vezes, pode ser o caso do executivo. Todavia, a pressão do tempo em sua vida não se altera, pois, apesar de não terem horários fixos de trabalho, os executivos estão cada vez diante de mais desafios, mais metas e prazos cada vez menores para o alcance das mesmas, além de terem que atuar num contexto cada vez mais dinâmico.

Em seguida, abordar-se-á de forma mais específica a percepção do tempo nas organizações atuais, uma vez que, ainda que o tempo concreto continue o mesmo (RICHTER; JOVER; NUNES, 2002) e a concepção de linearidade do tempo seja predominante, o controle objetivo do tempo perde seu sentido, em função da dispersão e difusão do tempo de trabalho sobre os demais tempos. (MANÃS, 2005). Processo esse que causa um mal-estar generalizado em relação à percepção de escassez do tempo.

2.1.1 O tempo nas organizações atuais

Nesse momento histórico marcado por significativos processos de mudanças organizacionais e tecnológicas e, sobretudo, de diversificação dos tempos de trabalho, nos seus conteúdos e nas suas formas, bem como das suas articulações com os tempos de não-trabalho (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000), faz-se necessário refletir sobre a noção de tempo nas empresas contemporâneas.

Segundo Elias (1998), mesmo sabendo que o tempo sempre se apresentou como uma *força monstruosa*, observa-se que, a partir da relação do homem com o

tempo, nas últimas décadas, o tempo passou a exercer ainda mais seu poder. O intenso uso de palavras como *rapidez, velocidade, aceleração, mudanças, ritmo, instabilidade e falta de tempo* indicam essa nova percepção de tempo e, principalmente, que ele passa a ser um recurso percebido como cada vez mais escasso.

Que o tempo é um recurso importante para as organizações já é sabido há muito. Administrá-lo de forma adequada certamente gera ganhos de desempenho, não só para as empresas, mas para os indivíduos e para as coletividades. (HASSARD, 2001; KAMDEM,1996). Kamdem (1996) argumenta, porém, que a ênfase exagerada no tempo parece estar num nível nunca antes observado, não sendo mais possível evitar o problema da escassez desse recurso e gerando esse mal-estar quando se lida com a noção do tempo.

O fenômeno é tão intenso que o tempo é visto como uma das mais importantes armas secretas dos negócios. Oferecer o maior valor agregado ao produto ao menor custo e no menor tempo possível é o novo paradigma para o sucesso nos negócios. (STALK JUNIOR, 1988a). Surge daí a competição baseada em tempo (*time-based*) como uma realidade e não só um conceito, que está rapidamente se tornando a regra e não a exceção nos negócios. (HOUT; STALK JUNIOR, 1993).

Se, nas organizações, o tempo assume esse papel central, para os indivíduos e para as outras relações sociais fora do trabalho, a história não é diferente. Nesse sentido, Chanlat (1996, p. 110) afirma que “[...] ao tempo objetivo da organização responde o tempo subjetivo dos indivíduos”, ou seja, o tempo objetivo e mensurável das organizações é o mesmo para todos, embora cada indivíduo o perceba e o utilize de modo particular. Este tempo linear-quantitativo do relógio, porém, domina

todas as relações e passa a ser um dos fatores principais a determinar importantes aspectos da vida humana.

Para exemplificar, apresentam-se as idéias de Sorokin, citado por Mello e Tonelli (2002) e a de Whitrow (1993). Para Sorokin (1943) “[...] somos obcecados pelo tempo mecanizado... O tempo do relógio é imposto sobre todas as atividades humanas: trabalhar, dormir, comer, amar ou até brigar”. (MELLO; TONELLI, 2002, p. 3). Whitrow (1993, p. 31) afirma que “[...] tendemos até a comer não quando sentimos fome, mas quando o relógio indica que está na hora da refeição”.

Contudo, o último terço século XX é o cenário de uma nova mudança na organização do trabalho, em função, além de outros fatores socioeconômicos e políticos, do surgimento e do uso intensivo de novas tecnologias. Por consequência, a percepção do tempo também se altera. E entra-se no tempo simultâneo e instantâneo. (TONELLI, 2002; MELLO; TONELLI, 2002; GIDDENS, 1991).

O tempo, como se observa agora, não é o tempo natural e agora não é nem mesmo o tempo medido pelo relógio. O uso dos computadores e o acesso à informação eletrônica criam um novo tempo. E esse novo tempo é sinônimo de mais velocidade, intrinsecamente relacionado ao tratamento da informação, um tempo sem unidades regulares e sem limites. Diante disso, não há mais o tempo concreto do relógio e, sim, o tempo instantâneo das realidades virtuais. (VIEIRA; GARROFÉ, 2005).

Vergara e Vieira (2005) argumentam que as mudanças nas formas organizacionais, especialmente as baseadas no uso da tecnologia da informação e comunicação, ferramenta-chave das realidades virtuais, se, por um lado, proporcionaram maior agilidade, eficiência e otimização dos custos e processos das

empresas, por outro, propiciaram formas de controle menos visíveis, tão ou mais manipuladoras e coercitivas.

Nesse contexto, trabalho e tempo se inter-relacionam ainda mais. Nessa perspectiva, se o modelo fordista propiciava ao indivíduo a percepção do tempo do relógio, que era um tempo calcado no eterno retorno (repetitividade e monotonia), diante das novas tecnologias e estruturas organizacionais, o tempo experimentado é o tempo da coexistência e velocidade. Velocidade esta associada, principalmente, ao uso do computador e do telefone celular. (GRISCI,1999).

No entanto, Tonelli (2002) aponta que essa velocidade é ambígua, podendo facilitar ou aprisionar. De toda forma, se, por um lado, se ganha em agilidade, por outro há um custo, que é a aceleração do tempo, ou seja, da percepção do sujeito de que o tempo passou mais rapidamente e que se perdeu tempo.

Como principais características desse processo no contexto organizacional, Tonelli (2002) cita, entre outros: o aumento do ritmo de trabalho resultante da conectividade propiciada pela telemática (convergência da informática e das telecomunicações); a redução do número de pessoas e funções, como uma das conseqüências da introdução e disseminação do uso de computadores e a dependência de um tempo descontínuo (tempo virtual) diferente do tempo linear do relógio, mas que condiz com essa nova realidade.

Diante do exposto, pode-se acrescentar, como conseqüência dessas características, o aumento da carga de trabalho individual, pois, se há menos pessoas, as que ficam têm que continuar realizando todas as tarefas, e o ritmo imposto, o ritmo da máquina, propiciou o surgimento de novas doenças no trabalho como as Doenças Osteomoleculares Relacionadas ao Trabalho - DORT.

Certamente, como tantos fenômenos, esses avanços tecnológicos têm também inúmeros aspectos positivos, como as enormes possibilidades que se abrem para a produção de bens, de serviços e científica, para a maior divulgação de informações, para a democratização da informação (o número de usuários de informática cresce a cada ano, mesmo nas classes sociais mais desfavorecidas). A profunda melhoria e a significativa diminuição do custo das comunicações pessoais e empresariais, além de contribuir muito para a economia de deslocamentos penosos entre pessoas e locais de trabalho.

Todavia, surge um paradoxo: o aumento da produtividade decorrente do uso das novas tecnologias (computadores portáteis, correio eletrônico e telefones celulares entre outras inovações), ligadas ao desenvolvimento da microeletrônica e da informática, não resultaram em aumento no tempo de não-trabalho (*tempo livre*). Pelo contrário, acabaram por propiciar a *invasão* de outros espaços, principalmente, o do lar, por essas tecnologias. Como resultado, há muito menos limite entre os espaços doméstico, de trabalho e de lazer, ou seja, todos os espaços passam a ser espaços também de trabalho (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000; RICHTER; JOVER; NUNES, 2002) e, por conseguinte, todos os tempos passam a estar mais sujeitados ao tempo de trabalho.

Faz-se necessário, no entanto, discutir o determinismo tecnológico. Mais uma vez, a reflexão caminha para este dilema: a tecnologia seria determinante? Possibilita, certamente, boas e positivas mudanças e, também, negativas. O mau uso, o exagero, o desequilíbrio na apropriação dessa tecnologia, não pertenceria ao domínio do homem, que é quem define usos e abusos, este, sim, determinante?

As empresas têm exigido muito mais dedicação e resultados e reduziram muito o número de trabalhadores, inclusive, trabalham com um número muito menor

de executivos do que no período fordista. Esse é um consenso na literatura organizacional, e essa nova ordem é que está na raiz da escassez do tempo, na invasão do espaço privado. Diante disso, o contexto organizacional é que seria, portanto, determinante.

Se o cenário hipercompetitivo e a empresa *enxuta* são determinantes, não se pode esquecer da dimensão do indivíduo. Embora seu poder seja menor, suas escolhas menos amplas, sua capacidade de resistência latente ou manifesta mais reduzida, esse indivíduo também acolhe e escolhe essa diminuição de seu espaço privado, seja porque quer fugir de uma vida familiar ou afetiva que não dá conta de mudar e da qual não gosta, ou, para não fugir do determinismo econômico, por medo de ser demitido, por insegurança diante do chefe.

Retomando a questão do tempo dentro das organizações, Gasparini (1996) afirma que, diante dos problemas oriundos da noção atual de tempo, surgem três dimensões a serem consideradas:

- ✓ o tempo como duração, ou o tempo externo (por exemplo: horário de trabalho);
- ✓ o tempo como ritmo e cadência, ou tempo interno (por exemplo: características e intensidade do trabalho);
- ✓ a distribuição temporal do trabalho em um lapso de tempo dado (diário, semanal etc.).

Essas três dimensões estão interligadas e devem ser consideradas na busca de qualquer solução, segundo o autor.

Diante desse panorama, observa-se que, especialmente nas sociedades ocidentais, todos os outros tempos (tempo para família, tempo para o lazer, tempo para os amigos) são regulados e mediados pelo tempo de trabalho. Nesse sentido, Perista, Maximiano e Freitas (2000, p.2) argumentam que “[...] o trabalho

remunerado tornou-se a principal forma de ocupação do tempo – e a forma mais visível de lhe reconhecer e imputar valor.”.

Um outro ponto a ser observado a partir da predominância do tempo de trabalho sobre os tempos de não-trabalho é a questão da distribuição do tempo a partir da perspectiva de gênero. Nesse sentido, Perista, Maximiano e Freitas (2000, p. 6) argumentam que “[...] o tempo não é neutro às questões de gênero e às diferenças nas trajetórias de vida masculinas e femininas no nível das opções e investimentos, dos ganhos e proveitos [...]”, ou seja, há diferença na utilização e valoração do tempo entre homens e mulheres.

Considerando os diversos papéis da mulher (esposa, mãe, trabalhadora, cidadã) pode-se concluir que, diferentemente dos papéis esperado dos homens, elas, por questões culturais, acabam tendo que se lançarem a múltiplas jornadas de trabalho - cuidar dos filhos, cuidar da casa e trabalhar entre outros - na maior parte não remuneradas, o que repercute diretamente no tempo que elas têm disponível para o trabalho remunerado. Por outro lado, “[...] o tempo masculino é um tempo de investimento, que envolve a rentabilização desse recurso”, ou seja, não há tempo para trabalho não remunerado. (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000, p.6). Assim sendo, numa sociedade em que o tempo de trabalho predomina e se privilegia o trabalho remunerado, colocando neste a possibilidade de ascensão social (prestígio e poder) é de se esperar que a mulher seja relegada ao segundo plano.

Diante do exposto, pode-se depreender que, apesar de homens e mulheres viverem o mesmo tempo objetivo, a forma como ele é distribuído diante dos diversos papéis que desempenham, ou seja, a forma como homens e mulheres gerem e se apropriam de seu tempo é distinto. Cabe refletir que, se o tempo é gerido distintamente quando se parte da perspectiva de gênero, o será também

distintamente se forem consideradas as diferentes idades, profissões, culturas e regiões geográficas. (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000)

Apesar da predominância do tempo de trabalho já mencionada, observa-se um movimento que tenta alterar esse panorama. Considerando que o valor do tempo para cada atividade é uma percepção individual e diante da existência (e por que não da necessidade) de realocação dos usos dos tempos, há indivíduos que estão procurando maior flexibilidade e redução nos tempos de trabalho. Denominados *time pioneers*, expressão cunhada por Gerhard e Michailow (1991), tais indivíduos pretendem gerir o seu tempo, criando modos de reduzir o tempo de trabalho e até reorganizar suas funções diárias, de modo a gerar mais tempo de não-trabalho, ou seja, tempo que venha a criar valor na perspectiva do próprio indivíduo. (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000). Todavia, esse é um processo que ainda é exceção e, não, a regra.

A partir da seção seguinte, abordar-se-á a utilização do tempo pelos executivos. Ao focá-lo a partir da perspectiva do executivo, o que se pretende é analisar como os diversos usos dos tempos se relacionam, ou seja, se e como a diversidade de tempos é integrada de modo harmonioso e/ou conflituoso na vida do executivo.

2.2 A NATUREZA DO TRABALHO DO EXECUTIVO E SUA RELAÇÃO COM O TEMPO

Até aqui, discutiu-se como o tempo é uma das dimensões fundamentais na vida do indivíduo e a influência dos fatores sociais, políticos, econômicos e culturais

em sua percepção. Procurou-se, também, apontar a origem e as conseqüências da noção linear-quantitativa do tempo, predominante nas sociedades ocidentais. A partir deste tópico, buscar-se-á demonstrar as conseqüências de todos esses fatores na vida do indivíduo, especificamente, na vida do executivo, alvo deste trabalho.

Em seguida, procurar-se-á descrever o que faz o executivo e as características de suas atividades, já que seu trabalho e suas responsabilidades estão intimamente relacionadas ao uso do tempo.

Um dos precursores do estudo das funções gerenciais foi Henry Fayol, cujos estudos datam do início do século XX. Segundo Fayol (1990), as principais funções gerenciais são:

- ✓ planejar: a partir do conhecimento do passado, delinear o futuro e desenhar um plano de ação;
- ✓ organizar: definir e estabelecer a estrutura organizacional, reunindo os recursos materiais (matéria-prima, equipamentos e capital) e humanos (mão-de-obra) necessárias para o funcionamento da organização;
- ✓ comandar: dirigir a atividade do pessoal em função do que foi definido pelo planejamento e estabelecido na organização;
- ✓ coordenar: reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços na consecução dos objetivos;
- ✓ controlar: cuidar para que tudo saia conforme o planejado.

Além de descrever as funções, Fayol (1990) assinala que as responsabilidades do gestor são: conhecer profundamente seu pessoal, dispensar os *incapazes*, obter conhecimentos sobre os convênios e contratos de trabalho, ser/dar exemplo, realizar inspeções e reuniões entre outros. Tudo com o objetivo de otimizar os processos na consecução dos objetivos organizacionais.

Outro autor que abordou as funções executivas foi Barnard (1979). Segundo o autor, compete ao executivo:

- ✓ promover o sistema de comunicação com a organização informal, ou seja, com os atores organizacionais que não aparecem no sistema formal da organização;
- ✓ promover a garantia de esforços individuais e um sistema de recursos humanos para motivar as pessoas;
- ✓ formular e definir os propósitos e os objetivos da organização.

Segundo Barnard (1979), o objetivo dessas funções é manter a organização em funcionamento, por meio de um sistema de esforço cooperativo.

Enquanto Fayol (1990) privilegia o controle como o cerne da gestão, Barnard (1979) enfatiza a cooperação.

Mais recentes, a pesquisa de Kotter, citado por Tonelli e Alcadipani (2003) e a de Escrivão Filho (1995), apontam que os executivos têm como função principal coordenar e controlar as atividades que delegaram. Escrivão Filho (1995) ressalta, no entanto, que os executivos gastam a maior parte do seu tempo integrando e interagindo com pessoas, internas e externas à organização.

Pesquisa de Barabel, citado por Tonelli e Alcadipani (2003), realizada com 110 *Chief executive officer's* - CEO's das maiores companhias francesas, revelou que não há diferença entre as atividades dos executivos encontradas atualmente e o exposto na literatura tanto americana quanto européia.

Segundo Barabel, citado por Tonelli e Alcadipani (2003, p. 5), os papéis desempenhados pelos executivos são “[...] representação externa, múltiplos papéis, animadores, tomadores de decisão com menor ênfase nas atividades de representação externa e tomadores de decisão com pouca ênfase na atividade de liderança”.

O trabalho de Tonelli e Alcadipani (2003), realizado com 10 (dez) executivos de alto escalão que atuam no Brasil, também teve como conclusão que as atividades realizadas pelos executivos do grupo pesquisado, quando comparadas aos estudos clássicos sobre o tema, sofreram pouquíssimas alterações. Ou seja, organização, controle e promoção da cooperação, via atividades “[...] fragmentadas, intensas e superficiais”. (TONELLI; ALCADIPANI, 2003, p. 1).

Deixando a descrição das atividades e partindo para as características da função executiva, Carlson, citado por Tonelli e Alcadipani (2003), aponta que a duração do trabalho diário dos executivos é fragmentada, a comunicação realizada é verbal e o trabalho é interrompido com frequência.

Nessa linha, Mintzberg (1973) argumenta que o trabalho dos executivos tem as seguintes características: é marcado pela realização de elevada quantidade e variedade de trabalho. É, porém, um trabalho descontínuo e de curta duração; as comunicações e trocas são informais; a pressão que o trabalho exerce sobre o executivo o leva a ser adaptável; os executivos utilizam a maior parte de seu tempo promovendo contatos escritos e verbais; desenvolvem rotinas e tarefas que precisam ser cumpridas; são generalistas (análise de tarefas e desempenho de funções) e, ao mesmo tempo, são especialistas (com papéis e habilidades específicas).

Mintzberg (1973) destaca o fato de o trabalho do executivo ser superficial, ou seja, não exigir aprofundamento em suas tarefas, o que acaba por induzi-lo a realizar uma grande quantidade de trabalho, uma vez que sua responsabilidade destina-se ao processamento de informações e formulação de estratégias.

Em outra obra, Mintzberg (1986) discute os fatos e folclores sobre as atividades dos executivos. Nesse trabalho, o autor reforça o exposto em sua obra

anterior, relatando que os executivos não são planejadores sistemáticos, apenas respondem às pressões do seu trabalho; têm atividades de rotinas; as informações que utilizam normalmente vêm de sistemas verbais e informais de comunicação (comentários/*fofocas*/especulações) e que os executivos usam julgamento e intuição na organização do tempo, no processamento de informações e na tomada de decisões.

Faz-se necessário ressaltar que tanto Mintzberg (1986) quanto Kotter (1982) enfatizam a questão da possibilidade de ação em tempo real por parte dos executivos, ou seja, sua função dota-os de flexibilidade e agilidade para responder a qualquer nova demanda de suas atividades. (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Ainda, abordando o trabalho dos executivos, Stewart (1982) propõe um modelo de análise das atividades desse grupo a partir de três itens:

- ✓ as demandas - tarefas que precisam ser executadas em função da posição que ocupam ou papel que representam;
- ✓ as restrições – fatores internos ou externos à organização que limitam a atuação do executivo (por exemplo: falta de recursos financeiros);
- ✓ as escolhas – tarefas que podem ser executadas, mas não têm que ser executadas.

Segundo Escrivão Filho (1995), a principal contribuição da Stewart (1982) foi explicitar a limitação de uma abordagem que privilegie o conteúdo explícito das atividades executivas, uma vez que questões como as demandas, as restrições e as escolhas influenciam na forma de atuação desses profissionais, ou seja, existem fatores que fogem à governabilidade do executivo, interferindo nas suas decisões, não estando tudo sob seu controle.

No que se refere aos papéis que os executivos desempenham dentro das organizações, Mintzberg (1986) descreve dez papéis a partir de três grupos:

- ✓ papéis interpessoais (imagem de chefe, líder, contato): incluem a participação em deveres e cerimônias de rotina, que, apesar de importantes para o funcionamento da organização, não envolvem decisões e as ligações/relações que o executivo estabelece na cadeia de comando;
- ✓ papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz): devido à sua posição de comando, os executivos acessam e processam informações úteis à organização;
- ✓ papéis decisoriais (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador): relativos às tomadas de decisões, seja para melhorias na organização (estrutural e/ou de pessoal), seja na alocação de recursos ou negociações.

Mintzberg (1986) argumenta que esses papéis são decorrentes da autoridade formal e *status* do cargo executivo e que os papéis informacionais e decisoriais são decorrentes dos papéis interpessoais. O autor também salienta que os executivos não exercem todos os papéis o tempo todo.

De acordo com Mintzberg (1986) no papel decisorial de alocador de recursos, o próprio tempo do executivo talvez seja o recurso mais importante. Segundo o autor, o executivo deve ser capaz de administrar seu tempo de forma que possa tê-lo disponível para direcioná-lo para atividades de planejamento, ao invés de alocá-lo apenas na resposta a demandas externas.

Deixando um pouco a dimensão profissional e partindo para a dimensão pessoal, uma vez que o indivíduo não deixa de ser pai/mãe, filho (a), esposo (a) e cidadão (ã), e como bem salienta Freitas (1998), a dimensão do trabalho não se

separa das outras dimensões da vida do indivíduo. Abordam-se, a partir deste ponto, alguns aspectos da vida pessoal do executivo.

Assim como na vida profissional, na vida pessoal, o indivíduo exerce diversos papéis. Nesse sentido, utilizar-se-á o modelo de Bernhoeft (1985). De acordo com o autor, o indivíduo divide seu tempo entre os seguintes papéis:

- ✓ papel profissional: relacionado à execução das tarefas do trabalho;
- ✓ papel conjugal: referente à relação do indivíduo com seu cônjuge ou parceiro amoroso com o qual mantém união estável;
- ✓ papel familiar: referente às relações que se estendem à família (exceto marital);
- ✓ papel social: referente às relações com os amigos e às demais relações sociais;
- ✓ papel educacional: relacionado ao seu desenvolvimento intelectual, como cursos e leituras.
- ✓ papel recreacional: relacionado ao lazer e às atividades físicas e esportivas.

Bernhoeft (1985) assinala que o tempo gasto em um papel automaticamente se traduzirá em diminuição do tempo para os outros papéis. Ainda que, em algumas sociedades, os indivíduos estejam habituados a realizarem mais de uma tarefa por vez (HALL, 1984 *apud* KAMDEM, 1993; TROMPENAARS, 1993), há a limitação imposta pela inelasticidade do tempo.

Diante do exposto até aqui, observa-se que a dimensão do trabalho tem demandado cada vez mais exclusividade do indivíduo. Apesar, porém, da primazia relacionada ao papel profissional, as demandas relacionadas aos demais papéis não podem ser eliminadas da vida do indivíduo, o que faz com que um acúmulo de conflitos seja inevitável.

Todavia, se, por um lado, o acúmulo de papéis pode propiciar mais conflitos, por outro, se os papéis forem exercidos de forma equilibrada, poderão ser positivos e benéficos. (RUDERMAN *et al.*, 2002).

Assim, acredita-se que um dos desafios que se impõe a qualquer profissional, mas, ainda mais aos executivos nas organizações atuais, é equilibrar a divisão do tempo entre os diversos papéis e dimensões da sua vida.

Diante disso, procurar-se-á abaixo apresentar a literatura que aborda como o executivo distribui seu tempo e quais fatores possivelmente influenciam essa distribuição.

2.2.1 Tempos de trabalho e de não-trabalho na vida do executivo

Pesquisas realizadas no Brasil, nos últimos anos, reforçam a questão da percepção da extensa jornada de trabalho dos executivos, conforme dados abaixo.

✓ Pesquisa realizada por Tanure (2002) com 626 executivos brasileiros de grandes empresas mostrou que eles tinham 71% de seu tempo dedicado ao trabalho, que estavam insatisfeitos com a divisão do tempo e energia entre trabalho e vida pessoal, que a média era de 11 horas de trabalho por dia naquele período e que 68% dos executivos trabalhavam regularmente nos finais de semana.

✓ Pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha, em 2003, com 161 executivos (gerentes, dirigentes e diretores) de empresas de grande, médio e pequeno portes mostrou que, em média, esses profissionais trabalhavam 10 horas por dia, sendo que um terço disse trabalhar, no mínimo, 12 horas e que 55% tinha reclamações da

família por dedicar tempo insuficiente para o convívio familiar. (INSTITUTO DATAFOLHA, 2003).

Diante desses dados, pode-se depreender que o papel profissional demanda a maior parte do tempo do executivo e que nem os executivos nem suas famílias estão satisfeitos com a distribuição do tempo pelos gestores entre as diversas dimensões de suas vidas. Todavia, há possibilidade de equilíbrio entre a disponibilização do tempo entre todos os papéis na vida do executivo?

A resposta não é simples nem fácil. A distribuição do tempo na vida dos executivos não é um tema recente, apesar dos poucos trabalhos sobre o tema. Uma pesquisa importante nesse sentido foi realizada por Paul Evans e Fernando Bartolomé, em 1980, e resultou no livro *Must success cost so much?* Nos próximos parágrafos, apresentam-se os principais resultados dessa pesquisa.

A pesquisa realizada por Evans e Bartolomé (1980), com 532 executivos do sexo masculino de diversos países, revelou que os executivos já estavam insatisfeitos com suas vidas, há mais de 25 anos, quando a grande empresa fordista, muito mais estável e menos exigente que as organizações atuais, estava em seu auge.

A discussão elaborada pelos autores demonstra que a insatisfação vivida pelos executivos era uma expressão de dois desejos: primeiro queriam ter mais tempo disponível para investir na vida privada e, segundo, desejavam incrementar a qualidade do tempo que eles direcionavam para a vida privada. A hipótese era que a vida profissional e a vida pessoal estavam sempre em conflito, pois, sendo o tempo finito e dividido em dois, o investimento de tempo na vida profissional iria implicar redução do tempo para a vida pessoal e vice-versa. De acordo com dados da pesquisa, os executivos investiam, em média, 62% de seu tempo e 71% de sua

energia em sua vida profissional. Ou seja, na percepção dos próprios executivos, eles investiam duas vezes mais tempo e energia em suas vidas profissionais que em suas vidas pessoais. (EVANS; BARTOLOMÉ, 1980).

Diante desse impasse, alguns executivos argumentaram que tempo e energia não são variáveis cruciais, mas o importante é a qualidade do tempo. Os autores não discordam. Acreditam, porém, que a qualidade do tempo depende em boa parte da quantidade de tempo e energia disponibilizados para a vida pessoal. Os autores argumentam que a quantidade necessária de tempo e energia para cada área da vida varia de pessoa para pessoa e do estágio da vida em que a mesma se encontra. Por exemplo: uma pessoa pode se considerar satisfeita investindo meio a meio em cada área, enquanto outra necessita investir 80% no trabalho e 20% na vida pessoal para se satisfazer. (EVANS; BARTOLOMÉ, 1980). No entanto, pode-se dizer que há necessidade de uma quantidade mínima de tempo e energia a serem dedicados à vida privada, sem a qual não há possibilidade sequer de se falar que essa vida fora do trabalho exista.

Os resultados alcançados por Evans e Bartolomé (1980) possibilitam duas hipóteses. A primeira é que é necessário ter tempo e energia suficientes para a vida privada. Todavia, isso não é suficiente para ter satisfação na vida privada. Pessoas podem ter tempo e energia, mas não saberem lidar de forma positiva e satisfatória com sua vida privada. A segunda é que tempo e energia referem-se a uma fotografia tirada num momento particular. As pessoas que investem um alto percentual de tempo e energia na vida profissional e têm uma alta qualidade na vida privada podem ter criado uma base para isso no passado. (EVANS; BARTOLOMÉ, 1980).

Ainda, segundo Evans e Bartolomé (1980), embora os executivos vejam a importância tanto da vida pessoal quanto da vida profissional, a vida pessoal é tida

como dependente da vida profissional. É mais comum problemas na esfera profissional interferirem mais significativamente na vida pessoal que o contrário. Problemas na vida pessoal do executivo só chegam a interferir em sua vida profissional em casos extremos.

Considerando a demanda de tempo pelo papel profissional e diante da dificuldade dos executivos em gerenciar a distribuição do seu tempo entre as diversas dimensões de sua vida, cabe refletir sobre quais seriam os fatores que sobrecarregam a demanda de tempo pelo papel profissional.

De acordo com Serva e Ferreira (2004), o aumento da carga de trabalho, da quantidade de horas trabalhadas e do envolvimento dos executivos com suas organizações parece decorrente da dinâmica organizacional atual.

Na mesma linha, Ruddle *et al.*, citados por Serva e Ferreira (2004) e Tanure (2002), argumentam que o aumento na carga horária, volume e ritmo de trabalho a que se assiste seriam o resultado dos processos de reengenharia das décadas de 1980 e 1990, pois, aos trabalhadores e gestores que restaram dos processos de *downsizing* e terceirização, coube o aumento das atividades de trabalho e de gestão e do ritmo no qual elas têm que ser realizadas. Tanure (2002) ressalta que o estilo de gestão da empresa, ou seja, se a cultura organizacional ressalta mais o trabalho em equipe ou o individual, se a visão sobre os resultados do negócio é de curto ou de longo prazo, também influencia esse processo.

Considerando o foco deste trabalho e diante da questão da longa carga horária de trabalho dos executivos, faz-se necessária uma breve revisão sobre o tema da jornada de trabalho.

O tempo de trabalho, segundo Manãs (2005), é um termo que abrange a duração, intensidade e distribuição do trabalho, além da jornada, fixada pelo horário dentro do qual ele é realizado.

Já, a jornada de trabalho compreende o espaço de tempo em que o indivíduo coloca-se à disposição da empresa, em função de um contrato de trabalho, seja este mais ou menos formalizado. Além disso, há a relação que a jornada estabelece com o salário, tendo-se em vista que o tempo trabalhado durante muito tempo foi e, de certa forma, ainda é a medida usada para o cálculo do salário. (DELGADO, 2003).

Segundo Manãs (2005), a delimitação da jornada de trabalho foi o primeiro tema abordado no século XIX, no que tange à regulação do trabalho. Contudo, atualmente, a jornada de trabalho é um assunto complexo e difuso, quando se considera que não há mais uma definição clara para o tema, uma vez que a flexibilização do tempo de trabalho, as novas formas de contrato (terceirização, tempo parcial, prazo determinado) e os novos tipos (teletrabalho e trabalho em domicílio) alteraram seus os desenhos e suas delimitações. (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Todavia, de acordo com Dal Rosso (1998), observa-se uma semelhança na evolução da jornada de trabalho, nos últimos 200 anos, em diversos países.

O Gráfico 1 apresenta essa evolução.

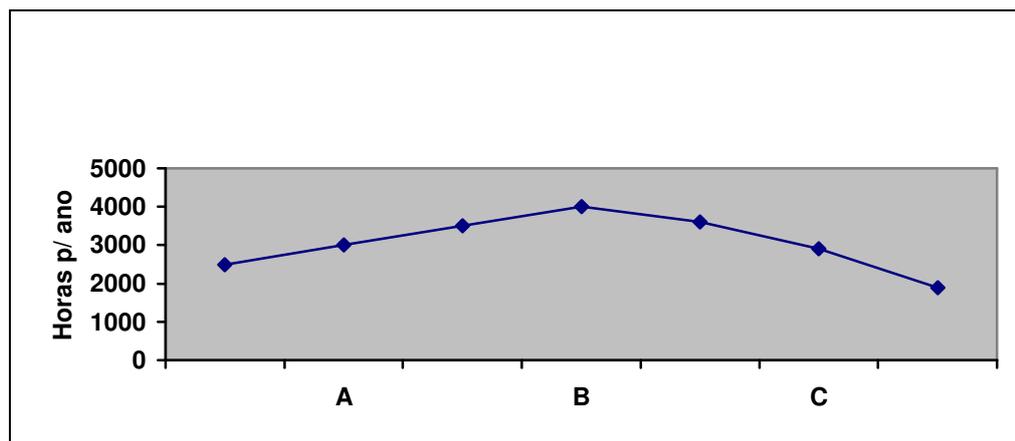


Gráfico 1: Curva histórica da jornada de trabalho
 Fonte: Dal Rosso, 1998, p. 22.

Observa-se que a área A, que corresponde ao início do sistema capitalista, tem como característica o alongamento das jornadas de trabalho. Segundo o autor, nos países europeus, esse período vai do final da Idade Média até a Revolução Industrial Inglesa.

Já a área B corresponde à consolidação do sistema capitalista e caracteriza-se por ser o limite do alongamento da jornada, seja por motivos de ordem biológica (o corpo não agüenta ultrapassar esse ponto) ou de ordem social resultante da pressão de atores sociais como os sindicatos dos trabalhadores. Sendo os alongamentos da jornada de trabalho comuns nos momentos que antecederam ou efetivaram-se as Revoluções Industriais, não só a Inglesa, mas as que se deram de país em país. (DAL ROSSO, 1998).

Segundo Dal Rosso (1998, p. 24), o período representado pela área B é denominado *sociedade do trabalho*. “[...] nesse período, o trabalho absorvia e consumia todos os espaços da vida individual, assim como articulava a vida coletiva”.

Por fim, a área C corresponde à diminuição da jornada de trabalho. Fato que se apresenta como uma tendência a partir da segunda metade do século XX em países desenvolvidos e em alguns periféricos, devido, entre outros fatores, como a

pressão social, também ao aumento da produtividade em função de inovações tecnológicas. (DAL ROSSO, 1998).

Contudo, Dal Rosso (1998) salienta que o gráfico apresenta uma possível tendência, não afirmando que a redução da jornada de trabalho continuará indeterminadamente. Até porque, segundo o autor, observam-se duas tendências no cenário organizacional mundial atual. A primeira é a redução da jornada de trabalho. A segunda é o alongamento das horas de trabalho e a intensificação do trabalho. É indiscutível, no entanto, que o tempo de trabalho nos últimos 150 anos diminuiu.

Todavia, a segunda tendência aponta para um retorno às longas jornadas de trabalho. Já há países em que o alongamento da jornada é que se mostra como tendência. Mesmo em países desenvolvidos, onde a jornada semanal chega a ser de 28 horas, já se observam discussões quanto ao retorno às 35 horas semanais. Como exemplo, pode-se citar o caso da montadora alemã, Volkswagen, que já discute com o sindicato essa possibilidade. (REUTERS, 2006). Ainda assim, as 28 ou 35 horas alemãs não deixam de estar na contramão das tendências em vários outros países.

No caso do Brasil, observa-se que o ápice do alongamento da jornada de trabalho deu-se entre as décadas de 1910 a 1930, devido à industrialização tardia do País, quando se chegou ao patamar de 3.600 horas de trabalho por ano (aproximadamente 300 horas/mês ou 12 horas por dia). Em 1932, a legislação trabalhista brasileira regulou a jornada semanal em 48 horas e, em 1988, a nova Constituição Brasileira introduziu as 44 horas semanais. (BRASIL, 1994).

Cabe salientar que, apesar da regulação da duração do trabalho pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT -, algumas profissões foram excluídas

dessa proteção (Art. 62, II), como é o caso de trabalhadores que exercem cargo de confiança (ou seja, o executivo, alvo desta dissertação). (BRASIL, 1991)

Atualmente, a Organização Internacional do Trabalho - OIT – dispõe de dados que possibilitam conhecer a jornada de trabalho legal em 150 países. Todavia, a jornada efetivamente trabalhada é muito diferente da legal, pois, em alguns países, a hora extra é uma prática amplamente utilizada, enquanto, em outros, trabalha-se menos que o estabelecido pela legislação em função de acordos ou práticas históricas. (DAL ROSSO, 1998). Ou seja, a pressão dos atores sociais como os sindicatos têm mais influência em determinado tipo de sociedade em que eles têm mais força, como na Alemanha e Escandinávia, e menos em países como o Brasil. De toda forma, a jornada da CLT, e ainda menos do que esta, a jornada de 40 horas semanais, conquistada pelo movimento sindical em muitas grandes empresas e importantes setores da economia é que se constitui no padrão de referência brasileiro no tocante aos trabalhadores de maneira geral.

Manãs (2005) ressalta um outro ponto importante na questão jornada de trabalho: a influência das formas de gestão utilizadas atualmente (terceirização, subcontratação, trabalho em tempo parcial, trabalho em domicílio, teletrabalho...).

Segundo o autor, diante dessa busca por maior competitividade, as empresas viram-se obrigadas a buscar novas formas de racionalizar o trabalho, assim como novos produtos. Nessa busca, as empresas acabaram por adotar políticas baseadas em uso de tecnologia. Os avanços tecnológicos como os celulares e os *e-mails* contribuíram significativamente para *quebrar* os limites da jornada de trabalho e em casa.

Nas palavras de De Masi (1999, p.66) “[...] nada de tempo livre, nada de redução da jornada de trabalho, nada de atividades criativas, nada de “desindustrialização”! Ninguém precisa deste universo.”

Nesse sentido, a pesquisa de Tanure (2002) revelou que há relação direta entre o uso intensivo das novas tecnologias e o aumento do ritmo e pressão do trabalho. Os dados apontaram que a maioria absoluta (91%) dos executivos entrevistados, espera que a tecnologia da informação venha, no futuro, facilitar seu trabalho. Apenas uma minoria (12%), porém, acredita que a pressão vai diminuir.

Observa-se que os novos modelos de gestão implantados estabeleceram um novo tempo de trabalho tido como *socialmente necessário*, ou seja, um novo tempo de trabalho que atenderia as novas demandas desse mercado competitivo. Assim, cada vez mais se cobram dos indivíduos dedicação ao trabalho e, por conseguinte, maior ocupação de seu tempo com o tempo de trabalho. (MANÃS, 2005).

Cabe refletir que qualquer mudança na jornada de trabalho afeta a relação entre o tempo de trabalho e o de não-trabalho, tendo-se em vista que são tempos inversamente proporcionais, ou seja, quanto mais se alonga a jornada, maior é o tempo de trabalho e menor o tempo de não-trabalho. (DAL ROSSO, 1996).

Outro fator que interfere na distribuição de tempo pelos executivos é a expectativa de eterno aperfeiçoamento depositada sobre os indivíduos que ocupam cargo de liderança, ou seja, a deificação da gerência que se observa desde os anos 1990.

Nesse sentido, Serva e Ferreira (2004) ressaltam que é esperado do executivo que o mesmo esteja sempre galgando melhores posições dentro das organizações. Essa expectativa não é só dos que convivem com ele dentro da organização, mas de seus familiares e amigos.

Pesquisa realizada por Pagès (1987) revelou que essa expectativa, apesar de velada, está presente no ambiente organizacional e que o executivo percebe essa *cobrança*. Nas palavras de Pagès (1987, p. 138) “[...] a incapacidade de progredir, a estagnação, são percebidas como um recuo, como uma ‘morte social’”. O resultado desse processo é que o gestor acaba *condenado* à incessante busca por crescimento e, ao tentar responder a essa expectativa, o executivo acaba pressionado a subir cada vez mais na hierarquia e a trabalhar cada vez mais para que isso ocorra.

Nesse sentido, Enriquez (2001, p. 30) argumenta:

[...] uma nova ética puritana se organiza: o vencedor deve experimentar uma ascese, deve se sacrificar (sacrificar sua vida, seu tempo, sua família) pela organização da qual veste a camisa. Ele deve gozar com essa renúncia, pois não há tarefa mais elevada do que desempenhar a missão que lhe foi confiada. Nessa ética, o elemento esportivo predomina, porque o homem de sucesso não é o homem nobre nem o virtuoso, mas é o homem da “performance mensurável, performance” sempre a recomeçar, a vitória nunca sendo definitiva. Ao contrário, ela pode ser bem efêmera. O “winner” sempre pode se tornar o “looser”.

Diante do exposto, pode-se perceber que essa busca por crescimento leva o executivo a dedicar-se crescentemente à sua carreira e que, quanto mais alta a posição que ele atinge, maiores são as expectativas geradas sobre ele.

Ainda em relação à carreira do executivo, além da relação com a busca por crescimento contínuo, observa-se a questão do seu significado nas sociedades modernas. De acordo com Hassard (2001), a noção atual de carreira faz com que ela seja utilizada como um parâmetro para a avaliação social do indivíduo. Em outras palavras, é por meio do desenvolvimento em sua carreira que o indivíduo irá ganhar *status* perante sua sociedade. Ainda, segundo o autor, existem relações entre carreira e tempo e carreira e idade, que, além de delimitar um período *aceitável* para galgar posições na hierarquia organizacional, propiciam um mais alto *status* para quem conseguir chegar ao topo antes do tempo ou da idade tidos como

ideais. Uma das conseqüências desse processo é que os indivíduos procuram alcançar posições cada vez mais rapidamente e, portanto, devotam-se, às vezes, excessivamente às suas carreiras, aumentando significativamente seu tempo de trabalho.

Por fim, de acordo com Evans e Bartolomé (1980), o executivo é visto como um indivíduo pronto para sacrificar todas as outras áreas de sua vida em favor de sua carreira e ascensão.

Diante do que foi discutido até aqui, observa-se que as mudanças organizacionais decorrentes da globalização, associadas aos avanços da tecnologia da informação, provocaram alterações na relação dos executivos com a organização, pois a maior dinamicidade, flexibilidade e agilidade demandadas das organizações por essa nova realidade também passaram a ser exigidas, especialmente, desse grupo.

Portanto, antes de uma simples opção, o predomínio do papel profissional e o elevado percentual de tempo e de energia gasto com ele é uma resposta, entre outros fatores, às novas demandas organizacionais.

Para melhor compreender o predomínio do papel profissional na sociedade atual, faz-se necessário discorrer sobre dois aspectos importantes relacionados ao trabalho. Primeiro, o significado que ele tem para a sociedade. Segundo, o modelo atual de flexibilização das relações de trabalho e suas conseqüências.

Diversos estudos, dos mais variados campos do conhecimento, já demonstraram a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos e das sociedades industrializadas. (ANTUNES, 1995; 1999; BAUMAN, 1998; BECK, 1999; CASTELLS, 2005; HARVEY, 1993; RIFKIN, 1996; SENNETT, 2000; SCHAFF, 1993).

Como salientam Freitas (2001) e Antunes (1999), o trabalho tem papel

fundamental na formação da identidade e na sociabilização do homem. Nesse sentido, Lukács citado por Antunes (1999, p. 36), argumenta que “[...] ele está no centro do processo de humanização do homem” sendo atribuídos à vida profissional o crescimento e o desenvolvimento psíquico social do indivíduo. (PRZELOMSKI, 2002). Ressalta-se, contudo, que o trabalho na sociedade industrial se tornou o eixo organizador não só do indivíduo, mas das relações sociais, mais do que em qualquer outro período histórico anterior. (ARENDR, 1983). Desse modo, segundo Arendt (1983), o papel de trabalhador destacou-se entre os diversos papéis sociais.

Mas essa sociedade do trabalho entrou em crise, incapaz de incluir parcelas significativas da população no mercado de trabalho formal, a ponto de estudiosos importantes como, Claus Offe, indagarem-se se o trabalho deveria seguir como categoria sociológica fundamental. (OFFE, 1989). Na área da economia política das relações internacionais, autores como Fiori (1993; 1995) associam a crise do trabalho assalariado ao fim do pacto social-democrata em torno de um capitalismo mais socializado, sendo a falência do mundo soviético o fator impulsionador da lógica liberal que vem prevalecendo no plano internacional há pelo menos vinte e cinco anos. Crise em muito menor escala nos países desenvolvidos, certamente, do que em países como o Brasil, cujo mercado de trabalho sempre foi, grosso modo, uma composição quase paritária de formalidade e informalidade.

Ou seja, há um quarto de século em que ocorre pouca ou nenhuma, dependendo do país, resistência ao modelo atual de flexibilização das relações de trabalho, o que deixa as empresas à vontade para impor o ritmo e a carga de trabalho que julgarem mais conveniente a seus interesses. Deixa, também, os trabalhadores e os próprios executivos muito mais inseguros quanto à sua perspectiva de continuação no atual emprego, ou mesmo, na carreira. Fato que, por

sua vez, faz com que eles se dediquem cada vez mais às suas empresas e à sua carreira, na expectativa de manterem as posições já conquistadas.

Em tal contexto, como lembra Manãs (2005), o tempo de trabalho é visto como um tempo produtivo e o tempo de não-trabalho, como não produtivo. Nesse sentido, Cunha, citado por Manãs (2005, p. 111), sugere que o tempo de não-trabalho é visto como algo “[...] acessório [e] constituído de menor valor social e econômico”.

Ainda assim, apesar de toda essa pressão organizacional, os indivíduos têm necessidade do tempo de não-trabalho, não só em função dos outros papéis, como o conjugal e o familiar, mas também como um tempo para o próprio indivíduo. Assim, abordar-se-á a seguir o tempo de não-trabalho destinado ao lazer.

Como bem salienta Dal Rosso (1996, p. 15), um dos grandes desejos dos indivíduos é trabalhar menos e ter mais tempo disponível para o lazer, pois se “[...] o trabalho é necessário para a preservação da vida e para a construção da sociedade, a vida não se reduz ao trabalho. Viver é muito mais que se trabalhar”.

O lazer apresenta-se como objeto de discussão desde a antiguidade. Contudo, é na Modernidade, a partir da Revolução Industrial, mais precisamente devido às reivindicações dos trabalhadores organizados em sindicatos por um maior tempo livre, que o tema passou a ser concebido como um direito social, vinculado ao tempo. (WERNECK, 2000).

Segundo Werneck (2000), apesar de o lazer apresentar-se desde a antiguidade como uma prática social oposta ao trabalho, é na sociedade urbana industrial que ele passa a ser reivindicado como direito. Não é de se estranhar que, na Revolução Industrial, quando a jornada de trabalho chegava a 16, 18 horas diárias, explodiram protestos dos trabalhadores, forçando governos e empresas a

reduzirem-na. Fato que se concretizou no plano internacional, no estabelecimento de leis que passaram a regular a jornada de trabalho, reduzindo-a paulatinamente para 48, 40 e até 35 horas semanais ou menos, conforme o país. As leis regularam também as férias, feriados e o fim-de-semana como repouso semanal remunerado.

No Brasil, a Constituição Brasileira de 1988 (art. 6º, capítulo II) assegura o lazer como um direito social, sendo sua promoção dever da família, da sociedade e do estado (art. 217, capítulo VII). (BRASIL, 1994).

Manãs (2005) argumenta que o reconhecimento do lazer como um direito social, além de admitir a necessidade de um tempo além do tempo de trabalho, explicita a necessidade de equilíbrio entre vida profissional, familiar e social.

Basicamente, a literatura aponta duas tendências na conceituação do lazer. A primeira está ligada à atitude. Nesta, o lazer é visto como um estilo de vida e não há necessidade de haver um tempo livre do trabalho ou de outras obrigações. Já a segunda concepção está vinculada ao tempo e considera a necessidade de tempo livre do trabalho e de outras obrigações. (AGUIAR, 2000).

Diante do tema desta dissertação, discorrer-se-á sobre a segunda tendência.

Uma definição amplamente difundida de lazer é a de Joffre Dumazedier, sociólogo francês, que estudou essa temática desde os anos 1950. Segundo o autor, lazer é um

[...] conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou ainda para desenvolver sua formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais. (DUMAZEDIER, 1973, p.34).

De acordo com Aguiar (2000), os autores que discorrem sobre o lazer concordam nos seguintes pontos: o lazer é uma escolha individual; ajuda o indivíduo

a sair da rotina; é benéfico para a saúde; é buscado com intenção de auferir prazer e satisfação; não visa acumulação de capital ou defesa de ideologias.

Na mesma linha, Dumazedier (1979) discorre sobre os aspectos liberatório, desinteressado, hedonístico e pessoal do lazer. O aspecto liberatório situa-se na dimensão de que o lazer é resultado da livre escolha. O aspecto desinteressado se manifesta pela razão de que o lazer não está submetido a nenhum fim lucrativo, utilitário ou ideológico, por exemplo. O aspecto hedonístico pressupõe que o lazer é marcado pela busca de um estado de satisfação com fim em si mesmo. O aspecto pessoal pressupõe que todas as funções do lazer respondem a necessidades do indivíduo face às obrigações impostas pela sociedade, ou seja, o lazer é uma forma de compensar os desgastes decorrentes das obrigações do trabalho, da família, da vida social e religiosa.

Ainda, segundo Dumazedier (1979), o lazer tem o poder de recuperação. Além disso, dá possibilidade ao indivíduo de liberar-se do tédio e da insatisfação que surge da repetição de um trabalho alienante, abrindo espaço para o divertimento e a imaginação. Com isso, o lazer permite que cada um escape das rotinas e dos estereótipos impostos pelo meio social.

No caso dos executivos, alvos da pesquisa que gerou este trabalho, raros consideram seu trabalho rotineiro. O trabalho do executivo é tido por eles como desafiante e muito pouco tedioso. Aqui, o lazer se coloca como remédio contra o significativo nível de estresse inerente à atividade profissional do executivo.

Em suma, como apontam Aguiar (2000) e Dumazedier (1980), o lazer tem como função compensar o indivíduo dos desgastes da rotina diária, propiciando descanso, divertimento e desenvolvimento pessoal.

No contexto organizacional, frente aos benefícios que o lazer proporciona, já aparecem programas empresariais que visam práticas de lazer. São exemplos: salas de TV, cinema, salão de jogos, alongamento, colônias de férias e clubes sociais entre outros. Tem-se em vista que a prática do lazer propicia ganhos para empregados (aumento da qualidade de vida) e para empregadores (melhora do clima organizacional e produtividade que, por conseguinte, geraria ganho econômico). (AGUIAR, 2000)

Todavia, Manãs (2005) ressalta que esses lazeres proporcionados pelas organizações demonstram o poder das empresas sobre o tempo do indivíduo que, por estarem tão envolvidos com elas, não observam que, ao usufruí-lo (e normalmente o usufruem sem questionar), permitem que as empresa controlem um tempo que normalmente não tem ligação alguma com o tempo de trabalho.

Por outro lado, Camargo, citado por Manãs (2005 p. 118), argumenta que tais programas são formas de “[...] responsabilidade social compensatória”, ou seja, tentativas da empresa de minimizar os desgastes provocados nos trabalhadores, na sociedade e no meio ambiente.

Cabe ressaltar, no entanto, que, segundo Dumazedier (1973), embora considerando as vantagens do tempo livre, este não escapa das determinações de outros tempos sociais como o do trabalho, das obrigações familiares e dos compromissos sociais dentre outros.

Delimitando o campo do lazer, o autor apresenta uma relação de atividades que são classificadas como opostas ao lazer: o trabalho profissional; o trabalho para complementação de renda; os trabalhos domésticos; as atividades consideradas de manutenção com as refeições, os cuidados higiênicos com o corpo, o sono; as atividades ligadas a obrigações familiares, sociais ou espirituais e as atividades

associadas aos estudos interessados, tais como cursos preparatórios de um exame profissional.

Diante do exposto, no parágrafo anterior, pode-se concluir que o executivo tem muito menos tempo de lazer do que ele próprio imagina. Evans e Bartolomé (1980) pontuam que, de acordo com os dados de sua pesquisa, os executivos vêem o lazer a partir de quatro perspectivas diferentes, todas, porém, ligadas à vida profissional: lazer como recuperação (por exemplo.: descansar); lazer como relaxamento (por exemplo: aliviar as tensões); lazer como investimento/dedicação na vida privada (por exemplo: passear com os filhos) e lazer como desenvolvimento pessoal (por exemplo: segunda carreira).

Quanto aos aspectos construtivos do lazer, segundo Dumazedier (1980), algumas atividades podem ser consideradas lazer, e o autor propõe uma classificação para elas:

- ✓ lazeres físicos : atividades esportivas, passeios, caminhadas que variam de acordo com a idade, o sexo, a situação socioeconômica e cultural. O autor acrescenta que não se trata só da prática de exercícios físicos, mas da prática de atitudes ativas na utilização do tempo livre, ou seja, não é a prática do exercício físico o foco e, sim, a participação nas atividades. Portanto, os lazeres físicos representam formas de o indivíduo utilizar o tempo livre em atividades práticas que elevam sua sensação de bem-estar e de desprendimento das tarefas rotineiras sejam relativas ao trabalho, à família ou à sociedade;

- ✓ lazeres artísticos: estariam englobadas atividades como ir ao teatro, concertos, cinema, museus, espetáculos esportivos;

- ✓ lazeres práticos: associados às práticas de lazeres cotidianos como jardinagem, trabalhos manuais e culinários;

✓ lazeres intelectuais: atividades que proporcionam ao indivíduo uma elevação do nível de informação e de conhecimento. A leitura fora dos seus interesses profissionais seria uma forma de desenvolvimento deste lazer;

✓ lazeres sociais: compreendem atividades como sair com amigos, participar de reuniões e festas familiares, associação voluntária a grupos de interesses diversos da sociedade civil organizados. Estas atividades devem estar adequadas aos interesses do indivíduo e do seu desenvolvimento pessoal.

Contudo, há autores que chamam a atenção para o fato de que as atividades ligadas ao lazer, na atualidade, podem torná-lo tão alienante quanto o trabalho. Nessa perspectiva, o lazer estaria resumido a um tempo de descanso entre pesadas *jornadas* de trabalho ou a um tempo para consumo de mercadorias. (MORAIS *apud* MANÃS, 2005).

Nesse sentido, Gorz (1982) cita que o tempo livre (lazer) perde seu objetivo de possibilitar a autonomia individual, ao ser reduzido a atividades vazias, de *mass media* e privadas. Segundo Manãs (2005), no Brasil, por exemplo, considerável parte do tempo livre é consumida em frente à televisão. Evans e Bartolomé (1980) já apontavam que ver televisão é a mais comum atividade de lazer entre todas as classes.

Certamente, não cabe aqui fazer juízo de valor sobre o tipo de lazer escolhido pelo indivíduo. Portanto, assim como cada sociedade faz a releitura do lazer, conforme seu contexto, cada indivíduo é único em suas necessidades e nos resultados que cada tipo de lazer irá desencadear. (WERNECK, 2000). Assim sendo, as opções de lazer devem ser escolhidas pelo próprio indivíduo, levando em consideração seu bem-estar e sua realização pessoal.

Outrossim, mesmo parecendo aos executivos, segundo a pesquisa de Evans e Bartolomé (1980), que o lazer é mais um concorrente na distribuição do tempo entre as diversas dimensões da vida pessoal, cabe refletir que, antes de algo oposto ao trabalho, o lazer, juntamente com o trabalho, a família e os amigos entre outros, propiciam realização e prazer ao indivíduo.

Por fim, apesar de a responsabilidade do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ser geralmente depositada sobre o executivo, as organizações certamente têm um papel determinante nesse processo e podem contribuir adotando medidas que viabilizem o alcance desse almejado equilíbrio. Nesse sentido, Evans e Bartolomé (1980) dão as seguintes sugestões:

- ✓ expandir os valores organizacionais: incentivar a devoção de todos os funcionários ao sucesso não só no plano profissional, mas também no pessoal;
- ✓ criar múltiplas recompensas e carreiras: não limitar as recompensas e ascensão na carreira apenas à performance e criar um elo entre a ambição pessoal e profissional;
- ✓ promover satisfação com a performance e a auto-satisfação: propiciar aos indivíduos meios que os façam reconhecer suas competências e habilidades e apreciá-las;
- ✓ reconhecer que os executivos também são seres humanos: a empresa pode desmistificar a figura do executivo que paga qualquer preço pelo sucesso, sinalizando para que o equilíbrio entre todas as dimensões da vida também seja um quesito do sucesso.

PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO

SOBRE O TEMPO

- ✓ Centralidade e importância nos dias de hoje. (PEREIRA JUNIOR; GUERRINI, 2004, LEE; LIEBENAU, 1999)
- ✓ Enigma insolúvel na história da humanidade. (WHITROW, 1993)

Criação humana. (SANTO AGOSTINHO, 1999)

Sentido interno. (KANT, 1987)

Regularidade. (HUME, 1999)

Isaac Newton: tempo = linha reta geométrica = externo, absoluto, linear, uniforme, constante... (LEE; LIEBENAU, 1999)

Albert Einstein: tempo relativo. (LEE; LIEBENAU, 1999)

- ✓ O tempo é relido conforme o momento, as técnicas e/ou instrumentos disponíveis ... (VERGARA; VIEIRA, 2005; TONELLI, 2002)

O tempo nas organizações atuais

Rapidez, velocidade, aceleração, mudanças, ritmo, instabilidade, falta de tempo.

- ✓ Administração do tempo = ganhos de desempenho. (HASSARD, 2001; KAMDEM, 1996)

Último terço do século XX  Tempo simultâneo e instantâneo
(TONELLI, 2002; MELLO; TONELLI, 2002; GIDDENS, 1991)

- ✓ Tempo de trabalho regula e determina todos os outros tempos.

A NATUREZA DO TRABALHO DO EXECUTIVO E SUA RELAÇÃO COM O TEMPO

Trabalho do executivo
(*Características*)

- elevada quantidade e variedade;
- descontínuo e de curta duração;
- comunicações e trocas informais;
- maior parte do tempo promovendo contatos;
- rotinas e tarefas;
- generalistas e especialistas.

(MINTZBERG, 1973)

Tempos de trabalho e de não-trabalho na vida do executivo

- ✓ Pesquisas de Evans e Bartolomé (1980), Tanure (2002) e Instituto Datafolha (2003) revelaram o predomínio do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho.

Fatores que contribuíram/contribuem para a demanda de tempo pelo papel profissional:

- ✓ processo de reengenharia - 1980 e 1990; (RUDDLE *et al* apud SERVA; FERREIRA, 2004; TANURE, 2002)
- ✓ dinâmica organizacional atual; (SERVA; FERREIRA, 2004)
- ✓ estilo de gestão da empresa. (TANURE, 2002)

Fatores que interferem na distribuição do tempo pelos executivos:

- ✓ uso de avanços tecnológicos; (MANÃS, 2005; TANURE, 2002)
- ✓ expectativa de eterno aperfeiçoamento; (SERVA; FERREIRA, 2004, ENRIQUEZ, 2001; PAGÈS, 1987)
- ✓ significado da carreira nas sociedades modernas. (HASSARD, 2001)

Necessidade do tempo de não-trabalho.

Lazer: [...] conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade [...]

(DUMAZEDIER, 1973, P. 34)

- ✓ Lazer nas empresas = *responsabilidade social compensatória*. (CAMARGO apud MANÃS, 2005)

Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional –
responsabilidade do indivíduo e da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é parte de um estudo mais abrangente que aborda a (in-) felicidade dos executivos brasileiros no trabalho, da qual participou a autora desta dissertação, e que está sendo realizado por Betania Tanure (coordenadora), Antonio Carvalho Neto, professores do curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral e Juliana Oliveira Andrade, professora da Faculdade Pitágoras.

O objetivo geral desta dissertação é identificar e analisar a percepção dos executivos no Brasil quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o seu impacto nas diversas dimensões de suas vidas.

Para efeito da pesquisa, consideraram-se como tempo de não-trabalho todos os tempos utilizados em atividades que não visem remuneração ou com ela não tenham vínculo, tais como os tempos utilizados com a família, com o cônjuge, com atividades sociais, com lazer e com amigos entre outros. (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000).

Como objetivos específicos, pretendeu-se, a partir da percepção dos executivos:

- ✓ identificar e discutir como o tempo é distribuído entre vida pessoal e profissional;
- ✓ identificar e discutir quais fatores interferem na administração e distribuição do tempo;

✓ identificar e analisar o impacto da distribuição do seu tempo nas outras dimensões da vida pessoal, fora do trabalho.

Para identificar a percepção dos executivos das grandes empresas no Brasil quanto à distribuição do seu tempo entre as diversas dimensões de suas vidas, optou-se por trabalhar com algumas questões (ANEXO A) do questionário fechado aplicado no estudo supramencionado, relacionadas diretamente ao tema em questão.

Considerando-se as tipologias correntes, no que se refere ao nível de pesquisa, esta pesquisa poderá ser classificada como um estudo descritivo, uma vez que teve por objetivo identificar e analisar a percepção dos executivos quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o impacto disto nas diversas dimensões de suas vidas. Segundo GIL (1999), pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Mattar (1999) ressalta que a pesquisa descritiva caracteriza-se por ter objetivos bem definidos, procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas. Salomon (2001) acrescenta que a pesquisa descritiva compreende descrição, registro, análise e interpretação na natureza atual ou processo dos fenômenos. O enfoque se faz sobre condições dominantes ou sobre como uma pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente. Portanto, aplica-se a presente pesquisa.

Como estratégia, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, orientada para a mensuração de fenômenos e a relação entre eles. Segundo Kirk e Miller, citados por Mattar (1999), o grande número de entrevistados *versus* as múltiplas variáveis, que foram trabalhadas durante a investigação, recomendam o uso de ferramentas

estatísticas para o tratamento dos dados. Elas são características de pesquisa quantitativa.

A abordagem quantitativa será fundamentada no método de pesquisa de *survey*. A pesquisa de *survey* é um método de pesquisa amplamente utilizado nas ciências sociais. Como diz Babbie (1999, p.30), “[...] usados corretamente em situações apropriadas, *surveys* podem gerar informações necessárias, difíceis de se obterem através de qualquer outro método”.

Justifica-se a escolha da abordagem e do método de pesquisa tendo-se em vista a extensão geográfica, o grande número de respondentes, a intenção de obter dados estatísticos e de generalização dos resultados.

O questionário aplicado aos executivos, é constituído por questões fechadas e utilizou algumas questões de múltipla escolha e outras em escala tipo *Likert*. O uso da escala tipo *Likert* possibilitou a obtenção de uma graduação quantificada das percepções dos entrevistados, permitindo, assim, o cálculo de índices de cada uma delas. (MARCONI; LAKATOS, 1990).

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O projeto de pesquisa teve como base questões relacionadas ao uso do tempo pelos executivos e sua percepção quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho. Ressalta-se que os resultados, considerando características próprias das pesquisas quantitativas, não permitem aprofundamento em algumas informações. Não se pretende, portanto, esgotar o tema, mas, sim,

contribuir para a discussão do assunto, tendo como perspectiva a percepção dos próprios executivos.

Os dados foram coletados por meio de um questionário disponibilizado via internet e também impresso para executivos de empresas de grande porte que operam no Brasil, dentre as 500 maiores empresas (EXAME MAIORES E MELHORES, 2005).

Foram recebidos 1.057 questionários preenchidos por executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de terceiro nível) de 344 empresas, sendo que 31 foram aplicados via questionários impressos e 1.026 preenchidos por meio da internet.

Dentre os questionários preenchidos pela internet, 934 foram considerados completos (maioria das questões preenchidas).

Assim, esta análise refere-se a **965 questionários** considerados válidos.

3.3 CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA

O universo da amostra foi constituído por executivos das 500 (quinhentas) maiores empresas situadas no Brasil (EXAME MAIORES E MELHORES, 2005).

De acordo com Malhotra (2001), a amostra utilizada pode ser considerada não probabilística por conveniência, uma vez que foi utilizado o cadastro de gestores dos seguintes bancos de dados:

- ✓ Fundação Dom Cabral
- ✓ Right Saad Felipelli

Contudo, há a possibilidade de se realizar uma aproximação pela amostragem probabilística aleatória simples, considerando-se a representatividade desses cadastros no que tange aos executivos e às empresas das 500 maiores do Brasil.

De acordo com o proposto por Soares, Faria e César (1991) e considerando a amostragem probabilística aleatória simples a partir dos 965 gestores entrevistados, a margem de erro *global* máxima resultante é de aproximadamente 3%. (FÓRMULA 1)

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{d^2}$$

Fórmula 1 : Cálculo do tamanho da amostra por seleção aleatória simples

em que:

- ✓ n_0 é o tamanho preliminar da amostra;
- ✓ valor de z refere-se a um valor da curva normal e está intimamente ligado ao intervalo de confiança desejado. Nesta pesquisa, o intervalo de confiança utilizado foi de 95%, cujo valor correspondente a essa área, na curva normal, é de 1,96;
- ✓ P é a estimativa preliminar da proporção de interesse e $Q = 1-P$. Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto PQ foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25;
- ✓ valor d refere-se à margem de erro.

Ressalta-se que em nenhum momento desse cálculo utilizou-se o tamanho da população-alvo. Este fato decorre da não necessidade do mesmo, tendo-se em vista que o tamanho da população-alvo só influencia na fórmula de correção (FÓRMULA 2), proposta por Soares, Faria e César (1991), para universos considerados finitos e, no presente estudo, o universo é infinito.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{n}}$$

Fórmula 2 : Fórmula de correção para o tamanho da amostra

Em que:

✓ n_0 é o tamanho preliminar da amostra calculado por meio da FÓRMULA 1 e N é o tamanho do universo (desconhecido). Por um processo inverso pode-se calcular a margem de erro do estudo. Não existe uma estimativa da população em questão. Entretanto, pode-se inferir que tal população é suficientemente grande para tornar desprezível a fração n_0/N resultando na margem de erro máxima de cerca de 3%.

O período da coleta de dados foi de 6 de setembro de 2005 a 30 de novembro de 2005.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A representatividade e a qualidade da amostra pesquisada estão alicerçadas no alto número de respondentes - 965 executivos -, e no percentual de empresas representado dentro das maiores operando no Brasil (69% das 500 maiores).

3.4.1 Perfil das empresas

Em relação ao setor de atividade das empresas pesquisadas, observa-se que mais da metade dos executivos pesquisados (55%) trabalha na indústria. (GRAF. 2).

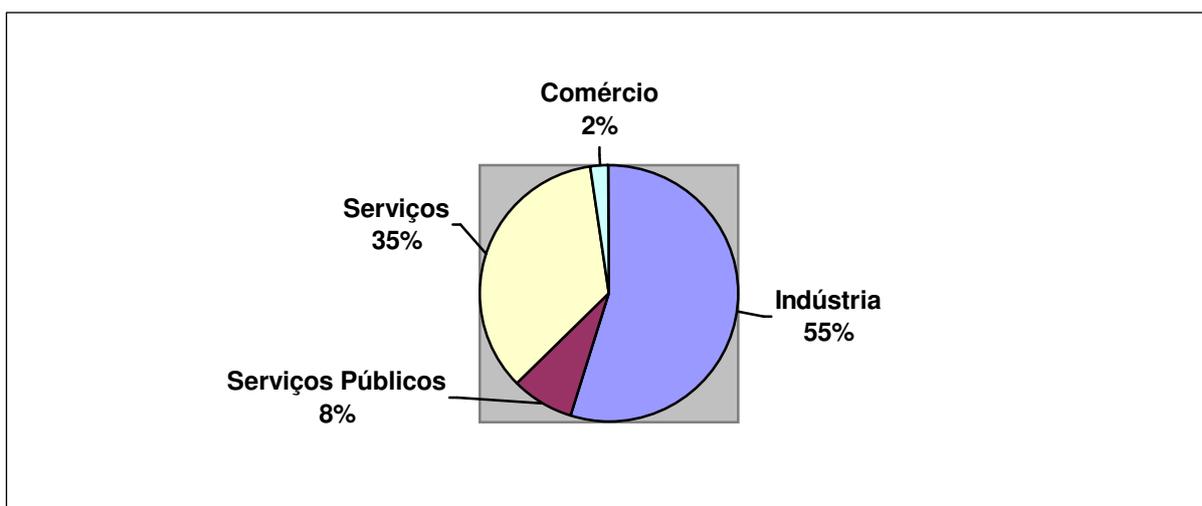


Gráfico 2: Setor de atividade da empresa

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Para facilitar a leitura dos dados, os setores citados no questionário foram agrupados conforme o Quadro 3.

Setor Citado no Questionário	Agrupamento
Serviços diversos	Serviços
Serviços de transporte	
Serviços públicos	Serviços públicos
Comércio varejista	Comércio
Atacado e comércio exterior	
Tecnologia e computação	Indústria ou serviços
Telecomunicações	
Demais setores	Indústria

Quadro 3: Agrupamento dos setores citados no questionário aplicado

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Destaca-se a diversidade de segmentos representados, como os de serviços financeiros, telecom, automotivo, química e petroquímica, siderurgia e mineração dentre outros.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas do questionário foram tabuladas por meio de *software* específico. Para a análise estatística dos dados, foi utilizado o *Statistic Package for Social Science* (SPSS).

Considerando que as variáveis trabalhadas são quantitativas, utilizou-se a média. Ressalta-se que a média, como um número aproximado que representa um dado populacional, não leva em consideração nem o erro amostral nem o desvio-padrão associado à distribuição de probabilidade. Por isso, trabalhou-se com intervalo de confiança.

De acordo com Triola (1999), o intervalo de confiança representa uma medida de certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor do parâmetro populacional. Nesta dissertação, adotou-se intervalo de confiança de 95%. Ou seja, existe 95% de confiança de que o intervalo produzido reflita a média da opinião de todos os executivos das 500 maiores empresas operando no Brasil.

Para a verificação da associação entre as variáveis pesquisadas, utilizou-se o Teste Qui-quadrado e o Coeficiente de Kendall. Ressalta-se que se optou pelo critério de concluir que existia associação significativa entre as variáveis em questão quando o resultado do p-valor fosse menor ou igual a 0,05 ($\alpha = 5\%$).

O Teste Qui-quadrado foi utilizado, dentre outros, nos cruzamentos referentes às características pessoais e às atividades exercidas na empresa. Esse teste avalia a associação, não necessariamente linear, entre duas variáveis categóricas, em que pelo menos uma delas, não é ordinal, ou seja, não apresenta uma seqüência lógica (por exemplo: gênero). Essa comparação é feita por meio de uma estatística que compara os valores observados em cada categoria com os valores esperados (estimados/teóricos). (D´HAINAUT, 1997; MOORE, 2005).

Segundo Fonseca e Martins (1994), o Teste Qui-quadrado de associação é aconselhado quando o tamanho da amostra é razoavelmente grande e quando uma das variáveis apresenta níveis que abranjam todas as categorias da população.

Já o Coeficiente de Kendall foi utilizado nos cruzamentos da idade *versus* quantidade de filhos, cargo *versus* tempo de trabalho no cargo atual e cargo *versus* quantidade de dias que passa fora de casa viajando a trabalho. Esse coeficiente mede a associação, não necessariamente linear, entre duas variáveis categóricas ordinais. Segundo Bunchaft e Kellner (1997), esse coeficiente é indicado quando se deseja enfatizar as inversões entre as respostas dos pesquisados sobre o mesmo objeto, ou quando há valores extremos.

Para testar a igualdade entre três ou mais médias, utilizou-se a técnica denominada Análise de Variância - ANOVA.

A ANOVA é uma técnica usada para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, ao mesmo tempo, provenientes de amostras independentes. Essa técnica foi utilizada na questão sobre o grau de satisfação com aspectos relacionados à vida pessoal e à vida profissional. ANOVA a um fator significa dizer que a característica (ou fator) que diferencia cada amostra é o mesmo. (TRIOLA, 1999). Por exemplo, no caso da comparação entre cargos, o fator que diferencia

uma amostra da outra é o cargo dos indivíduos. A comparação entre as amostras é feita por meio de uma estatística de teste que avalia basicamente a variação entre as amostras, sendo que, quanto maior esta variabilidade, maior a evidência contra a hipótese de igualdade das médias. Assim sendo, quando o p-valor dessa estatística é menor que 0,05, afirma-se que existe alguma diferença entre as médias avaliadas.

No entanto, a ANOVA a um fator não aponta onde se encontra a diferença entre as médias avaliadas. Diante disso, optou-se pelo método de Duncan para descobrir as diferenças, uma vez que esse método possibilita um conjunto integrado de conclusões, pois retorna quais amostras apresentaram diferença significativa em relação às demais, comparando-as duas a duas. (DRUMOND, WERKEMA e AGUIAR, 1996).

No intuito de facilitar a leitura dos dados, quando o número de variáveis trabalhadas podia ser diminuído, optou-se pela técnica da Análise Fatorial, por meio do Método das Componentes Principais. Neste trabalho, esse método foi utilizado para agrupar os itens de satisfação.

A análise fatorial refere-se a um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é representar um grupo de variáveis em termos de um menor número de variáveis hipotéticas.

De acordo com Migliavacca (2005), essa é uma técnica de análise multivariada que avalia as relações internas de um conjunto de variáveis, trocando o conjunto inicial de variáveis que apresentaram correlação por um conjunto menor e com estrutura mais simples de fatores comuns. A análise fatorial é realizada em três etapas básicas: preparação da matriz de correlação; a extração dos Fatores; a possível rotação de dados para uma solução final à procura de fatores mais simples e interpretáveis.

PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA METODOLOGIA

QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

Nível de pesquisa: ✓ estudo descritivo.

Estratégia: ✓ pesquisa quantitativa.

Método de pesquisa: ✓ *survey*.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

✓ Questionário: questões fechadas, disponibilizado via internet e impresso.

965 executivos de 344 das 500 maiores empresas operando no Brasil.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

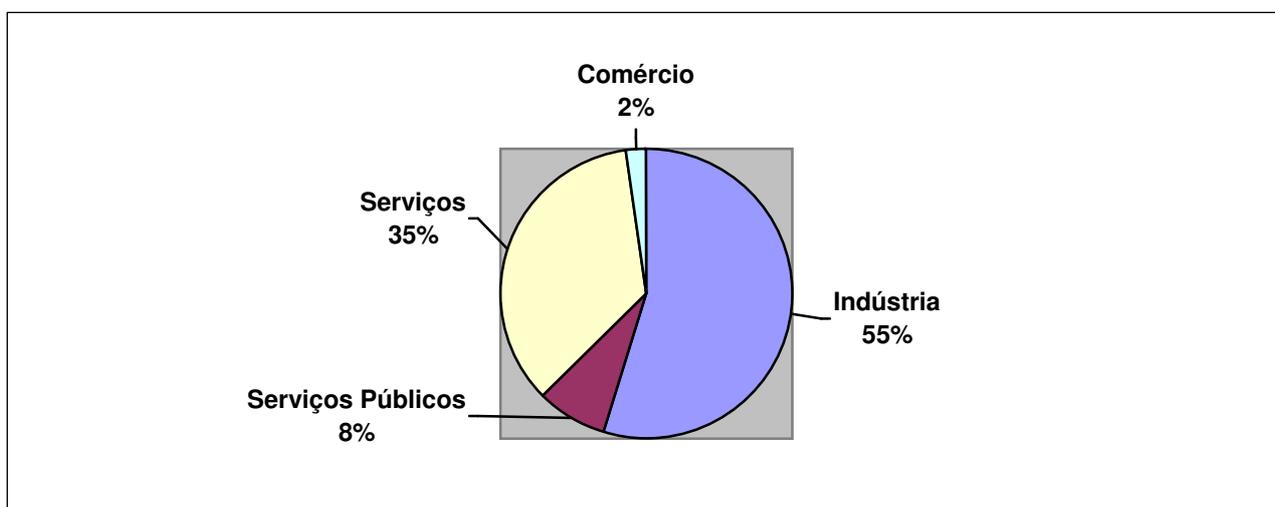


Gráfico 2: Setor de atividade da empresa

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise que se segue abordará o perfil dos executivos pesquisados, a percepção do grupo sobre a distribuição do seu tempo entre as diversas dimensões de sua vida e o grau de satisfação com aspectos de sua vida pessoal e profissional.

4.1 PERFIL DOS EXECUTIVOS PESQUISADOS

4.1.1 Com relação às características pessoais

Em relação ao gênero, 77% dos executivos pesquisados são do gênero masculino e 23% do feminino.

O percentual elevado de homens pode ser explicado pelo universo de a gerência das organizações ainda ser predominantemente masculino. Reflexo não só do fato de a inserção feminina no mercado de trabalho ser um fato relativamente recente, mas devido a uma cultura machista que pressupõe que as características exigidas das pessoas que atuam nesse universo seriam mais encontradas em indivíduos do sexo masculino (assertividade, objetividade, propósitos, busca por resultados...).

Quanto à idade, a maior parte dos pesquisados (85%) tem entre 31 e 50 anos, com destaque para a faixa dos 31 aos 40 anos, que representa 45% da amostra. (GRAF. 3)

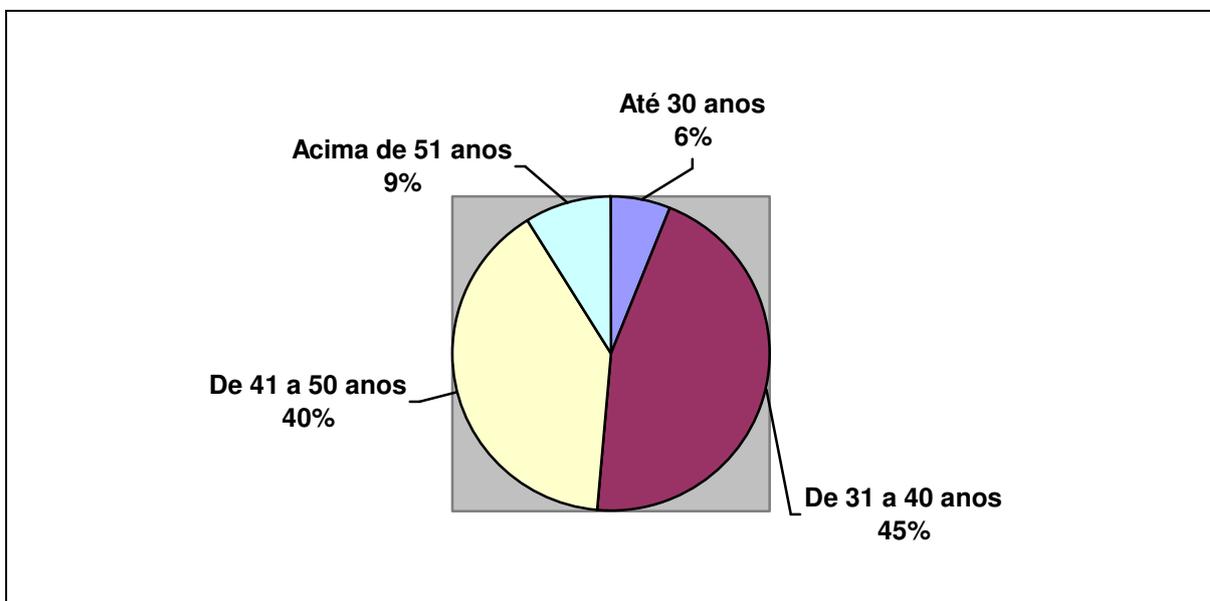


Gráfico 3: Idade

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Os resultados apontam um possível rejuvenescimento deste grupo de pesquisados. Afinal, 51% têm menos de 40 anos, há um equilíbrio entre as faixas de 31 a 40 (45%) e de 41 a 50 (40%), o que pode significar uma possível tentativa de trazer *sangue novo* para as empresas, sem, no entanto, abrir mão da experiência dos mais velhos. Por outro lado, podem também indicar que os executivos estão sendo promovidos com menos idade.

Analisando-se por gênero, há um percentual maior de mulheres (66%) que de homens (47%) com idade até 40 anos. Contudo, a partir dos 41 anos, esses números invertem para 34% de mulheres contra 53% de homens. (GRAF. 4)

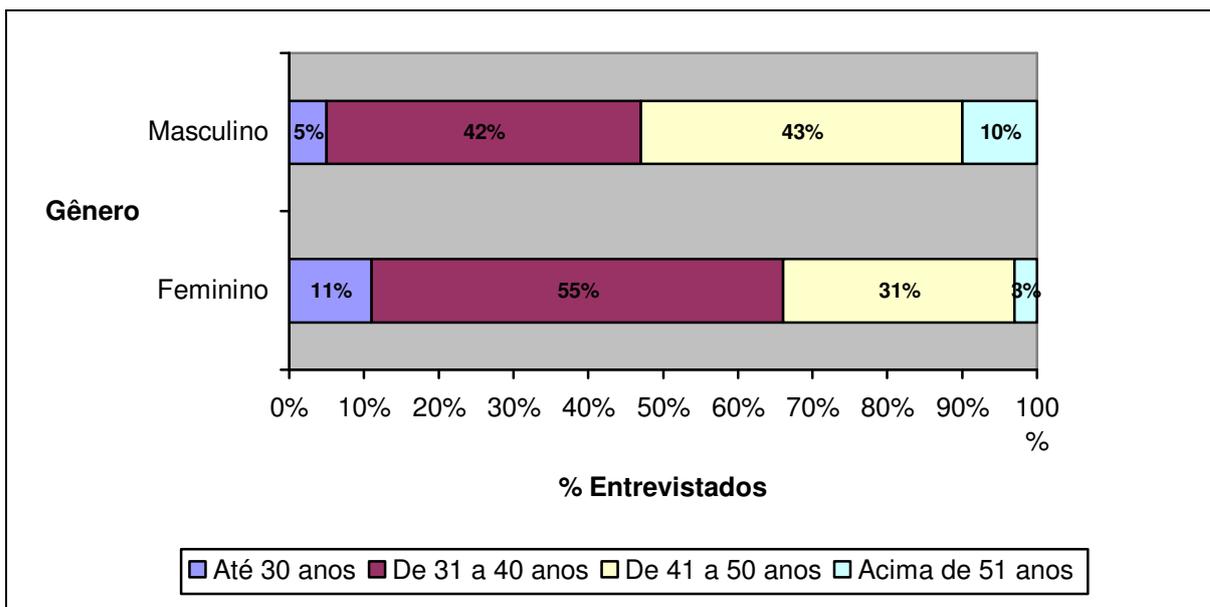


Gráfico 4: Idade versus gênero

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

O Gráfico 5 mostra a comparação dos gêneros por idade.

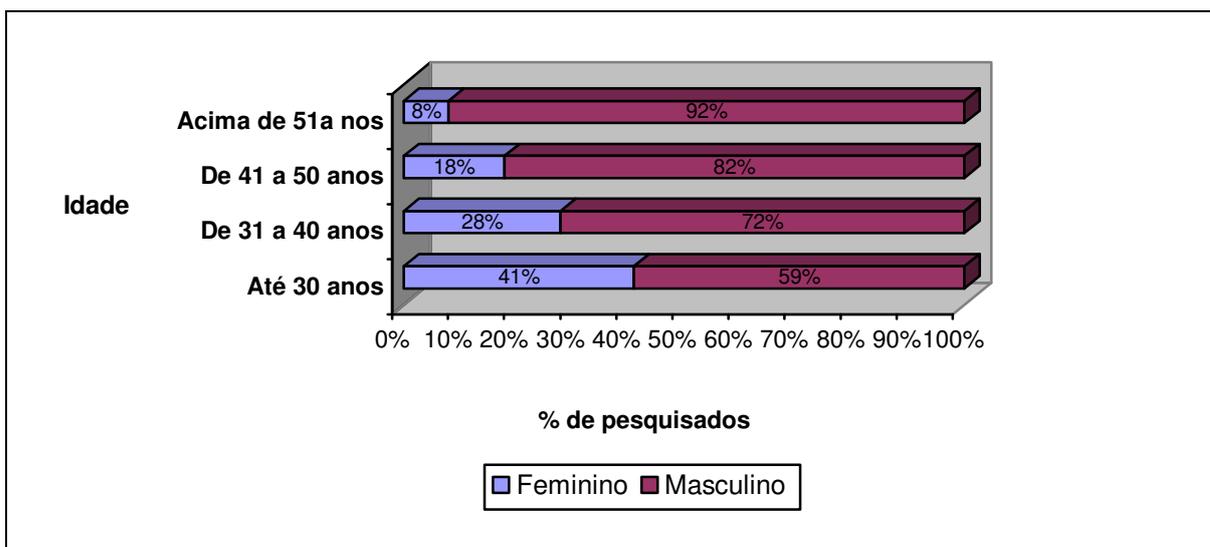


Gráfico 5: Gênero versus idade

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Os dados revelam que, na faixa de até 30 anos, há um maior equilíbrio entre o percentual de homens e mulheres. Já nas faixas acima dos 31 a 40 anos, há o predomínio dos homens, sendo que o desequilíbrio entre os gêneros cresce conforme aumenta a idade.

Como possível explicação, tanto para o equilíbrio entre os sexos na faixa de até 30 anos, quanto para o desequilíbrio nas outras faixas de idade, pode-se

levantar o fato de a entrada das mulheres no mercado de trabalho ser um movimento recente. Portanto, só agora as mulheres estão conseguindo chegar a cargos executivos.

Quanto à diminuição do percentual de mulheres na faixa a partir dos 41 anos, além da questão de a inserção feminina ser um fato recente, outra possível explicação é a questão da maternidade, ou seja, as mulheres, a partir dessa idade, já estão bastante pressionadas pelo relógio biológico e abrem mão de suas carreiras para terem e cuidarem de filhos e família.

No que se refere ao estado civil, 81% dos executivos pesquisados são casados/mantém união estável e 19% é solteiro/separado/viúvo/divorciado.

O Gráfico 6 mostra a comparação do estado civil por gênero.

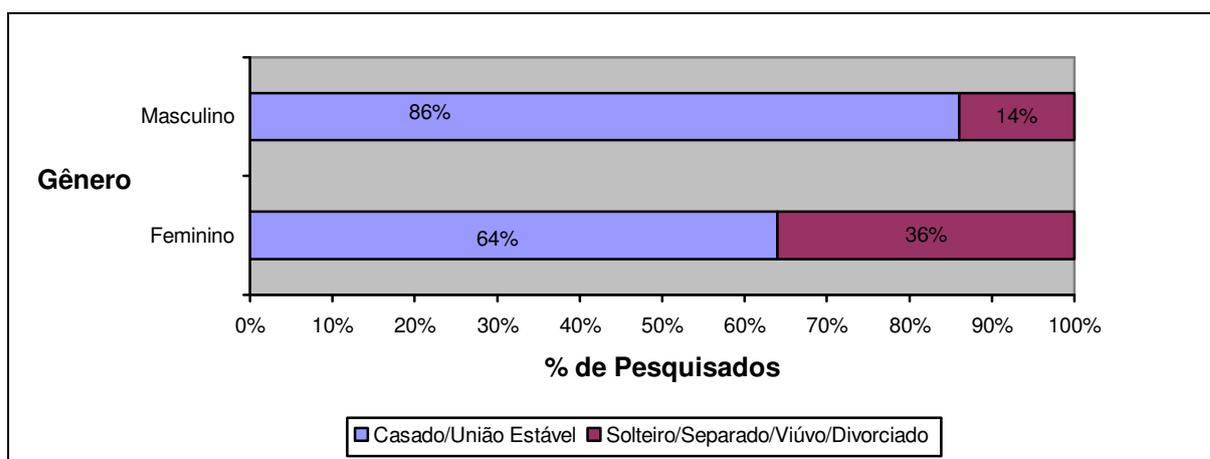


Gráfico 6: Estado civil *versus* gênero

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Os dados acima revelam que a maior parte, tanto dos homens (86%), quanto das mulheres (64%), é casada ou mantém união estável. No entanto, o percentual de mulheres executivas com união estável é significativamente menor que o de homens executivos.

Tais dados indicam que a mulher parece ter maior dificuldade para equilibrar as relações afetivas e a vida profissional. Todavia, deve-se considerar que os

homens são mais velhos que as mulheres nesse grupo (53% dos homens têm mais de 41 anos contra 34% das mulheres), o que pode indicar que os homens, por serem mais velhos, já tenham se preocupado em constituir família, enquanto as mulheres, por serem mais novas, ainda não. Nesse sentido, Evans e Bartolomé (1980) apontam que é a partir dos 42 anos que os executivos deixam de dedicar-se exclusivamente às suas carreiras e passam a se preocupar também com a família.

Quanto aos entrevistados que são casados ou mantêm união estável, 66% têm cônjuge/companheiro que trabalha fora.

Esse resultado explicita uma alteração nos papéis conjugais, pois ambos os cônjuges passam a trabalhar fora, por necessidade econômica e também fruto da busca de independência da mulher.

Sobre ter cônjuge/companheiro que não trabalha fora *versus* gênero, observa-se que, entre os homens, esse percentual é muito maior do que entre as mulheres (41% dos homens contra 7% das mulheres). Uma possível explicação para isso é que ainda é mais comum as mulheres assumirem as responsabilidades do lar (cuidar de casa e dos filhos) que os homens. Mesmo considerando-se a inserção feminina no mercado de trabalho, seja por necessidade econômica e/ou por busca por independência, o papel de provedor do lar ainda é do homem e o de responsável pelo lar/filhos é da mulher.

Quanto a filhos, 76% dos executivos pesquisados disseram ter e 24% não ter.

Cruzando-se as informações sobre ter filho *versus* a idade, tem-se que, ao aumentar a idade, cresce o percentual de indivíduos que têm filhos. (GRAF. 7).

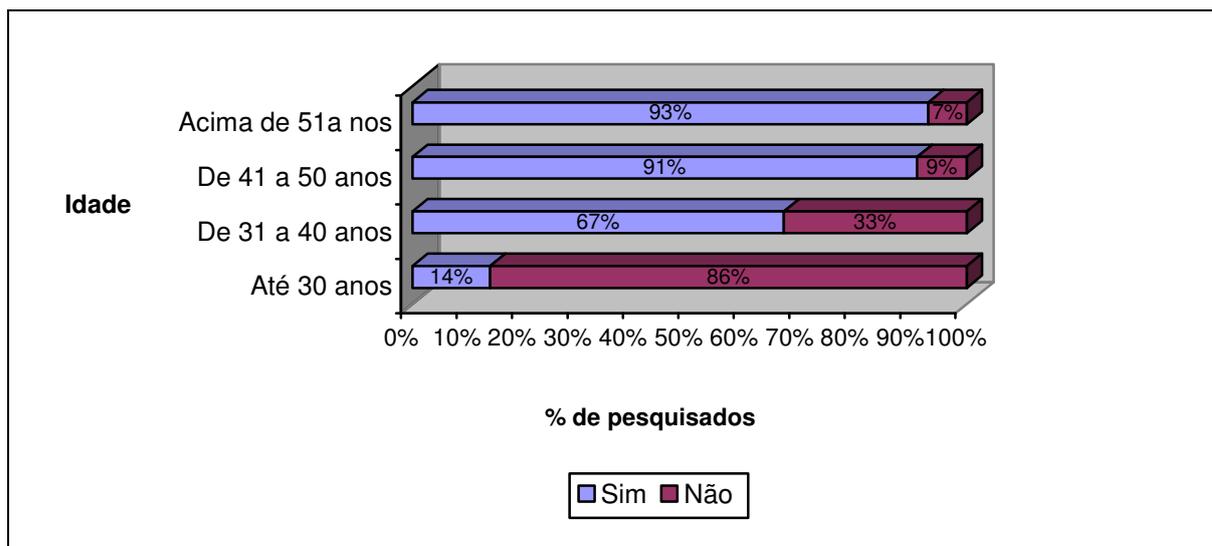


Gráfico 7: Ter filho *versus* idade

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Comparando-se a questão de ter filhos *versus* o gênero, os dados revelam que o percentual de mulheres executivas que não têm filhos (41%) é maior que o de homens (19%). Uma possível explicação para tal fato, é o papel esperado do homem e da mulher em relação à criação dos filhos. Não são os homens que cuidam dos filhos. Portanto, as mulheres normalmente têm que escolher entre a maternidade e a carreira. Outra possível explicação é que o percentual de homens com mais de 40 anos participantes da pesquisa é maior que o de mulheres. Ou seja, como já mencionado anteriormente, as mulheres, por serem mais novas, ainda não teriam começado a constituir família, enquanto os homens, por serem mais velhos, sim. Ressalta-se que há dificuldade maior de as mulheres executivas constituírem família também pelo fato de elas, por trabalharem muito, não terem tanta disponibilidade de tempo para cultivar uma relação amorosa do que as mulheres dos executivos que, muitas vezes, não trabalham.

Em relação à quantidade de filhos que tem, a maioria dos pesquisados que disse ter filhos têm até dois filhos (85%). Ressalta-se que 53% dos pesquisados tem dois filhos.

Os dados também indicam que, se mais da metade dos entrevistados têm até 40 anos (51%) e se 85% tem até dois filhos, provavelmente esses executivos ainda estejam estruturando uma família. Por outro lado, podem confirmar a tendência atual de ter poucos filhos.

Analisando a questão da quantidade de filhos *versus* gênero, os dados revelam que a porcentagem de mulheres executivas que têm apenas um filho é bem maior que a de homens, sendo que estes, na sua maioria, têm dois filhos. (TAB. 1).

TABELA 1
Quantidade de filhos *versus* gênero

Qtde filhos	Gênero	
	Feminino	Masculino
Um Filho	43%	29%
Dois Filhos	49%	54%
Três Filhos	7%	12%
Quatro Filhos	1%	4%
Mais de quatro filhos	0%	1%
Total	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Como possíveis explicações para esses resultados, têm-se que as mulheres executivas postergam a maternidade, uma vez que têm que se desdobrar entre a carreira e o cuidado com a família e/ou, por ser um grupo formado na maioria por mulheres na faixa até 40 anos, ainda não conseguiram equacionar tempo para a constituição da família.

Associando o número de filhos à idade dos entrevistados, os dados apontam, como é de se esperar, que pessoas mais novas tendem a ter um número menor de filhos do que os indivíduos mais velhos. A maior parte dos entrevistados que têm apenas um filho tem idade entre 31 e 40 anos (59%). Ao aumentar a quantidade

para dois, três, quatro ou mais filhos, nota-se que a idade da maioria dos executivos aumenta para faixa de 41 a 50 anos (52%, 64%, 52% e 67% respectivamente).

Quanto à idade dos filhos, os dados mostram que 54% dos filhos dos executivos tem até 10 anos, 36% tem entre 11 e 17 anos, 25% tem entre 18 e 25 anos e 5% tem acima de 26 anos. Cabe ressaltar que a idade do filho é importante para definir o grau de exigência e cuidados que este requer em relação aos seus pais, ou seja, filhos mais novos demandam mais tempo. Portanto, a idade dos filhos irá influenciar no tempo que seus pais terão que disponibilizar para a família, ou seja, para o tempo de não-trabalho.

Cruzando-se os dados referentes à idade dos executivos *versus* a idade de seus filhos, tem-se que os executivos, na faixa etária dos 31 a 40 anos, na sua maioria (88%), têm filhos com até 10 anos de idade. Já os executivos com idades entre 41 a 50 anos têm maior porcentagem de filhos adolescentes, 11 a 17 anos (55%). Ao aumentar a idade dos entrevistados para 51 anos ou mais, nota-se um aumento no percentual de executivos com filhos com idade acima de 18 anos.

4.1.2 Com relação às atividades exercidas na empresa

Em relação às áreas de atuação dos executivos pesquisados nas empresas, todas elas foram abrangidas pela pesquisa, conforme mostra o Gráfico 8.

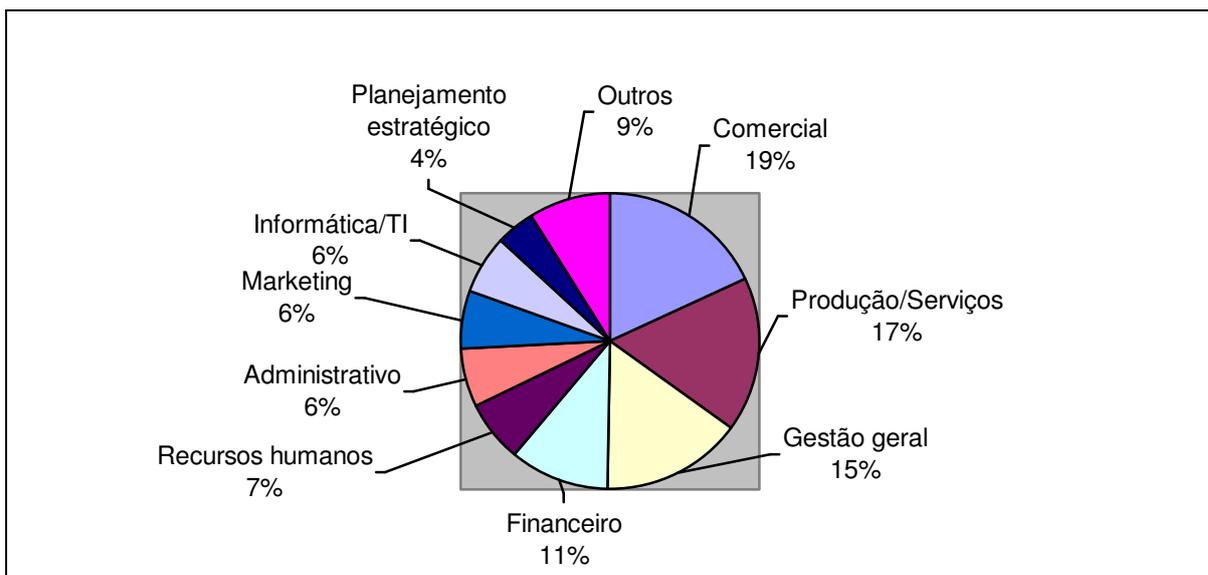


Gráfico 8: Área de atuação na empresa

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Quanto ao cargo que os executivos pesquisados ocupam, 4% dos respondentes são presidentes, 23% são vice-presidentes/diretores e 73% são gerentes.

Associando-se o cargo ao gênero, observa-se que as mulheres executivas são minoria em todos, fato esperado em função de a maioria dos respondentes serem do sexo masculino (77%). (GRAF. 9).

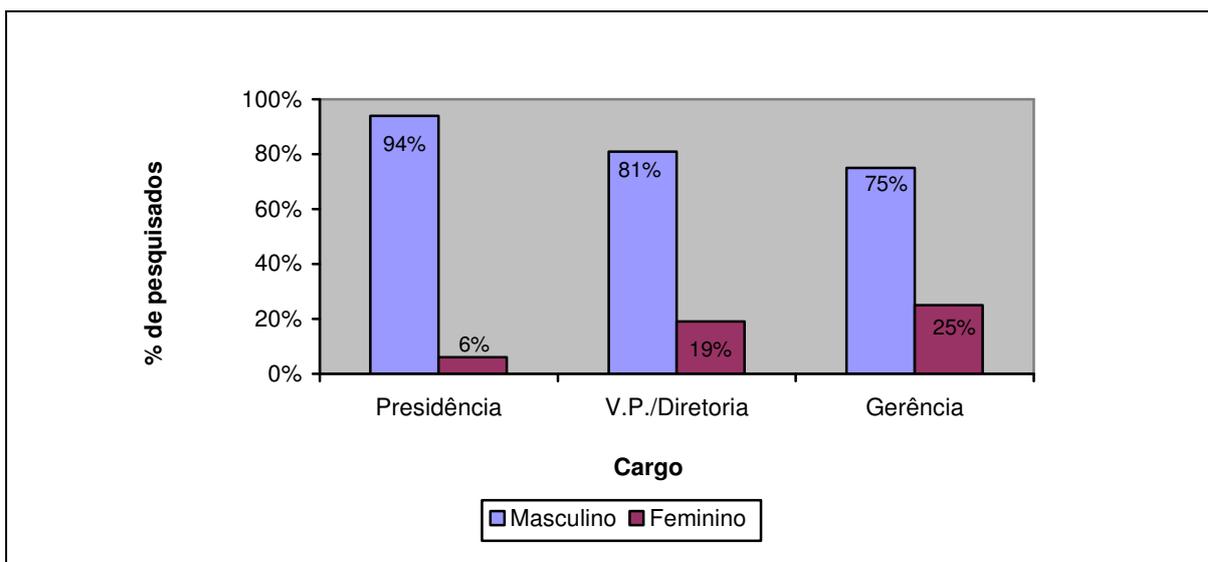


Gráfico 9: Gênero versus cargo

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Observa-se que no cargo de gerência de terceiro nível é onde se encontra o maior percentual de mulheres, ou seja, nos cargos executivos mais baixos, a concentração de mulheres é maior.

Esses resultados reiteram o quanto o universo da gerência organizacional é um mundo masculino, além de refletir a questão da recente inserção feminina no mercado de trabalho. Por outro lado, sugerem que as mulheres já estão conseguindo galgar melhores posições dentro das organizações, já que há 25% de mulheres executivas em cargos de 3º escalão, que são bastante elevados na hierarquia organizacional das grandes empresas.

Associando-se a idade ao cargo, observa-se que os vice-presidentes/diretores e os gerentes são mais jovens que os presidentes, uma vez que apenas 25% dos presidentes têm idade até 40 anos, contra 44% de vice-presidentes/diretores e 55% de gerentes, ou seja, no topo, a idade ainda é maior.

Os dados também revelam que há um predomínio das idades entre 31 e 50 anos para todos os cargos.

Considerando-se a faixa acima dos 41 anos, observa-se que 75% dos presidentes encontram-se nessa faixa, contra 56% dos vice-presidentes/diretores e 45% dos gerentes. Isso pode indicar que, apesar da possível busca por renovação da idade da alta gerência, esse fenômeno está acontecendo de baixo para cima, sendo que a maior experiência ainda pesa para o cargo de presidente.

No que se refere ao estado civil por cargo, observa-se que o percentual de pessoas solteiras/viúvas/separadas/divorciadas que ocupam cargo de gerência é maior do que nos outros cargos.

Dentre os entrevistados casados ou com relação estável, há uma porcentagem maior de indivíduos em cargos de vice-presidência e diretoria (24%),

do que entre os entrevistados solteiros/viúvos/separados/divorciados (18%). O mesmo acontece na presidência (4% *versus* 1%). Já na gerência, acontece o contrário, 81% dos executivos pesquisados solteiros/separados/viúvos/divorciados ocupam cargo de gerência contra 72% dos casados. (GRÁF. 10).

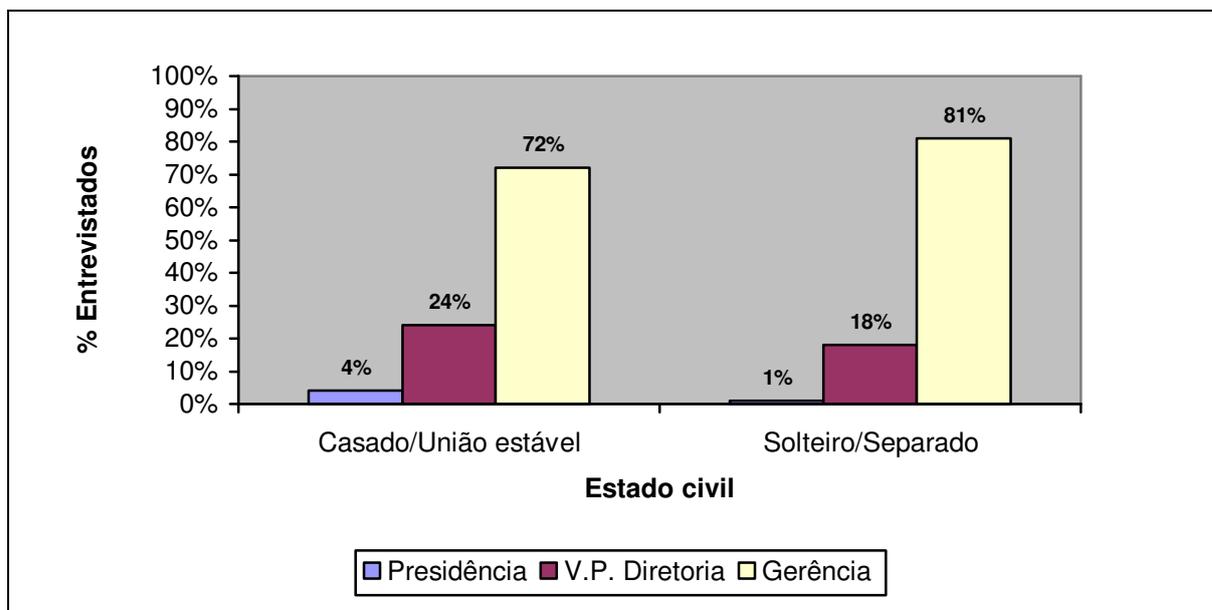


Gráfico 10: Cargo *versus* estado civil

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Efetuada-se o cruzamento entre o estado civil *versus* cargo por sexo, os dados revelam que, nos cargos de vice-presidência/diretoria e gerência, as mulheres apresentam maior percentual de respondentes solteiros/separados/viúvos/divorciados que os homens. Uma possível explicação para esses percentuais, é que, no cargo de gerência, a maior parte dos entrevistados tem até 40 anos (55%) e há maior concentração de mulheres, ou seja, dois grupos que apresentaram tendências a não terem formado família ainda, pelas dificuldades salientadas anteriormente.

Em relação aos executivos pesquisados serem solteiros/viúvos/separados/divorciados, no cargo de gerência é onde há o maior equilíbrio entre os sexos (53% dos homens contra 47% das mulheres).

Associando-se os dados sobre ter cônjuge/companheiro que trabalha fora *versus* cargo, observa-se que ter ou não cônjuge/companheiro que trabalha fora está associado ao cargo que o executivo ocupa, sendo que, quanto mais baixo o cargo, maior o percentual de cônjuge/companheiro que trabalha fora. Como possíveis explicações para tais resultados têm-se:

- ✓ necessidade de complementação de renda;
- ✓ cargos mais altos exigem maior mobilidade da família, o que dificultaria muito o cônjuge/companheiro trabalhar fora;
- ✓ papel esperado das mulheres dos presidentes, ou seja, elas devem construir suas vidas em função de seus maridos;
- ✓ como o grupo dos presidentes apresenta-se na faixa etária mais velha, o tipo de relacionamento estabelecido entre os mesmos e seus cônjuges baseia-se em diretrizes diferentes dos relacionamentos atuais; ou seja, para esse grupo, cabe à mulher o papel de esposa, (mãe e dona de casa e, ao homem, o de provedor); enquanto que, para a mulher mais jovem, esposa do executivo mais jovem, a sociedade já mudou, e a carreira da mulher passou a ser um valor a se considerar.

Quanto ao período de trabalho do cônjuge/companheiro *versus* cargo, dentre os vice-presidentes/diretores e gerentes, a predominância é de cônjuges/companheiros que trabalham em horário integral. Já dentre os presidentes, existe um percentual maior (60%) de cônjuges/companheiros que conta com horários flexíveis, do que nos demais cargos. Tal dado novamente reforça o papel esperado da mulher do presidente, que deve estar mais disponível a ser a *primeira-dama* em muitos eventos relacionados à posição de líder do marido na empresa.

No que se refere ao tempo de trabalho na empresa, 14% dos entrevistados têm até dois anos, 21% entre três e cinco anos, 22% entre seis e 10 anos, 15% entre 11 e 15 anos e 28% acima de 16 anos.

Efetuada-se o cruzamento dos dados referentes ao tempo de trabalho na empresa e o cargo, observa-se que os presidentes pesquisados são os que estão a mais tempo na empresa. 36% dos presidentes pesquisados têm acima de 16 anos na empresa, contra 18% dos vice-presidentes/diretores e 31% dos gerentes.

Outros dados revelados por este cruzamento:

- ✓ o grupo com maior percentual de respondentes com menos tempo de casa é o dos vice-presidentes/diretores. (44% têm menos de cinco anos);
- ✓ há um equilíbrio entre os presidentes com menos de cinco anos de casa e os com mais de 16 anos (39% contra 36%), o que pode indicar que os presidentes ou vêm de fora da empresa ou são cria da casa;
- ✓ o grupo dos gerentes é o que apresenta maior percentual (46%) de respondentes com mais de 11 anos de casa. É também, o grupo com menor percentual (31%) de respondentes com menos de cinco anos de casa.

Considerando-se que o grupo de respondentes é formado por presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes, o fato de mais de um terço (35%) trabalhar a até cinco anos (faixa até dois anos + faixa três a cinco anos) na empresa e já ocupar esse tipo de cargo pode indicar que as empresas estão buscando gente nova (seleção externa) para ocupar tais cargos, provavelmente para mudar práticas existentes e/ou ganhar nova dinâmica.

Em relação ao tempo de trabalho no cargo atual, os dados revelam que 44% dos pesquisados trabalham há até dois anos no cargo atual, 38% entre três e cinco anos, 14% entre seis e 10 anos, 3% entre 11 e 15 anos e 1% acima de 16 anos.

Tais dados indicam que quase metade (44%) dos entrevistados está há dois anos ou menos no cargo atual, e que a maioria (82%) está há cinco anos ou menos no cargo atual.

Outra constatação que pode ser efetuada a partir da comparação dos dados referentes ao tempo de trabalho na empresa e o tempo de trabalho no cargo atual é que os entrevistados mudam mais de cargo que de empresa, o que pode indicar que esses profissionais encontram mais oportunidades dentro da própria empresa que em outras organizações.

Em relação a trabalhar e residir na mesma cidade, observa-se um percentual considerável (27%) dos executivos pesquisados que não trabalha na mesma cidade em que reside.

Isso certamente interfere na distribuição do tempo de não-trabalho, que fica ainda encurtado pela distância geográfica, uma vez que o tempo gasto com deslocamento e/ou o tempo alocado em outra cidade/estado, é subtraído do tempo que esse indivíduo tem para si, sua família e outras atividades fora do trabalho, como salientado na literatura discutida. (EVANS; BARTOLOMÉ, 1980; BERNHOEFT, 1985; DAL ROSSO, 1996).

Analisando-se a relação entre trabalhar e residir na mesma cidade *versus* gênero, observa-se que o percentual de homens que não trabalha na mesma cidade em que reside é maior que o de mulheres (29% para os homens contra 20% para as mulheres).

Uma possível explicação para tal resultado é o fato de os homens disporem de maior flexibilidade/mobilidade, quando se trata de assuntos ligados à vida familiar. Para uma mãe/esposa é mais difícil deixar as responsabilidades da casa, dos filhos e do marido com outra pessoa. Até porque os homens delegam essa

tarefa para suas companheiras, com muito mais facilidade, do que as mulheres para seus companheiros.

No que se refere à quantidade de dias por semana que os executivos pesquisados passam fora de casa em viagens de trabalho por semana, os dados revelam que a minoria (15%) passa três ou mais dias por semana viajando a trabalho. Sendo que 38% dos entrevistados nunca ou raramente viajam, 31% viajam um dia por semana e 16% viajam dois dias por semana.

Apesar de aproximadamente um terço dos entrevistados (38%) viajarem raramente ou nunca, deve-se considerar que o restante afasta-se do seu local de trabalho pelo menos uma vez por semana, o que pode indicar ausência do lar e aumento da jornada de trabalho, devido aos deslocamentos de viagens e mesmo pernoites em outras cidades/estados/países.

Associando-se a quantidade de dias que passam fora viajando e o cargo do pesquisado, constata-se que grande parcela (43%) dos executivos do grupo dos gerentes passa no máximo um dia viajando a trabalho por semana. Já dentre os presidentes, a maior parte (81%) viaja a trabalho durante um ou dois dias/semana. Os vice-presidentes e diretores são os que apresentaram maior percentual de entrevistados (19%) com viagens de duração de três dias ou mais, ou seja, é o grupo que passa mais tempo viajando por semana.

Diante do exposto, pode-se concluir que, à exceção dos presidentes, quanto mais baixo o cargo, menor é a quantidade de dias que o executivo passa por semana viajando.

Em relação ao destino das viagens de trabalho, a maioria dos entrevistados (72%) realiza mais viagens nacionais que internacionais.

Realizando o cruzamento dos dados referentes ao destino das viagens e o cargo, os dados revelam que a maioria das viagens de trabalho, em todos os cargos, é realizada para dentro do próprio País. O grupo que apresentou maior percentual de respondentes que viajam para fora do Brasil foi o dos vice-presidentes/diretores (21%).

Quanto à empresa estar ou não passando por uma mudança radical (exemplos: reestruturação, reengenharia, fusão ou aquisição), para 57% dos executivos, a empresa onde trabalha está passando por um ou mais de um desses processos.

Considerando-se o cenário organizacional atual, o alto percentual de empresas que estão passando por uma mudança radical indicado na pesquisa reflete a dinâmica atual do mercado mundial. Provavelmente, esse percentual também possa explicar por que mais de um terço dos respondentes tem menos de cinco anos de tempo de trabalho na empresa e estar há até dois anos no cargo atual. Isso considerando-se que, numa mudança radical, além de demissão, há a admissão e remanejamento dos *sobreviventes*.

4.2 TEMPO DE TRABALHO

Nesta seção, serão apresentadas e analisadas as questões sobre a jornada diária, a duração e a distribuição do tempo de trabalho, aspectos que, de acordo com Manãs (2005), definem o tempo de trabalho.

4.2.1 Horas de trabalho por dia útil

Em relação à jornada diária de trabalho, mais da metade dos executivos pesquisados (53%) disse trabalhar de 10 a 11 horas e quase um terço (29%) 12 horas ou mais. O restante dos entrevistados (18%) disse trabalhar de oito a nove horas por dia.

Levando-se em consideração que os executivos entrevistados não contabilizam, na sua jornada de trabalho, o tempo gasto com deslocamentos, viagens, jantares/almoços de negócios, leitura de *e-mails* e ligações para o celular (relativos a trabalho), em casa ou fora do horário normal de trabalho, o fato de 82% trabalharem mais de 10 horas por dia aponta para uma jornada real de trabalho bastante extensa.

Esses dados corroboram os resultados da pesquisa de Tanure (2002), confirmando a extensa jornada dos executivos brasileiros.

Por outro lado, existe a questão do sobretrabalho para os executivos sobreviventes aos processos de mudança. Com o número de trabalhadores reduzido e mais tarefas e responsabilidades, as empresas que passaram por mudanças acabam impondo aos remanescentes uma carga de trabalho muito maior. (TANURE, 2002; SERVA; FERREIRA, 2004), o que, por sua vez, exige o alongamento da jornada para a realização de toda essa demanda.

Efetuando o cruzamento das horas de trabalho por dia útil *versus* gênero, observa-se que, enquanto na faixa de oito a nove horas de trabalho, o percentual de mulheres (27%) é maior que o de homens (16%). Na faixa de 12 horas ou mais, a situação se inverte: 31% dos homens contra 18% das mulheres. Esses dados

corroboram a questão de o tempo não ser indiferente à questão do gênero, como apontado por Perista, Maximiano e Freitas (2000) e abordado no referencial teórico desta dissertação. Ou seja, o homem executivo pode até trabalhar mais, já que, muito provavelmente, especialmente numa sociedade machista como a brasileira, é a mulher dele quem cuida dos filhos, enquanto o oposto não acontece.

Comparando as horas de trabalho por dia útil por área de atuação, tem-se que as maiores concentrações de executivos que trabalham de oito a nove horas estão nas áreas administrativa, de tecnologia da informação e planejamento estratégico. Já as áreas que apresentam maior concentração de executivos que trabalham 12 horas ou mais são marketing, comercial, produção/serviços e gestão geral.

No que se refere às horas de trabalho por dia útil por cargo, os dados revelam que os presidentes são os que apresentam a maior carga horária diária, sendo que 94% trabalha mais de 10 horas por dia. Já o grupo que apresentou a maior concentração de pessoas trabalhando entre oito e nove horas diárias foi o dos gerentes (21%).

O cruzamento dos dados referentes às horas de trabalho por dia útil *versus* estar passando por uma mudança radical aponta que o percentual de pessoas trabalhando 12 horas ou mais por dia é maior nas empresas que estão passando por mudança radical (31% contra 25%). Já o percentual de pessoas que trabalham de oito a nove horas é maior nas empresas que não estão passando por mudança radical (22% contra 16%). (GRAF. 11).

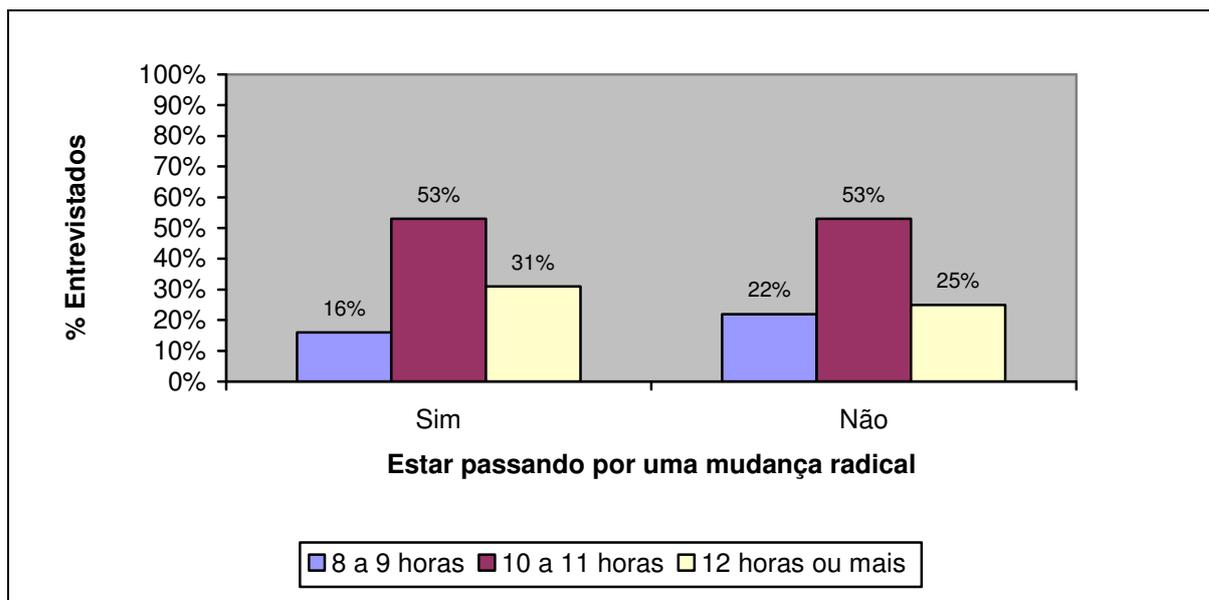


Gráfico 11: Horas de trabalho por dia útil *versus* estar passando por uma mudança radical
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Esses resultados corroboram a discussão sobre as longas jornadas de trabalho em função de mudanças organizacionais apontadas no referencial teórico e balizadas no trabalho de Ruddle *et al.*, citados por Serva e Ferreira (2004) e no de Tanure (2002).

4.2.2 O alongamento da jornada de trabalho

No intuito de verificar o alongamento da jornada de trabalho dos executivos nos finais de semana e o impacto do uso da tecnologia da informação, mais especificamente internet e celular, procurou-se verificar se eles trabalham nos finais de semana e se o sistema da empresa permite o acesso ao *e-mail* fora do local de trabalho. Pesquisou-se se, em caso positivo, com qual freqüência os pesquisados acessam o *e-mail* e se, fora do horário normal de trabalho, os executivos pesquisados atendem o celular ou respondem *e-mails* relacionados ao trabalho.

Os dados revelaram que mais da metade dos entrevistados (54%) disse trabalhar às vezes (40%), frequentemente (12%) ou sempre (2%) nos finais de semana. 46% disse trabalhar nunca (8%) ou raramente (38%). (GRAF. 12).

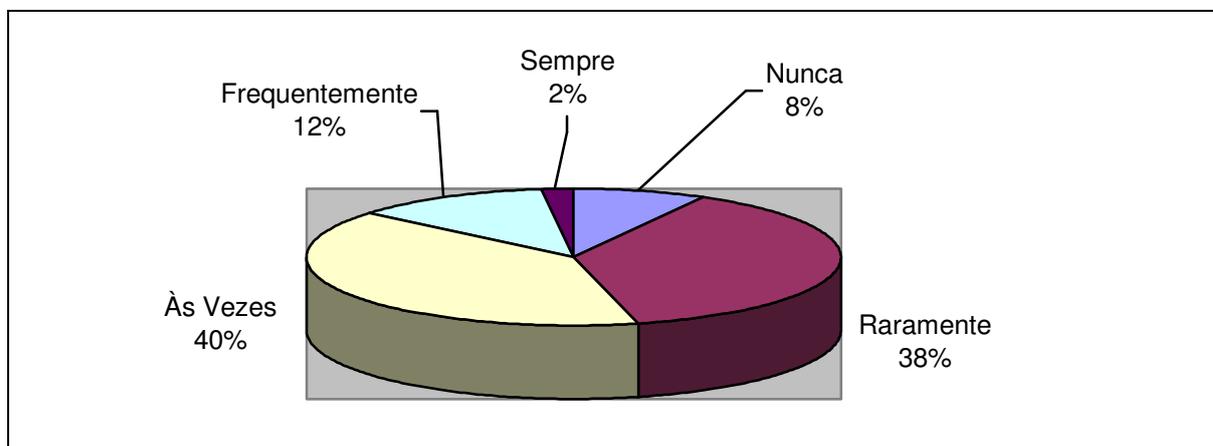


Gráfico 12: Trabalhar em finais de semana

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Em relação a empresa permitir o acesso ao *e-mail* fora do local de trabalho, a maior parte dos executivos pesquisados (85%) informou que a empresa permite.

No que se refere à freqüência com que os executivos acessam o *e-mail* fora do local de trabalho, os dados revelaram que quase metade dos entrevistados (45%) disse acessar freqüentemente ou sempre o *e-mail* fora do local de trabalho. Quase um terço (31%) acessa o *e-mail*, às vezes. 24% dos executivos disse acessar raramente ou nunca o *e-mail* fora do local de trabalho. (GRAF. 13).

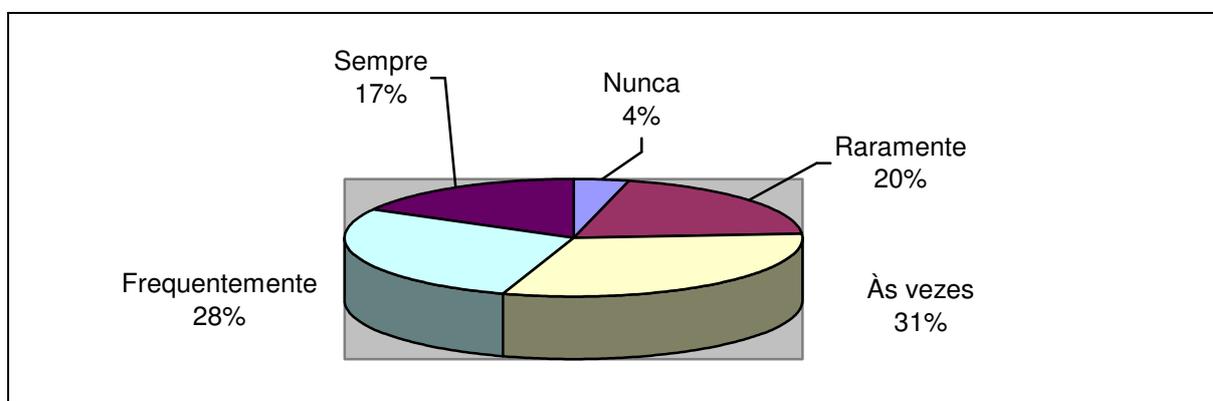


Gráfico 13: Freqüência com que o executivo acessa o e-mail fora do local de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Por fim, tem-se que mais de um terço (34%) dos executivos pesquisados às vezes, atende celular ou responde *e-mails* relacionados ao trabalho fora de seu horário normal de trabalho, e 45% dos entrevistados o fazem freqüentemente (26%) ou sempre (19%). (GRAF. 14).

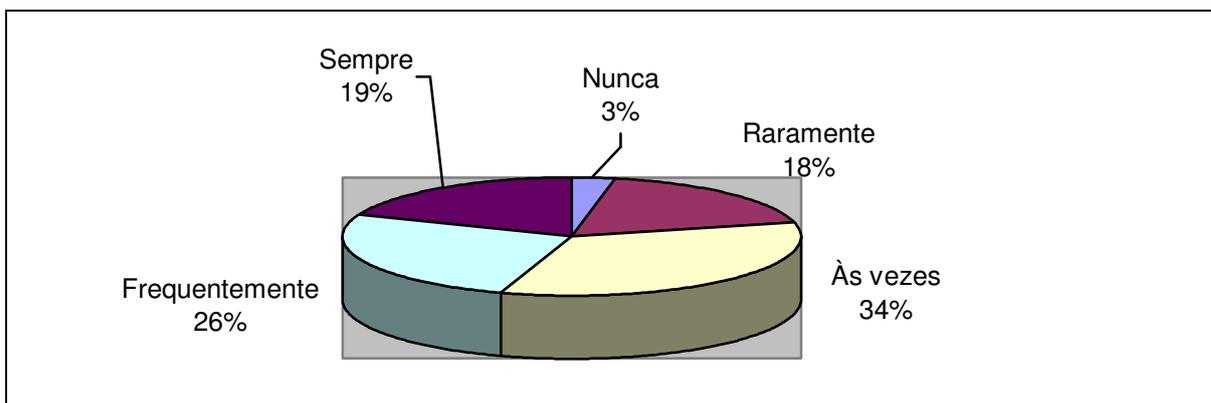


Gráfico 14: Atender celular ou responder *e-mails* relacionados ao trabalho fora da jornada diária
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Portanto, tem-se que 79% dos executivos pesquisados atende celular ou responde *e-mails* fora de sua jornada normal de trabalho.

Em síntese, os resultados desta seção apontam que, em relação à jornada de trabalho, embora mais da metade dos executivos entrevistados (53%) tenha dito trabalhar entre 10 e 11h por dia, observa-se que:

- ✓ mais da metade (54%) dos executivos pesquisados trabalham nos finais de semana;
- ✓ a maioria (76%) acessa o *e-mail* fora do local de trabalho;
- ✓ a maioria (79%) atende celular ou responde *e-mails* relacionados ao trabalho fora da jornada diária.

Esses resultados indicam que os executivos estendem suas jornadas de trabalho além das 11 horas diárias, embora não percebam esse alongamento como jornada. Indicam, também, que tecnologias como celular e internet (*e-mail*) impactam no sentido de colaborar com esse processo. Assim, corroboram os

resultados da pesquisa de Tanure (2002), além de confirmar que os avanços tecnológicos (celular, internet) contribuíram para a quebra dos limites da jornada de trabalho, anteriormente confinada ao espaço organizacional, conforme discutido no referencial teórico.

4.3 TEMPO DE NÃO-TRABALHO

O intuito desta seção é verificar em que medida os executivos dedicam seu tempo a atividades que não estejam relacionadas aos papéis profissional, conjugal e familiar, uma vez que o indivíduo necessita de um tempo para si próprio.

Para tanto, abordaram-se as seguintes questões: prática de exercício físico, atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional e a prática de ações sociais. Ressalta-se que, de acordo com Dumazedier (1980), essas atividades enquadram-se dentro do que se denomina lazer.

Em relação à prática de exercícios físicos, mais da metade dos entrevistados (59%) disse praticar exercícios físicos regularmente e 41%, não praticar.

Cruzando esse dado com o gênero, observa-se que, enquanto entre as mulheres o percentual de praticantes é igual à de não praticantes (50% cada), entre os homens, o percentual de praticantes é de 62%, contra 38% não praticante. (TAB. 2).

TABELA 2

Prática de exercício físico regularmente *versus* gênero

Gênero	Pratica exercício físico regularmente		Total
	Sim	Não	
Feminino	50%	50%	100,0%
Masculino	62%	38%	100,0%
Total	59%	41%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

No que se refere à freqüência com que se pratica o exercício físico, os dados revelam que 16% dos executivos pratica exercício físico uma vez por semana, 62% de duas a três vezes por semana e 22% pratica quatro vezes ou mais.

Contudo, tendo-se em vista que, para o bem-estar físico, considera-se positivo praticar exercícios físicos de duas a quatro vezes por semana, o Gráfico 15 mostra o percentual de executivos que praticam exercício físico nesse novo padrão.

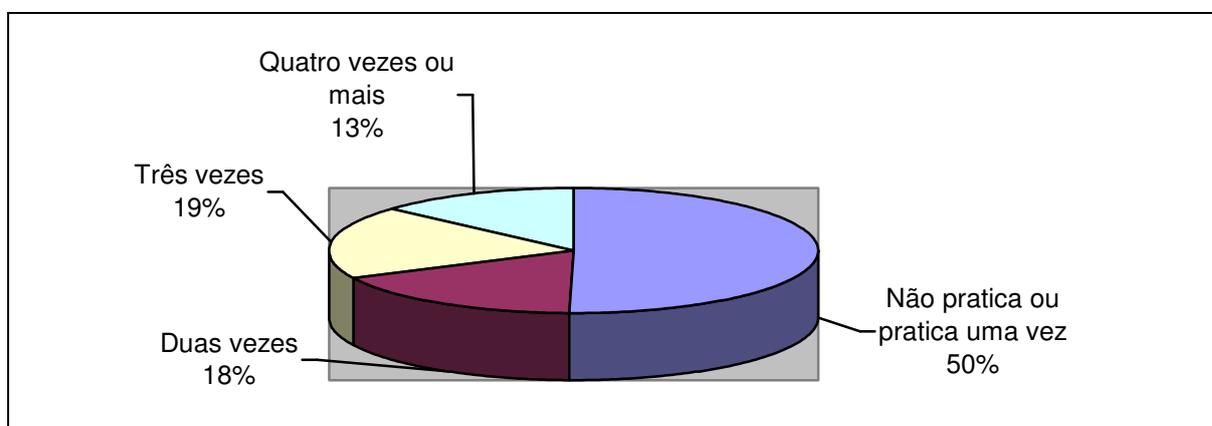


Gráfico 15: Prática de exercício físico regularmente (reclassificação)

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Diante dessa nova classificação, pode-se concluir que metade (50%) dos entrevistados não pratica atividade física regularmente.

No que se refere a dedicar tempo a atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal, o que, de acordo com Dumazedier (1980) caracterizaria um lazer intelectual, a maioria dos pesquisados (72%) disse que não se dedica a outras atividades. Contudo, entre os 28% que destinam tempo a outra

atividade profissional, os dados apontam que os homens que têm filhos são os que mais se dedicam a outras atividades. (TAB. 3).

TABELA 3

Dedicar tempo a atividades profissionais não relacionadas a sua atividade principal *versus* ter filhos *versus* gênero

Sexo	Tem filhos	Dedica tempo a atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal		Total
		Sim	Não	
Feminino	Sim	12%	15%	14%
	Não	7%	11%	9%
Masculino	Sim	68%	58%	62%
	Não	13%	16%	15%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Mais uma vez, observa-se a questão da mulher fora do grupo dos que se dedicam a uma segunda atividade profissional. As mulheres aparecem em menor quantidade em tudo que exija disponibilidade fora do horário de trabalho (praticar exercícios, segunda carreira e relações amorosas). Não é de se estranhar, já que são elas que cuidam dos filhos e da casa, o que praticamente elimina sua disponibilidade para outras dimensões pessoais.

Quanto à quantidade de horas por semana investidas em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade principal, os dados revelam que a maioria dos entrevistados (80%) que dedica tempo a atividades profissionais não relacionadas a sua atividade profissional principal, destina até cinco horas por semana a essas atividades, 13% dos entrevistados entre seis e oito horas e 7%, mais de nove horas. (GRAF. 16)

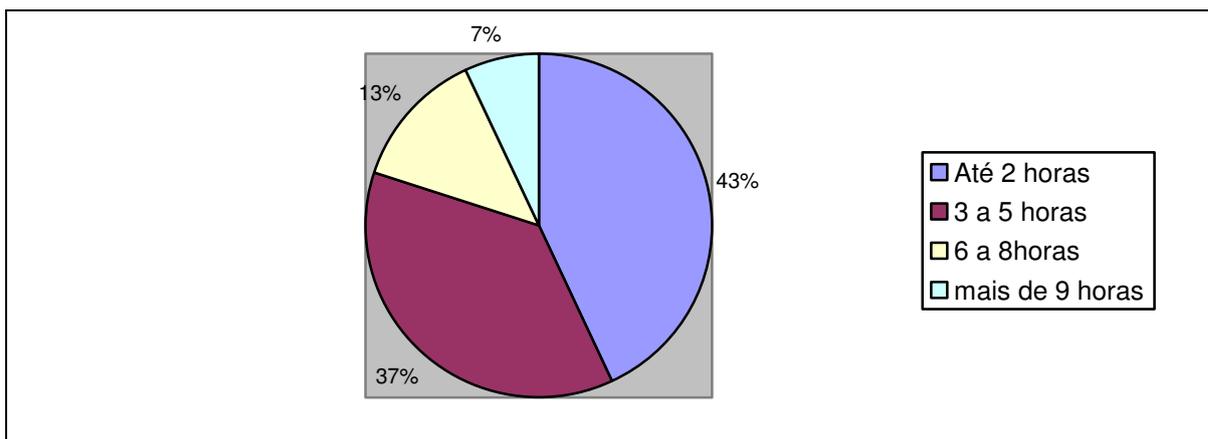


Gráfico 16: Horas por semana investidas em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade principal

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Realizando o cruzamento dos dados referentes à quantidade de horas por semana investidas em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal *versus* o cargo, verifica-se que não há diferença significativa entre os cargos. Contudo, os dados revelam que o grupo que apresenta maior concentração de pessoas com até duas horas investidas em outras atividades é o dos presidentes (63%), e os que apresentam maior concentração de pessoas com mais de nove horas investidas em outras atividades é o dos vice-presidentes/diretores (15%). (GRAF. 17).

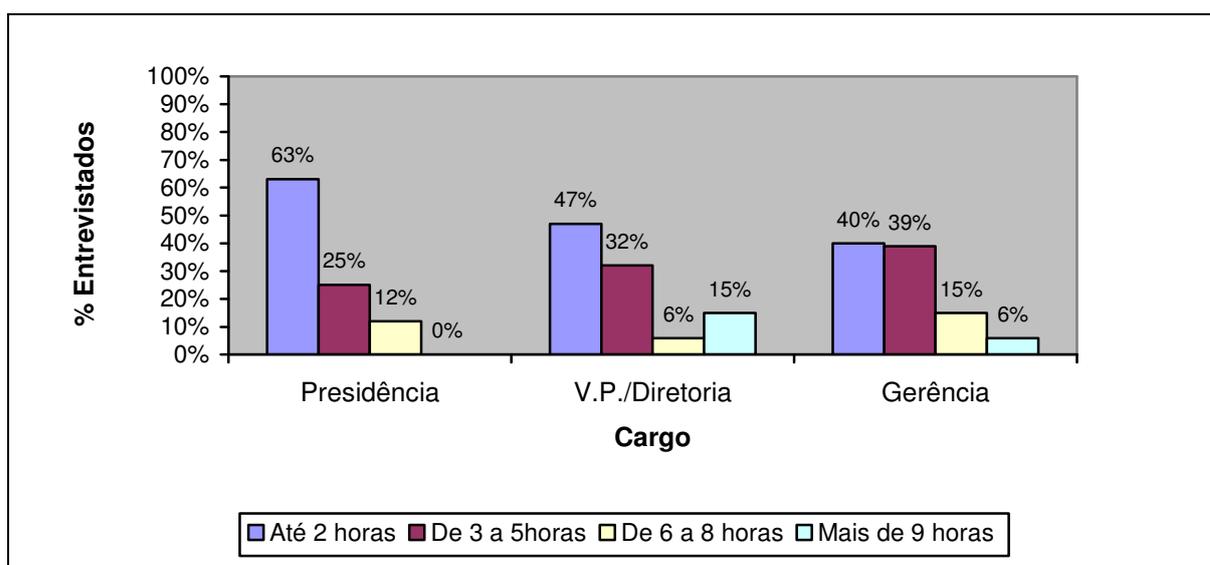


Gráfico 17: Horas por semana investidas em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade principal *versus* cargo

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Em relação à prática de alguma ação social, 66% dos entrevistados disse não praticar. Cabe ressaltar que, de acordo com Dumazedier (1980), a prática de ações voluntárias é classificada como lazer social.

Em síntese, em relação ao uso do tempo de não-trabalho, excluindo-se o tempo utilizado com o cônjuge/companheiro e a família, tem-se que metade dos entrevistados (50%) disse não praticar exercícios físicos regularmente, a maioria (72%) relatou não investir tempo em outra atividade profissional não relacionada a sua atividade principal e 66% revelou não praticar nenhuma ação social.

Considerando as questões abordadas no referencial teórico sobre lazer, juntamente com os resultados desta seção, pode-se concluir que a maior parte dos executivos não destina tempo a atividades que possam ser consideradas exclusivamente como lazer. E, embora o tempo para o lazer concorra dentro do tempo de não-trabalho com o tempo destinado ao cônjuge/companheiro e aos filhos, preocupa a ausência desse tempo necessário ao indivíduo.

4.4 DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO E DA ENERGIA ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA PESSOAL

Nesta seção, descreve-se como o executivo percebe a distribuição do seu tempo entre seu trabalho e sua vida pessoal.

4.4.1 Distribuição do tempo entre a vida profissional e a vida pessoal

Os dados revelam que mais de um terço dos executivos entrevistados (40%) ocupa 70% de seu tempo com a vida profissional, 24% dos entrevistados, até 80%, 24%, 60%, 8% , até 50% e 4%, 90% ou mais. (GRAF. 18).

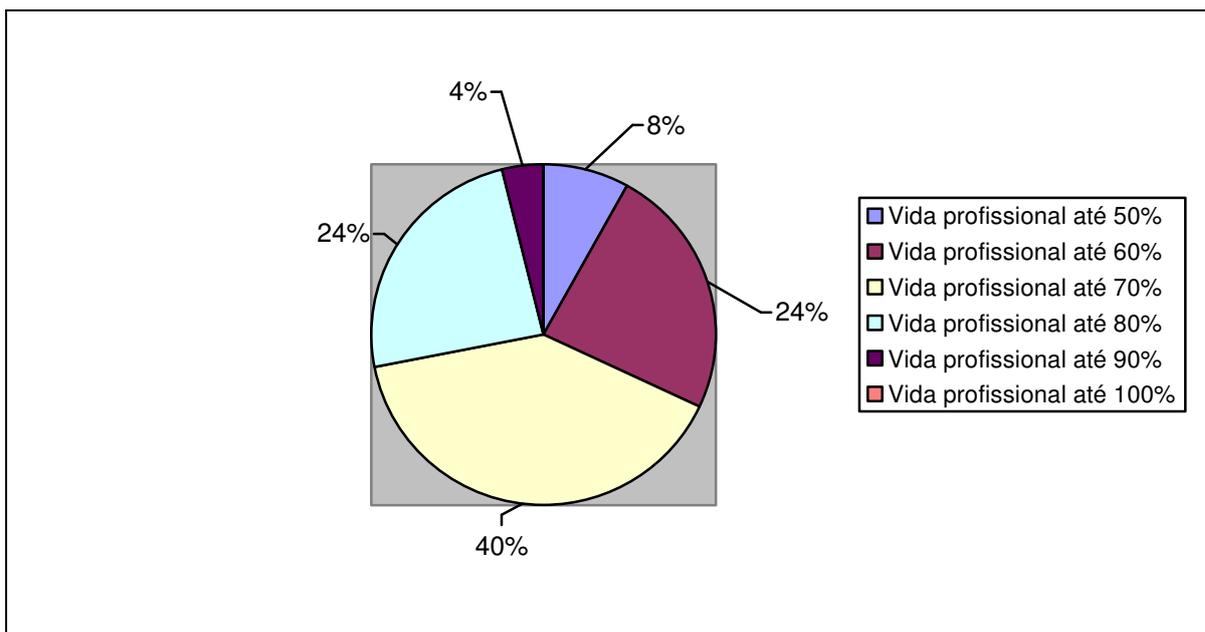


Gráfico 18: Distribuição do tempo entre a vida profissional e a vida pessoal
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.
 Notas: N Válido: 964 / Média: 69 / Mediana: 70 / Desvio-padrão: 10,3.

Optando por delimitar que aplicar até 60% do tempo na vida profissional seria algo aceitável, tem-se que apenas 32% dos entrevistados estão dentro desse índice, ou seja, 68% dos entrevistados dedicam 70% ou mais de seu tempo às suas carreiras. Em outras palavras, mais de dois terços dos entrevistados destinam 30% ou menos de seu tempo para atividades fora do trabalho, ou seja, para sua família, seu cônjuge/companheiro e lazer.

Cabe ressaltar que, vinte e seis anos depois, que os executivos pesquisados por Evans e Bartolomé (1980) disseram gastar 62% de seu tempo com a vida profissional, a média encontrada nesta pesquisa foi de 69%. Já os resultados da pesquisa de Tanure (2002), indicaram que os executivos dedicam 71% do seu

tempo ao trabalho. Ou seja, há 26 anos os executivos reservam muito de sua vida ao trabalho, e esta dedicação aumentou mais no século XXI.

Cruzando-se esses dados com os referentes à quantidade de horas de trabalho por dia útil, tem-se que 30% dos entrevistados que trabalha de oito a nove horas por dia indicou que ocupa 60% de seu tempo com a vida profissional. 43% dos entrevistados, que respondeu trabalhar de 10 a 11 horas por dia, revelou que ocupa mais de 70% de seu tempo com a vida profissional. 42% dos entrevistados, que respondeu trabalhar 12 horas ou mais por dia, relatou que ocupa mais de 70% de seu tempo com a vida profissional.

Ressalta-se que, quanto maior a frequência de atividades relacionadas ao trabalho (dias por semana fora de casa viajando a trabalho / carga de trabalho por dia útil / trabalhar nos fins de semana / fora do horário normal de trabalho atender ou responder *e-mails* relacionados ao trabalho), sobretudo as realizadas fora do horário normal de trabalho, indicadas pelo executivo pesquisado, maior o percentual de tempo que ele indicou gastar com a vida profissional. Esse resultado reforça a questão do alongamento da jornada de trabalho normal e, também, mostra que os executivos têm consciência disso, apesar de não contabilizá-las em suas jornadas.

4.4.2 Distribuição de energia entre a vida profissional e a vida pessoal

No que se refere à distribuição da energia entre a vida profissional e pessoal, 35% dos executivos pesquisados disseram que gastam até 60% de sua energia com sua vida profissional; 31% dos entrevistados gastam 70% de sua energia com sua

vida profissional e 25% dos entrevistados disse consumir 80% de sua energia com sua vida profissional, 9% empregam 90% ou mais de sua energia com sua vida profissional. (GRAF. 19)

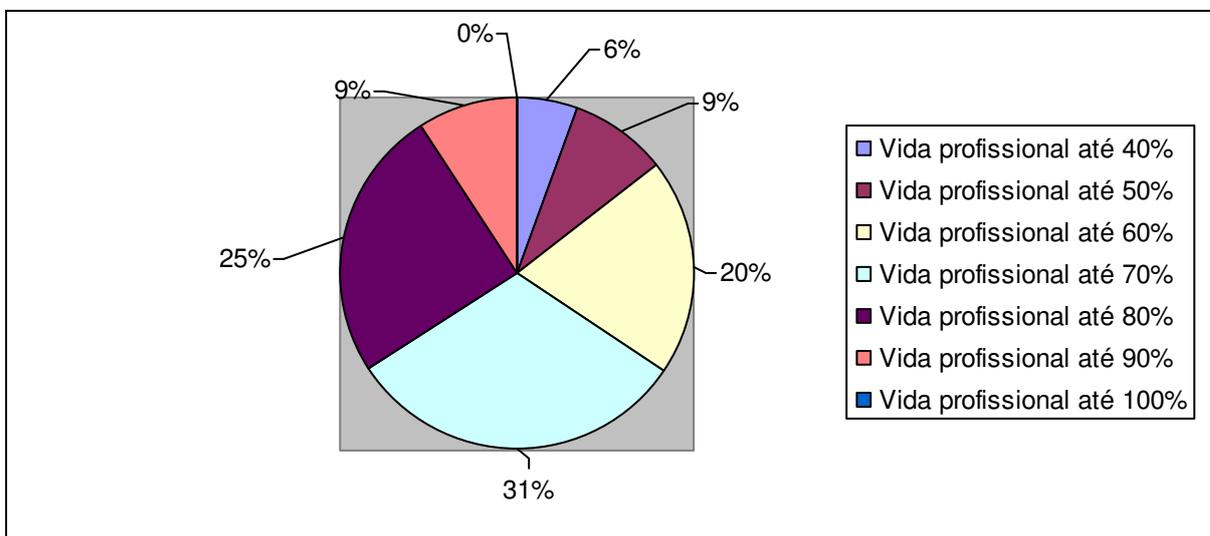


Gráfico 19: Distribuição da energia entre a vida profissional e a vida pessoal

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Notas: N Válido: 963 / Média: 69 / Mediana: 70 / Desvio-padrão: 13,8.

Considerando-se a média de 69%, esses dados corroboram os resultados da pesquisa de Evans e Bartolomé (1980). De acordo com os autores, em média, os executivos gastavam 71% de sua energia com sua vida profissional.

Associando-se os dados referentes à distribuição do tempo e à distribuição da energia, tem-se que a distribuição de energia e tempo, entre as vidas profissional e pessoal, estão associadas. Sendo que, na medida em que a porcentagem de tempo gasto com a vida profissional aumenta, também cresce o percentual de energia gasto com a vida profissional.

Reforçando essa relação do gasto do tempo com o gasto de energia, quando se cruza a quantidade de horas de trabalho por dia útil *versus* o percentual médio de energia gasto com a vida profissional, observa-se que há uma relação entre esses itens, sendo que, quanto maior a jornada de trabalho (12 horas ou mais), maior a energia gasta com a vida profissional (73%). O inverso também é válido, ou seja,

quanto menor a jornada (de oito a nove horas) menos energia se gasta com a vida profissional (63%). (TAB.4).

TABELA 4

Horas de trabalho por dia útil *versus* percentual médio de energia gasta com a vida profissional

Item		Percentual médio de energia gasta com a vida profissional
Horas de trabalho por dia útil	de 8 a 9 h	63↓
	de 10 a 11h	68
	12 h ou mais	73↑

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Notas: ↓ Média significativamente menor que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

Outro fato que reforça essa afirmação é que, quanto maior a frequência de atividades relacionadas ao trabalho (carga de trabalho por dia útil / trabalhar nos fins de semana / fora do horário normal de trabalho atender ou responder *e-mails* relacionados ao trabalho), maior o percentual de energia gasto com a vida profissional, segundo o entrevistado.

Diante disso, pode-se concluir que não há como tentar melhorar a qualidade de tempo dedicado à vida pessoal, se não há energia para ser dispendida nessa relação. Ou seja, o discurso de que poderia haver dedicação de 10% do tempo do executivo às outras dimensões fora do trabalho e, ainda assim, a qualidade do seu tempo seria alta, esconde algo. Pois, com apenas 10% de energia, não há como criar vínculos satisfatórios, como o referencial teórico e esses resultados da pesquisa indicam.

4.4.3 Sentimento do indivíduo e do seu companheiro/cônjuge em relação à distribuição de tempo e energia do executivo entre a vida profissional e a vida pessoal

Em relação ao sentimento de satisfação com a distribuição de tempo e energia entre a vida profissional e a vida pessoal, os dados revelam que 59% dos executivos estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos e 22% estão satisfeitos ou muito satisfeitos. (GRAF. 20).

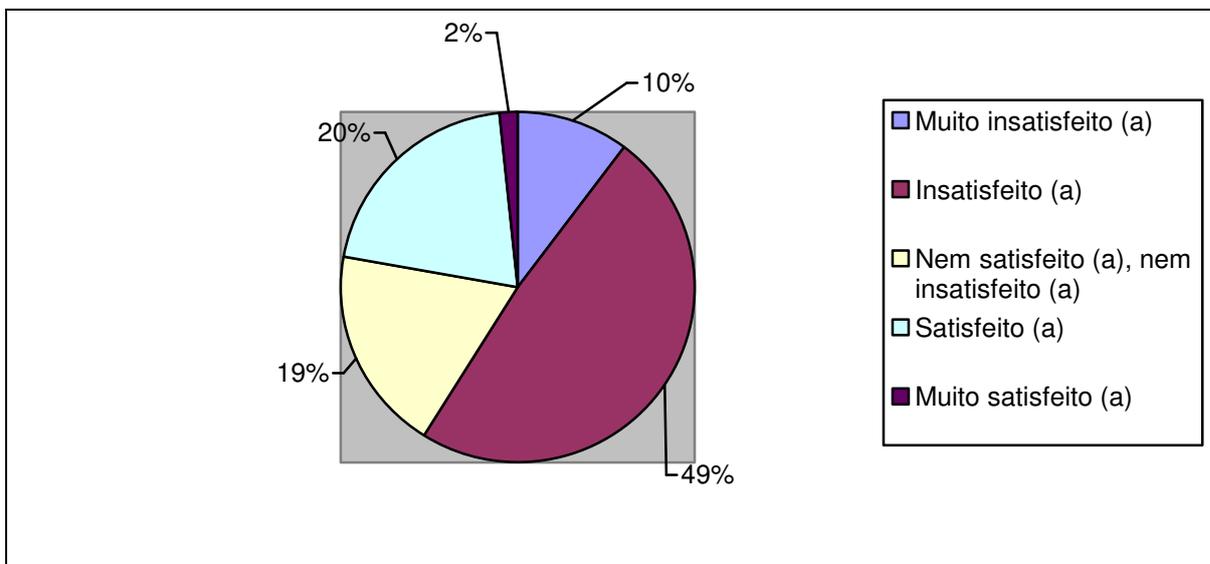


Gráfico 20: Sentimento do indivíduo em relação à distribuição do tempo e da energia entre a vida profissional e a vida pessoal

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Notas: N Válido: 962 / Média: 2,5 / Mediana: 2 / Desvio-padrão: 1.

Escala de satisfação: 1 – Muito insatisfeito (a) / 5 – Muito satisfeito (a).

Efetuando-se o cruzamento dos dados referentes ao sentimento em relação à distribuição de tempo e energia *versus* cargo, os dados revelam que, quanto mais baixo no nível hierárquico, mais insatisfeitos os entrevistados estão com relação à distribuição de tempo e energia. (TAB. 5).

TABELA 5

Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia *versus* cargo

Item		Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia
Cargo	Presidência	2,97↑
	V.P./Diretoria	2,50↓
	Gerência	2,54↓

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Notas: ↓ Média significativamente menor que as outras categorias ($p \leq 0,05$).

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ($p \leq 0,05$).

Escala de satisfação: 1 – Muito insatisfeito (a) / 5 – Muito satisfeito (a).

Como possível explicação para a maior insatisfação do grupo dos gerentes, tem-se a questão de serem, dentro do grupo pesquisado, os que estão entre o topo da organização e o operacional, ou seja, sofrem pressão tanto de seus superiores, quanto de seus subordinados, fato que diminui à medida que se sobe na hierarquia organizacional.

Por outro lado, tem-se que no grupo dos gerentes é onde se encontram os executivos mais novos e as mulheres, ou seja, dois grupos que sentem mais a pressão. O primeiro por ser mais inseguro quanto ao seu desempenho/habilidades, como já citado anteriormente. O segundo, por ter maior dificuldade em equilibrar a vida pessoal e a vida profissional.

Quanto ao sentimento do cônjuge/companheiro em relação à distribuição de tempo e energia entre a vida profissional e a vida pessoal, os dados mostram que os executivos têm a percepção de que 57% dos seus cônjuges/companheiros estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos, 24% não estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos e 19% estão satisfeitos ou muito satisfeitos. (GRAF. 21).

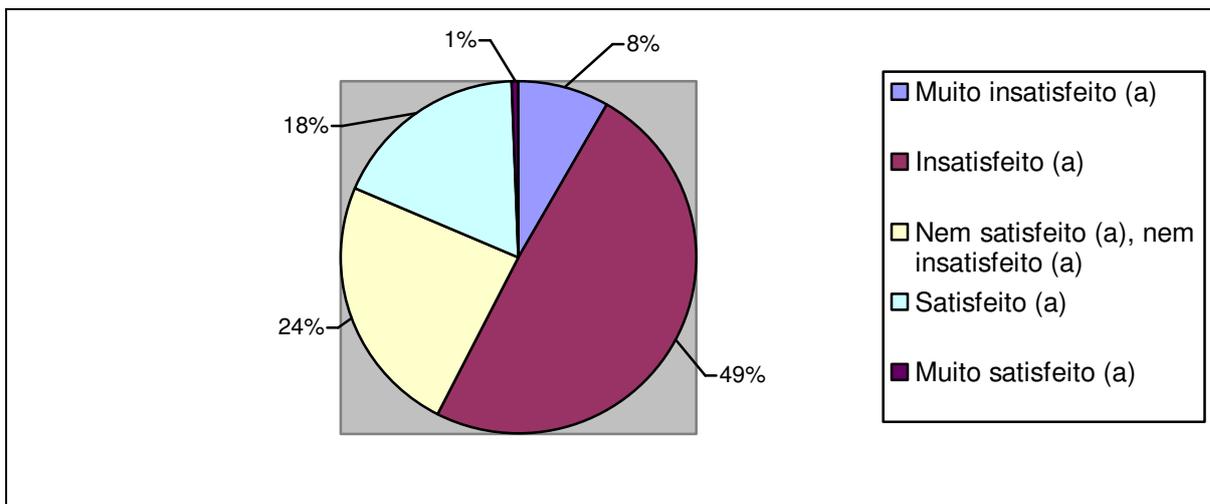


Gráfico 21: Sentimento do cônjuge em relação à distribuição do tempo e da energia do executivo entre a vida profissional e a vida pessoal

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

Notas: N Válido: 783 / Média: 2,5 / Mediana: 2 / Desvio-padrão: 0,9.

Escala de satisfação: 1 – Muito insatisfeito (a) / 5 – Muito satisfeito (a).

Esses dados corroboram a pesquisa de Evans e Bartolomé (1980). Segundo dados da pesquisa realizada pelos autores, 55% dos executivos reconhecem que suas esposas estão insatisfeitas com o modo como os executivos investem seu tempo e energia.

Considerando o somatório dos itens muito insatisfeito + insatisfeito + nem satisfeito, nem insatisfeito, observa-se que, na percepção dos executivos entrevistados, 81% dos cônjuges não estão satisfeitos e que 78% dos entrevistados também não estão, pode-se perceber que, apesar de a vida profissional pertencer a somente um dos dois indivíduos, a dedicação do tempo e energia à vida profissional impacta fortemente a relação com o outro.

Outrossim, deve-se destacar que há um percentual maior de cônjuges insatisfeitos (na percepção dos executivos) que seus pares, ou seja, apesar de alguns saberem que seus cônjuges não estão satisfeitos, isso parece não influenciar em sua dedicação à vida profissional.

No intuito de verificar se o executivo pesquisado tinha o mesmo sentimento em relação à distribuição de tempo e energia que seu companheiro/cônjuge, realizou-se o cruzamento dos dados referentes a essas duas questões. Ressalta-se, no entanto, que o indivíduo respondeu pelo seu cônjuge. Os dados revelaram que o sentimento do executivo pesquisado e a sua percepção sobre o sentimento do seu companheiro/cônjuge estão intimamente ligados. Na medida em que a satisfação do executivo aumenta, também cresce a satisfação percebida por ele como sendo a do seu cônjuge.

Realizando o cruzamento do sentimento em relação à distribuição de tempo *versus* distribuição do tempo e energia entre vida profissional e pessoal, observa-se que, quanto maior é o percentual gasto com a vida profissional, menos satisfeitos estão tanto o executivo quanto seu cônjuge. Cabe lembrar que o cônjuge não foi ouvido, ou seja, é a percepção do executivo sobre o sentimento do seu cônjuge, que, certamente, já expressou sua insatisfação.

Esse resultado reforça a questão do conflito trabalho-família, pois o tempo e a energia dedicados a um implica menos tempo e energia destinados ao outro, como apontam Evans e Bartolomé (1980), Bernhoeft (1985) e Dal Rosso (1996). E, quando se tem menos tempo e energia para dedicar-se a um, menos satisfatórios tendem a ser os vínculos nele constituídos.

4.5 GRAU DE SATISFAÇÃO COM ASPECTOS RELACIONADOS À VIDA PESSOAL E À VIDA PROFISSIONAL

De forma a facilitar o entendimento, os itens pesquisados foram distribuídos em duas categorias:

1.) empresa

São itens relacionados à vida profissional do pesquisado como a satisfação com o nível de desafios, factibilidade das metas, nível de cobrança por resultados e carga de trabalho.

2.) pessoal

São itens relacionados à vida pessoal do executivo pesquisado referentes à satisfação com a relação com parceiro amoroso, filhos e outros familiares, convivência com amigos, saúde e hábitos alimentares

Os dados apontam que existe diferença significativa entre os índices de satisfação pessoal e os relativos aos fatores da empresa, sendo que, na esfera pessoal, os executivos entrevistados estão mais satisfeitos que na esfera profissional.

Em relação aos fatores relativos à dimensão pessoal, observa-se que a satisfação com a relação com os filhos é o item de maior satisfação, e a satisfação com os hábitos alimentares, o de menor satisfação.

Quanto aos fatores relativos à dimensão empresa, observa-se que a satisfação com o nível de desafios colocados pela empresa é o item de maior satisfação, enquanto a satisfação em relação à carga de trabalho é o item de menor satisfação.

Esse resultado reforça todos os outros anteriores no que tange à jornada de trabalho, ao gasto maior de tempo e energia com a vida profissional e à insatisfação dos executivos no geral, corroborando o referencial teórico.

Considerando-se que o menor índice de satisfação está relacionado à carga de trabalho, efetuou-se o cruzamento dos dados referentes à quantidade de horas de trabalho por dia útil *versus* a satisfação. Os dados indicam que, dentre as questões que apresentaram diferenças significativas (saúde, nível de cobrança por resultados, relação com outros familiares, factibilidade das metas estabelecidas, relação com os filhos, carga de trabalho, hábitos alimentares e convivência com amigos), os executivos que disseram trabalhar de oito a nove horas são os mais satisfeitos. Já os que disseram trabalhar 12 horas ou mais são os menos satisfeitos com esses itens. Ou seja, observa-se que a jornada diária de trabalho impacta o nível de satisfação do executivo, sendo que, quanto mais longa a jornada, menos satisfeitos se encontram.

Cabe ressaltar que todos os itens relativos à carga de trabalho (quantidade de horas de trabalho por dia útil, trabalhar nos finais de semana e atender celular e responder *e-mails* fora do horário normal de trabalho) apresentaram associações com a questão da satisfação. Sendo que, quanto maior a quantidade de horas trabalhadas, a frequência que os executivos atendem celular, respondem *e-mails* e/ou trabalham nos finais de semana e o percentual de tempo e energia gasto com as atividades profissionais, menor é o seu grau de satisfação.

Em relação ao gênero, as mulheres estão menos satisfeitas no geral que os homens. Os itens da satisfação média dos executivos em que houve diferenças significativas com relação ao gênero foram: a relação com o parceiro amoroso, o nível de cobranças por resultado na empresa, a relação com os filhos e o nível de

desafios colocados pela empresa. Em todos esses itens, os homens mostraram-se mais satisfeitos que as mulheres.

Como possíveis explicações para essas variações, tem-se que as mulheres abrem mão de mais coisas para se estabelecerem profissionalmente (postergam a maternidade, têm dificuldades para estabelecer e manter relacionamentos, além da dupla jornada para cuidar de casa e filhos).

Já no que diz respeito à idade, quanto mais jovem é o entrevistado, menos satisfeito ele está. Ao se observar os itens da satisfação média dos executivos em que houve diferenças significativas com relação à idade, tem-se que as diferenças foram no sentido de que os executivos com idade acima de 51 anos são mais satisfeitos que os demais em quase todos os itens. Apenas um item apresentou resultado diferente deste: a satisfação com a convivência com os amigos, em que as pessoas mais satisfeitas são as mais jovens, com idade até 30 anos.

Como possível explicação tem-se que os mais jovens ainda estão construindo sua carreira. Tendem, portanto, a sentir mais as pressões. Por outro lado, os mais velhos já sabem o que está ou não sob seu controle, assim como estão com suas carreiras mais solidificadas.

Nesse sentido, Evans e Bartolomé (1980) argumentam que os executivos mais jovens lançam-se ao desenvolvimento de suas carreiras mais avidamente por entenderem que seus esforços geram sua performance, e sua performance gera satisfação pessoal e recompensas. Contudo, por sentirem-se inseguros quanto ao seu potencial e capacidade e não conhecerem suas forças e limitações, muitas vezes, sentem-se pressionados e ficam tensos e preocupados. Já os mais velhos estão mais conscientes de sua carreira e passam a reconhecer as conseqüências de seu estilo de vida sobre sua família, assim como têm mais consciência do que sua

carreira representa para si mesmos, e, principalmente, passam a preocupar-se mais com o convívio com os filhos. Em outras palavras, o foco de seus esforços muda e, conseqüentemente, o peso que dão a cada uma das esferas de sua vida.

Em outras palavras, a questão de os mais velhos estarem mais satisfeitos que os mais jovens, nos itens satisfação com a saúde, satisfação com o nível de cobranças por resultado na empresa, satisfação em relação à carga de trabalho que tem e satisfação com seus hábitos alimentares possivelmente pode ser explicada pelo fato de terem suas carreiras já mais definidas, de os filhos maiores demandarem menos, de os mais experientes já serem menos exigentes consigo mesmos, cuidarem-se mais e com a própria maturidade (aceitam mais os limites, *status* e têm remuneração melhor, além da expectativa de ascensão já ter se estabilizado).

Quanto à questão da insatisfação dos executivos que estão nas faixas etárias de 31 a 40 anos e 41 a 50 anos com a convivência com os amigos, essa pode ter como explicação o fato de que, nessa idade, os indivíduos tendem a sacrificar essas relações em função da construção de suas carreiras e família. De acordo com Evans e Bartolomé (1980), nessa faixa etária, os executivos chegam a investir 80% de sua energia em seu trabalho, o que também indicaria a indisponibilidade de tempo e energia para o convívio com os amigos.

Por fim, apresentam-se os itens da satisfação média dos executivos em que houve diferenças significativas com relação ao cargo, área de trabalho e o fato de a empresa estar passando por uma mudança radical.

Quanto ao cargo, dentre as questões que apresentaram diferenças significativas, os presidentes são mais satisfeitos que os entrevistados dos demais cargos (vice-presidentes, diretores e gerentes).

Como possíveis explicações para esse fato têm-se: o *status* atribuído ao cargo de presidente, ou seja, a respeitabilidade e a autoridade advindas do cargo de presidente compensariam qualquer adversidade da função; a faixa etária do grupo dos presidentes é a mais velha, isto é, as pessoas desse grupo estão mais conscientes do que é realmente esperado deles e do que podem oferecer.

Observando-se o nível de satisfação por área de trabalho, os executivos da área de recursos humanos são os menos satisfeitos com o nível de cobrança por resultados e com a carga de trabalho que têm. Uma possível explicação para a insatisfação dos executivos que atuam na área de recursos humanos pode estar relacionada com as mudanças pelas quais as empresas vêm passando. Com tantas demissões e reestruturações, o papel dessa área dentro das empresas não é dos mais fáceis. Tanto que, atualmente, as atribuições da área de recursos humanos estão sendo discutidas e, como ainda não há parâmetros para a sua atuação e nem definição do real papel a ser desempenhado, é de se esperar que os profissionais que atuam nessa área sintam-se mais pressionados.

Por fim, em relação à empresa em que trabalha estar passando por uma mudança radical, observa-se que os executivos que responderam sim estão menos satisfeitos do que os que responderam não em relação aos itens: satisfação com saúde, satisfação com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa e satisfação com seus hábitos alimentares. A questão de estar passando por uma mudança radical altera a rotina da empresa, além de provocar pressão nos indivíduos que sobrevivem ao processo. Diante disso, a questão da insatisfação com as metas é um reflexo do processo, assim como a insatisfação com a saúde e com os hábitos alimentares. Muitos executivos almoçam durante reuniões de trabalho,

para não *perderem* tempo, ou até porque, se não o fizerem assim, ficarão sem almoçar.

De modo geral, esses resultados explicitam as conseqüências da má distribuição do tempo pelos executivos, sendo o tempo de não-trabalho relegado a segundo plano, assim como todas as dimensões que o constituem, como família, amigos e lazer.

4.6 O PAPEL DA EMPRESA

Considerando-se que o equilíbrio entre a distribuição do tempo entre a vida pessoal e a vida profissional não é uma responsabilidade só do indivíduo, conforme apontado por Evans e Bartolomé (1980) e no intuito de verificar se as empresas têm realizado ações que minimizem a tensão de executivos, perguntou-se aos entrevistados sobre a realização de atividades por parte da organização, assim como sua participação em tais atividades.

Em relação a ações da empresa para minimizar a tensão dos executivos, 58% dos executivos disseram que a empresa não tem feito nada e 42% disseram que sim.

No que se refere à participação dos executivos pesquisados nas atividades que a empresa oferece, obteve-se que, dentre os executivos que responderam que a empresa faz algo para minimizar a tensão dos seus executivos, 74% disse participar.

Diante desses resultados, cabe refletir sobre dois aspectos: primeiro, a maior parte das empresas ainda não tem consciência de que também é um dever delas zelar pelo bem-estar de seus executivos. Segundo, a maioria dos executivos participa dos programas oferecidos.

Em relação à consciência, por parte das empresas, quanto a cuidar do bem-estar de seus profissionais, embora Aguiar (2000) discorra sobre a implantação de programas específicos que visem lazer, Evans e Bartolomé (1980) dão sugestões sobre mudanças nos valores organizacionais, que propiciariam aos executivos um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. O que, diante dos resultados desta pesquisa e das outras citadas no referencial teórico, contribuiria para o aumento da satisfação não só dos executivos, mas também de seus cônjuges.

Já no que se refere à participação dos executivos nos programas oferecidos, observa-se que, embora Manãs (2005) discorra sobre o fato de que os programas oferecidos também poderiam se tornar uma forma de a organização controlar um tempo que não pertence a ela, tem-se que os executivos participam mais desses programas do que praticam exercício físico, atividades profissionais não relacionadas ao seu trabalho ou ações sociais. Ou seja, se o objetivo é que os executivos tenham tempo para si mesmos, os programas das empresas têm uma resposta mais positiva que a iniciativa dos executivos de buscar uma atividade para tal fim.

Diante do exposto, independentemente da ação tomada, o que importa é a disponibilização, pelos executivos, de um tempo, seja por sua própria busca ou por oferecimento da empresa em que trabalha, para investir em algo que não seja trabalho e que contribua, não apenas para recuperar as energias, mas para o seu crescimento pessoal.

PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERFIL DOS EXECUTIVOS PESQUISADOS

Características pessoais

- ✓ **Gênero:** 77% masculino e 23 % feminino.
- ✓ **Idade:** 45% na faixa de 31 a 40 anos;
40% na faixa de 41 a 50 anos.
- ✓ **Estado Civil:** 81% casados / união estável
19% solteiro/separado/viúvo/divorciado.
- ✓ **Ter filhos:** 76% disse ter e 24% não ter.
- ✓ **Quantidade de filhos:** 85% disse ter até dois filhos.

Atividades exercidas na empresa

- ✓ **Área de atuação:** 19% Comercial, 17% Produção/Serviços, 15% Gestão Geral, 11% Financeiro.
- ✓ **Cargo:** 73% gerentes, 23% vice-presidentes/diretores e 4% presidentes.
- ✓ **Tempo de trabalho na empresa:** 14% até dois anos, 21% entre três e cinco anos, 22% entre seis e dez anos e 43% acima de 11 anos.
- ✓ **Tempo de trabalho no cargo atual:** 72% está há até cinco anos no cargo atual.

- ✓ **Trabalhar e residir na mesma cidade:** 27% disse que não.
- ✓ **Freqüência com que viaja por semana:** 38% viaja nunca ou raramente, 31% viaja um dia, 16% viaja dois dias e 15% viaja três ou mais dias.
- ✓ **Destino das viagens:** 72% realiza viagens internacionais.
- ✓ **A empresa estar ou não passando por uma mudança radical:** 57% disse que sim.

TEMPO DE TRABALHO

Horas de trabalho por dia útil

- Jornada diária:**
- ✓ 53% de 10 a 11 horas por dia;
 - ✓ 29% 12 horas ou mais por dia;
 - ✓ 18% de oito a nove horas por dia.

Os executivos pesquisados não contabilizam, na sua jornada de trabalho, o tempo gasto com deslocamentos, viagens, jantares/almoços de negócios, leitura de *e-mails* e ligações para o celular fora do horário normal de trabalho.

O alongamento da jornada de trabalho

- ✓ **Trabalhar nos finais de semana:** 54% disse trabalhar às vezes (40%), frequentemente (12%) ou sempre (2%) nos finais de semana.
- ✓ **A empresa permite o acesso ao e-mail fora do local de trabalho:** 85% disse que a empresa permite.

- ✓ **Freqüência com que acessa o e-mail:** 76% disse acessar às vezes (31%), frequentemente (28%) ou sempre (17%).
- ✓ **Freqüência com que atende o celular ou responde e-mails relacionados ao trabalho fora do horário normal de trabalho:** 79% disse atender o celular ou responder e-mails às vezes (34%), frequentemente (26%) ou sempre (19%).

TEMPO DE NÃO-TRABALHO

- ✓ **Prática de exercício físico regularmente:** 50% disse praticar.
- ✓ **Dedicar tempo a outras atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal:** 72% disse não dedicar.

Entre os executivos que dedicam tempo a outras atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal, 80% dedica até cinco horas por semana a essas atividades.

- ✓ **Prática de alguma ação social:** 66% disse não praticar.

DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO E DA ENERGIA ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA PESSOAL

Tempo	
Vida profissional até 40%	2%
Vida profissional até 50%	6%
Vida profissional até 60%	24%
Vida profissional até 70%	40%
Vida profissional até 80%	24%
Vida profissional até 90%	4%
Vida profissional até 100%	0%

Notas: N Válido: 964 / Média: 69 / Mediana: 70 / Desvio-padrão: 10,3.

Energia	
Vida profissional até 40%	6%
Vida profissional até 50%	9%
Vida profissional até 60%	20%
Vida profissional até 70%	31%
Vida profissional até 80%	25%
Vida profissional até 90%	9%
Vida profissional até 100%	0%

Notas: N Válido: 964 / Média: 69 / Mediana: 70 / Desvio-padrão: 13,8.

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO E DA ENERGIA ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA PESSOAL

Sentimento do executivo	
Muito insatisfeito (1)	10%
Insatisfeito (2)	49%
Nem satisfeito, nem insatisfeito (3)	19%
Satisfeito (4)	20%
Muito satisfeito (5)	2%

Notas: N Válido: 962 / Média: 2,5 / Mediana: 2 / Desvio-padrão: 1.

Sentimento do seu cônjuge	
Muito insatisfeito (1)	8%
Insatisfeito (2)	49%
Nem satisfeito, nem insatisfeito (3)	24%
Satisfeito (4)	18%
Muito satisfeito (5)	1%

Notas: N Válido: 783 / Média: 2,5 / Mediana: 2 / Desvio-padrão: 0,9.

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure *et al.*, 2006.

GRAU DE SATISFAÇÃO COM ASPECTOS RELACIONADOS À VIDA PESSOAL E À VIDA PROFISSIONAL

Executivos mais satisfeitos com aspectos relacionados à vida pessoal que à vida profissional.

Dimensão pessoal:

↑ relação com os filhos.

↓ hábitos alimentares.

Dimensão empresa:

↑ nível de desafios colocados pela empresa.

↓ carga de trabalho.

O PAPEL DA EMPRESA

- ✓ **Ações da empresa para minimizar a tensão dos executivos:** 58% disse que a empresa não tem feito nada.
- ✓ **Participação dos executivos nas atividades que as empresas oferecem:** 74% disse participar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre os impactos das mudanças pelas quais o mundo organizacional passou e vem passando ainda carecem de aprofundamento, principalmente, considerando-se o impacto que provocaram não só nos processos e conteúdo do trabalho, mas na relação entre os tempos de trabalho e de não-trabalho. Nesse sentido, observa-se, no contexto atual, que já não há mais uma jornada de trabalho delimitada para o executivo e, sim, um tempo de trabalho que se sobrepõe a qualquer outro tempo.

Diante desse cenário, a distribuição do tempo entre as diversas dimensões da vida, de forma equilibrada e satisfatória, é um dos desafios que se impõe a todos os profissionais, especialmente aos executivos, uma vez que, mesmo para si próprios, eles têm que ser o *exemplo* de excelência e resistência.

A presente pesquisa realizada com executivos (presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes) de 69% das 500 maiores empresas operando no Brasil, visando identificar a percepção desse grupo em relação à distribuição do seu tempo entre as diversas dimensões de sua vida, revelou que os executivos dedicam muito mais tempo à sua vida profissional que às demais dimensões de sua vida. O desequilíbrio é flagrante.

A pesquisa também revelou que os executivos estão insatisfeitos com esse predomínio do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho.

Considerando-se que as empresas pesquisadas neste estudo representam uma parcela muito significativa do universo empresarial brasileiro, pode-se inferir

que tanto a insatisfação quanto a longa jornada de trabalho sejam comuns nas empresas de grande porte do Brasil.

A seguir, são apresentados os principais aspectos revelados pela presente pesquisa.

Em relação à jornada diária de trabalho, observa-se que os executivos trabalham muito mais do que contabilizam, principalmente, em função do tempo gasto com leitura de *e-mails* e ligações para o celular (relativas ao trabalho) fora do horário de trabalho, almoços/jantares de negócio, viagens e eventos entre outros, não considerados pelos mesmos em suas jornadas.

Outro ponto a ser ressaltado nesse item é a questão do sobretrabalho dos *sobreviventes* aos processos de mudança. As contínuas reduções do quadro de pessoal, assim como o redesenho e a concentração dos cargos e funções, acabaram por aumentar a demanda de trabalho e, por conseguinte, estenderam a jornada de trabalho dos executivos.

A pesquisa também apontou que, quanto maior a jornada de trabalho, menos os executivos mostraram-se satisfeitos com sua saúde, o nível de cobrança da empresa por resultados, a relação com outros familiares, a factibilidade das metas organizacionais, a relação com os filhos, a carga de trabalho, seus hábitos alimentares e a convivência com os amigos.

Já no que tange ao tempo de não-trabalho, observa-se que, excetuando-se exercícios físicos, a maior parte dos executivos não pratica nenhuma outra atividade que possa ser caracterizada como lazer. Ou seja, os executivos pesquisados não disponibilizam tempo para si mesmos.

Uma possível explicação para a não utilização do tempo de não-trabalho para alguma atividade, que não esteja relacionada ao cônjuge/companheiro e/ou família,

seja a própria escassez do mesmo, tendo-se em vista que a jornada de trabalho ocupa grande parte do tempo do executivo e por não ser possível *esticar* as 24 horas que se tem por dia.

Em relação à percepção dos executivos quanto à distribuição do tempo e da energia entre a vida profissional e a vida pessoal, tem-se que eles têm consciência de que a vida profissional consome a maior parcela de seu tempo (69%) e de sua energia (69%). É interessante observar que tanto o tempo quanto a energia e a jornada diária de trabalho estão relacionados, sendo que, quanto maior a jornada diária, maiores são o tempo e a energia gastos com a vida profissional.

A pesquisa também apontou que os executivos estão insatisfeitos com a distribuição do seu tempo e energia entre a vida profissional e a vida pessoal. Além de indicar que os executivos mostraram ter consciência de que seus cônjuges também não estão satisfeitos com esse item.

Todos esses resultados corroboram o exposto no referencial teórico no que tange à insatisfação dos executivos com a distribuição do seu tempo entre as diversas áreas de sua vida, ao predomínio do tempo de trabalho sobre os outros tempos, a sua longa jornada de trabalho e à contribuição dos avanços da tecnologia da informação na difusão do tempo de trabalho.

Os dados da pesquisa também evidenciaram que os entrevistados estão mais satisfeitos com os aspectos relacionados à sua vida pessoal que à sua vida profissional, ponto este que, de certa forma, pode explicar o porquê de os executivos dedicarem menos tempo para seus cônjuges, filhos, família e amigos. Afinal, se mesmo com o pouco tempo que dedicam, os entrevistados acreditam ter um nível de satisfação suficiente em suas vidas privadas, por que iriam dedicar-se mais a essas dimensões?!

Contudo, mesmo percebendo que dedicam bem menos tempo para sua vida pessoal, os executivos, na média geral, estão satisfeitos com a relação com parceiro amoroso, com a relação com os filhos e com outros familiares bem como com a convivência com amigos.

Realizando-se uma análise geral dos resultados, alguns pontos merecem reflexão. De modo geral, os presidentes são os que têm a maior carga de trabalho. São, porém, os mais satisfeitos com os aspectos relacionados à vida pessoal e à vida profissional. No que tange ao gênero, as mulheres são as mais insatisfeitas com a distribuição do seu tempo e energia e as menos satisfeitas tanto com os aspectos relacionados à sua vida pessoal quanto à sua vida profissional. Quanto à idade, as diferenças também foram significativas, sendo os executivos jovens menos satisfeitos na maior parte dos itens que os executivos mais velhos.

Diante de tantas evidências, pode-se concluir que a distribuição do tempo entre as diversas dimensões da vida é um fator importante. Contudo, a questão é muito mais complexa e envolve muitos outros fatores, além da distribuição equilibrada do tempo.

De qualquer modo, faz-se necessário ressaltar que o ambiente organizacional voltado para as demandas produtivas atuais não permite que o indivíduo possa escolher individualmente se quer ou não ter uma jornada de trabalho diária menor ou maior, ou seja, a governabilidade individual nesse quesito é limitada. Juntando-se a isso, tem-se o fato de que o desenvolvimento tecnológico, assim como a flexibilização do trabalho, contribui para que o trabalho e o tempo de trabalho possam se deslocar para qualquer outra dimensão de tempo e espaço.

A pesquisa indicou que os executivos percebem que há um desequilíbrio entre a distribuição do tempo entre as diversas dimensões da vida, e isso gera

insatisfação. Este resultado revela que as maiores empresas operando no Brasil ainda têm um longo caminho a percorrer. Basta verificar a inexistência de programas, na maioria das empresas constituintes da amostra, que minimizem os reflexos dessa elevada jornada em seus executivos.

Não se pode descartar o caráter subjetivo na percepção sobre a questão da distribuição do tempo pelos indivíduos. Cabe, portanto, destacar a necessidade de se compreender a questão não só quantitativa, mas também qualitativamente, além dos fatores conjunturais e estruturais que levam ao predomínio do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho. Nesse prisma, pode-se avançar em uma perspectiva crítica e analítica capaz de elucidar os dilemas e os desafios da questão nas organizações contemporâneas.

Alguns limites, no entanto, são inerentes ao estudo realizado. Além da impossibilidade de verticalização de alguns resultados, presente não só nesta pesquisa mas em toda pesquisa quantitativa, tem-se a escassez de trabalhos sobre o tema no Brasil.

Apesar da riqueza de dados obtidos na presente pesquisa, acredita-se que pesquisas qualitativas explicitem outros conflitos gerados pela predominância do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam de base para novos estudos. Como temas para futuras pesquisas, sugerem-se os seguintes: até que ponto o prazer e o *status* do trabalho do executivo *compensarão* suas longas jornadas de trabalho? Até que ponto os cônjuges/companheiros e as famílias aceitam passivamente essa troca? Até que ponto o modelo de sucesso atual valerá o sacrifício imposto à vida privada? Na visão dos executivos, haveria outra alternativa?

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. de F. Lazer e produtividade no trabalho. In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-Rom.

ALBERTI, L. B. **I libri della famiglia**. Turim: Einaudi, 1969.

ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARABEL, M. The functions of executive in France. In: **XVIII EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES - EGOS**, Barcelona: Mimeo, 2002.

BARLEY, S. R. On technology, time, and social order: technologically induced change in the temporal organization of radiological work. In: DUBINSKAS, F. A. (Ed.) **Making time: ethnographies of high-technology organizations**. Philadelphia: Temple University, 1988, p.123-69.

BARNARD, C. I.. **As funções do executivo**. Tradução Flávio Moraes de Toledo Piza. São Paulo: Atlas, 1979.

BAUMAN, Z . **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BECK, U. **O que é globalização?** equívocos do globalismo: respostas à globalização. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BERNHOEFT, R. **Administração do tempo**: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 1985.

BRASIL. **Constituição 1988**: texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com alterações adotadas pelas emendas constitucionais de revisão n.º 1 a 6/94.. Brasília: Senado Federal, 1994. 230p.

BRASIL. **CLT - Consolidação das leis do trabalho** : anotada. 7. ed. São Paulo: Mapa Fiscal, 1991. 1.089p.

BUNCHAFT, G.; KELLNER, S. R. de O. **Estatística sem mistério**. 2. ed. rev. Petrópolis: Vozes, 1997.

CAMARGO, L. O. de L. **O que é lazer**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

CARLSON, S. **Executive Behavior**. Uppsala, Sweden: Textgruppen I Uppsala AB, 1951.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. – A era da informação: economia, sociedade e cultura. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHANLAT, J.-F. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: CHANLAT, J-F (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, p.107-10, v.3.

CLARK, P. A. A review of the theories of time and structure for organizational sociology. In: BACHARACH, S.B.; MITCHELL, S.M. (Eds). **Research in the sociology of organizations**. Greenwich.CT: JAI, 1985, p. 35-80.

CUNHA, N. **A felicidade imaginada**: a negação do trabalho e do lazer. São Paulo: Brasiliense, 1986.

D'HAINAUT, L. **Conceitos e métodos da estatística**: uma variável a uma dimensão. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997, v. 1.

DAL ROSSO, S. **A jornada de trabalho na sociedade**: o castigo de Prometeu. São Paulo: LTr, 1996.

DAL ROSSO, S. **O debate sobre a redução da jornada de trabalho**. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1998. (Coleção ABET – Mercado de trabalho, v. 5).

DAS, T.K. Strategic planning and individual temporal orientation. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.8, p.203-9, 1987.

DAS, T.K. Time: the hidden dimension in strategic planning. **Long Range Planning**, London, v.24, n.3, p.49-57, jun. 1991.

DE MASI, D. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo: Esfera, 1999.

- DE MASI, D. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo: Esfera, 1999.
- DELGADO, M. G. **Jornada de trabalho e descansos trabalhistas**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2003.
- DRUMOND, F. B.; WERKEMA, M. C. C.; AGUIAR, S. **Análise de variância: comparação de várias situações**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.
- DUBINSKAS, F. A. Janus organizations: scientists and managers in genetic engineering firms. In: DUBINSKAS, F. A. (Ed.) **Making time: ethnographies of high-technology organizations**. Philadelphia: Temple University, 1988.
- DUMAZEDIER, J. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- DUMAZEDIER, J. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- DUMAZEDIER, J. **Valores e conteúdos culturais do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1980.
- EINSTEIN, A. **A teoria da relatividade especial e geral**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999, 132 p.
- ELIAS, N. **Sobre o tempo**. Tradução V. Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito na dinâmica social. In: LEVI *et al.* **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 2001, p.27-44.
- ESCRIVÃO FILHO, E.. **A natureza do trabalho do executivo**. 1995. 272f. Tese (doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- EVANS, P.; BARTOLOMÉ, F.. **Must success cost so much?** London: Grant McIntyre, 1980.
- EXAME MELHORES E MAIORES. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: jul. 2005.
- FAILLA, A., BAGNARA, S. Information technology, decision, time. **Social Science Information**, Paris, v.31, n.4, p.669-681, 1992.
- FAYOL, H. **Administração geral e industrial: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERNANDES, B.; CARVALHO NETO, A. M. de. As práticas gerenciais diante dos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília. ANPAD, 2005. CD-Rom.

FIORI, J. L. **Estado do bem-estar social: padrões e crises**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, n. 340, ago. 1995. (Série Textos para Discussão).

FIORI, J. L. **Globalização, Estados Nacionais e Políticas Públicas**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, n. 303, ago. 1993. (Série Textos para Discussão).

FONSECA, J. S. da; MARTINS, G. de A. **Curso de estatística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FREITAS, M. E. Contexto social: o mundo do trabalho, a família e os *eternos* adolescentes. **RAE Light**, São Paulo: FGV, v. 5, n. 2, p.2-6, abr./jun., 1998.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: *faces do poder perverso nas organizações*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p.8-19, abr./jun. 2001.

GASPARINI, G. Tempo e trabalho no ocidente In: CHANLAT, J-F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, p.111-26, v.3.

GERHARD, A.; MICHAÏLOW, M. **Time pioneers: flexible working time and new lifestyles**. London: Ponty Press, 1991.

GERSHUNY, J. I. Time use, technology, and the future of work. **Journal of the Market Research Society**, [S.l.], v.28, n.4, p.335-54, 1986.

GERICK, C.J.G. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, n.3, p. 9-14, 1988.

GERICK, C.J.G. Marking time: Predictable transitions in task groups. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, n.32, p. 274-309, 1989.

GHERARDI, S.; STRATI, A. The temporal dimension in organizational studies. **Organization Studies**, Berlin, v.9, n.2, p.149-64, 1988.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODMAN, R. **Aprenda sozinho estatística**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1965.

GOODMAN, R.A. Environmental knowledge and organizational time horizon. **Human Relations**, New York, v.26, p.215-226, 1973.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

GRISCI, C. L. L. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, São Paulo, n.19, p. 2-13. 1999.

HALL, E. T. **La danse de la vie**: temps culturel, temps vécu. Paris: Senil, 1984.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1993.

HASSARD, J.. Aspects of time in organization. **Human Relations**, New York, v.44, n.2, p.105-25, 1991.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CALDAS, Miguel. FACHIN, Roberto. FISCHER, Tania. (Orgs. ed. bras.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, 2001, p. 190-216.

HAY, M.; USUNIER, J-C. Time and strategic action: A crosscultural view. **Time & Society**, [S.I.], v.2, n.3, p.313-33, 1993.

HEATH, L. R. **The concept of time**. Chicago: University of Chicago Press, 1956.

HEWITT, P. **About time**: The revolution in work and family life. London: Rivers Oram, 1993.

HILL, J.M.M. The time-span of discretion in job analysis. **Human Relations**, New York, v. 9, p.295-323, 1956.

HOFSTEDE, G.H. **Cultures and organizations**: software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G.H. Cultural constraints in management theories. **Academy of management Executive**, Briarcliff Manor, v.7, n.1, p. 81-94,1993.

HOUT, T. M.; STALK JUNIOR, G. Time-based results. **Perspectives**. Boston, n 356, p. 1-2, 1993.

HUME, D. **Investigação sobre o entendimento humano**. São Paulo: Abril Cultural, 1999. (Coleção Os Pensadores).

INSTITUTO DATAFOLHA. Opinião pública. 15 jun. 2003. Disponível em: <<
http://www1.folha.uol.com.br/folha/datafolha/po/carreira_15062003a.shtml>>
Acessado em: 31 jan. 2005.

JAQUES, E. **Measurement of responsibility**: A study of work, payment, and individual capacity. London: Tavistock, 1956.

JAQUES, E. **Time-span handbook**: the use of time-span of discretion to measure the level of work in employment roles and to arrange an equitable payment structure. Glacier Project series. Oxford: Heinemann, 1964.

JAQUES, E. **Equitable payment**: A general theory of work, differential payment, and individual progress, 2nd ed. Harmondsworth: Penguin, 1967.

JAQUES, E. Taking time seriously in evaluating jobs. **Harvard Business Review**, Boston, p.124-32, sept./oct. 1979.

KAMDEM, E. Tempo e trabalho na África. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, p.127-47, v.3.

KANT, I. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. (Coleção Os Pensadores).

KAVANAGH, D.; ARAÚJO, L. Chronigami: folding and unfolding time. **Accounting Management and Information Technology**, [S.l], v.5, n.2, p.103-21, 1995.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage, 1986.

KLUCKHOHN, F. Dominant and variant value-orientations in Personality in nature, society and culture. In: C. KLUCKHOHN, H.; MUNAY, A.; SCHNEIDER, D. M. (Eds.). New York: Allied A. Knopf. 1953, P. 342-57.

KO, G.; GENTRY, J. The development of time orientation measures for use in cross-cultural research. **Advances in Consumer research**, Urbana, v.18, p.135-142, 1991.

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: The Free Press, 1982.

KURZ, R. A expropriação do tempo. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 3 de janeiro de 1999. (Caderno Mais, p. 3).

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967

LEE, H; LIEBENAU, J. Time in organizational studies: towards a new research direction. **Organization Studies**, Berlin, v.20, n.6, p.1.035-58, 1999.

LORSCH, J.W., MORSE, J.J. **Organizations and their members.** New York: Harper, 1974

LUKÁCS, G. **The ontology of social being: labour.** Londres: Merlin Press, 1980.

MANÃS, C. M. **Tempo e trabalho: a tutela jurídica do tempo de trabalho e do tempo livre.** São Paulo: LTr, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, D. H; TONELLI, M. J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-Rom.

MIGLIAVACCA, D. M. *et al* . Chemical composition of atmospheric precipitation in Southern Brazil: preliminary study. **Quím. Nova**, São Paulo, v. 28, n. 3, 2005. Disponível em: << http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422005000300002&lng=en&nrm=iso >>. Acessado em: 10 ago. 2006.

MINTZBERG, H. **The Nature of manager's work.** New York: Harper Collins, 1973.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração)

MOORE, S. M. **A estatística básica e sua prática.** Tradução. C. F. C. Pessoa. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MOORE, W. **Man, time and society.** New York: Wiley, 1963.

MORAIS, J. L. B. de. **A subjetividade do tempo: uma perspectiva transdisciplinar do direito e da democracia.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

MUMFORD, L. **Technics and civilization**. New York: Harcourt, Brace & World, 1934.

NEWTON, I. **Princípios matemáticos da filosofia natural**. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

PAGÉS, M.. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA JUNIOR, A.; GUERRINI, I. A. Unidade e multiplicidade do tempo: uma abordagem transdisciplinar. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, São Paulo: v.8, n.15, p.247-56. mar./ago. 2004, (Fundação UNI e UNESP). Disponível em: << <http://www.interface.org.br/revista15/dossie3.pdf> >> Acesso em: 29 out. 2005.

PERISTA, H.; MAXIMIANO, S.; FREITAS, F.. Família, gênero e trajetórias de vida: uma questão de (usos do) tempo. In: IV CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 2000, Coimbra. **Anais...** Disponível em: << <http://www.aps.pt/ivcongr-actas/Acta166.PDF> >> Acesso em: 29 out. 2005.

POLLAY, R.W. The structure of executive decisions and decision times. **Administrative Science Quarterly**, v.15, 1970, p.459-471.

PROVONOST, G. Introduction: lê temps dans une perspective histoprique et sociologique. **Internationale de Sciences Sociales**, n.107, 1986.

PRZELOMSKI, M. L. B. de. Investigando o assédio moral na organização pública. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2002, Lisboa. **Anais ...** Lisboa, CLAD, 2002. Disponível em: <<http://www.clad.orgr.ve>> Acesso em : 03 set. 2003.

RAMAPRASAD, A.; STONE, W. G. The temporal dimension of strategy. **Time and Society**, v.1, n.3, 1992, p.359-377.

REUTERS. Volkswagen quer aumentar jornada sem pagamento extra. 12. jun. 2006. Disponível em: << <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/reuters/2006/06/12/ult29u48556.jhtm> >> Acesso em: 12 jun. 2006.

RICHTER, E. P.; JOVER, E. R.; NUNES, D.C.. Tempo como categoria analítica da subjetividade. **Revista Psicologia Política**, Belo Horizonte, v.2, n.4, p.233-48. jul./dez. 2002. Disponível em: << <http://www.fafich.ufmg.br/~psicopol/pdfv2n4/Capitulo%203.pdf> >> Acesso em: 29 out. 2005.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RODRIGUES, S.S; BARROS, B.T. Management in Brazil. In: WARNER, M. (Ed.), **International encyclopedia of business and management**, London: Routledge, 2002. v.1, p. 528-39.

ROY, D. F. Banana time: job satisfaction and informal interaction. **Human Organization**, New York, v. 18, n.4, p.158-168, 1960.

RUDDLE, K. *et al.* Do enxugamento à revitalização. In: **Gazeta Mercantil – Global Business**. n.6, ago. 1998.

RUDERMAN, M. N. *et al.* Benefits of multiple roles for managerial women. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v.45, n.2, p. 369-86, 2002.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001, 412 p.

SANTO AGOSTINHO. **Confissões**. São Paulo: Nova Cultural, 1999. (Coleção Os Pensadores).

SCHAFF, A. **A sociedade informática**: as conseqüências sociais da segunda revolução industrial. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista: Brasiliense, 1993.

SCHRIBER, J. B. **An exploratory study of the temporal dimensions of work organizations**. Doctoral dissertation. The Claremont Graduate School. 1986.

SCHRIBER, J.B.; GUTTEK, B.A. Some time dimensions of work: the measurement of an underlying aspect of organization culture. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v,72, n.4, p. 642-650, 1987.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SERVA, M.; FERREIRA, J. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba. ANPAD, 2004. CD-Rom.

SOARES, J. F.; FARIAS, A. A.; CÉSAR, C.C. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.

SOROKIN, P.A. **Sociocultural causality, space and time**. Durham, North Carolina: Duke University Press, 1943.

STALK JUNIOR, G. The time paradigm. **Perspectives**, Boston, n. 323, p.1-3, 1988a.

STALK JUNIOR, G. Time — the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, p.41-51, july./aug. 1988b.

STALK JUNIOR, G.; HOUT, T. M. **Competing against time**: How time-based competition is reshaping global markets. New York: The Free, 1990.

STAMPER, R. Analyzing the cultural impact of a system. **International Journal of Information Management**, Kidlington, v.8, p.107-22, 1988.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.7, n.1, p.7-13, 1982.

TANURE, B. O desafio de equilibrar resultados de negócio e qualidade de vida. In: Gustavo Boog; Magdalena Boog. (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002, p. 365-82.

TANURE, B. *et al.* **Felicidade e infelicidade dos executivos brasileiros**. Relatório parcial da pesquisa quantitativa. Pontifícia Universidade Católica de Minas gerais / Fundação Dom Cabral, Mestrado em Administração, Belo Horizonte. 2006.

TAYLOR, F. W. **La direction des ateliers**. Paris: Dunod et E. Pinat, 1907.

TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

THOMPSON, E. P. Time, work-discipline and industrial capitalism. **Past and Present**, n. 38, 1967.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro : Artenova, 1970.

TONELLI, M. J. Produção de sentidos: Tempo e velocidade nas organizações. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais ...** Recife: ANPAD, 2002. CD-Rom

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-Rom.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**. London: Irwin, 1993.

USUNIER, J-C. G. Business time perceptions and national cultures: A comparative survey. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 31, p.197-217, 1991.

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. M. F.. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, v.9, n.2, p. 103-119, abr./jun. 2005.

VIEIRA, M. M. F.; GARROFÉ, P. H. S.. O paradigma espaço-tempo: evolução e manipulação do sentido e do significado de espaço e tempo nas organizações contemporâneas. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. Recife, v.3, n.1, jan. / abr. 2005. Disponível em: << http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/GESTORG_2005_N1_V3_ARTIGO_05.pdf >> Acesso em: 29 out. 2005.

WERNECK, C. **Lazer, trabalho e educação**: relações históricas, questões contemporâneas. Belo Horizonte: Ed. UFMG:CELAR-DEF/UFMG, 2000. 157p.

WHITROW, G. J. **O tempo na história**: concepções do tempo da pré-história aos nossos dias. Rio de Janeiro : Zahar, 1993.

ANEXO

ANEXO A – Questões aplicadas aos executivos relacionadas ao uso dos tempos de trabalho e não-trabalho

PERFIL DA EMPRESA

1. Marque o setor de atividade que mais se aproxima ao da sua empresa

<input type="checkbox"/>	Alimentos	<input type="checkbox"/>	Mecânica
<input checked="" type="checkbox"/>	Atacado e Comércio Exterior	<input type="checkbox"/>	Metalurgia
<input type="checkbox"/>	Automotivo	<input type="checkbox"/>	Papel e Celulose
<input type="checkbox"/>	Bebidas	<input type="checkbox"/>	Plásticos e Borracha
<input type="checkbox"/>	Comércio Varejista	<input type="checkbox"/>	Química e Petroquímica
<input type="checkbox"/>	Comércio Varejista	<input type="checkbox"/>	Serviços de transporte
<input type="checkbox"/>	Confecções e têxteis	<input type="checkbox"/>	Serviços diversos
<input type="checkbox"/>	Construção	<input type="checkbox"/>	Serviços Públicos
<input type="checkbox"/>	Eletroeletrônico	<input type="checkbox"/>	Siderurgia e Mineração
<input type="checkbox"/>	Farmacêutico	<input type="checkbox"/>	Tecnologia e Computação
<input type="checkbox"/>	Higiene, limpeza e cosméticos	<input type="checkbox"/>	Telecomunicações
<input type="checkbox"/>	Material Construção	<input type="checkbox"/>	Outro Setor. Qual? <input type="text"/>

2. Marque com um X a área que mais se aproxima da que você trabalha na empresa

<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Produção/Serviços
<input type="checkbox"/>	Financeiro	<input type="checkbox"/>	Informática/TI
<input type="checkbox"/>	Marketing	<input type="checkbox"/>	Planejamento Estratégico
<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Gestão Geral
<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Outros

PERFIL INDIVIDUAL

3. Sexo

Feminino Masculino

4. Cargo

Presidente Vice-Presidente Diretor Gerente Outro

5. Você trabalha na mesma cidade em que reside?

Sim Não

6. Qual a sua idade?

até 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos de 51 a 60 anos mais de 61 anos

7. Qual o seu Estado Civil?

Casado(a) Solteiro(a) União Estável Viúvo(a) Separado(a)/Divorciado(a)

7.1 Caso você possua, seu cônjuge/companheiro(a) trabalha fora?

Sim Não

7.1.1 Em caso positivo, responda:

Trabalha meio período Trabalha horário integral Possui horários flexíveis

8. Possui filhos?

Sim Não

8.1 Em caso positivo, quantos:

1 filho 2 filhos 3 filhos 4 filhos Mais de 4 filhos

8.2 Marque em qual(is) faixa(s) etária(s) seu(s) filho(s) está(ão).

de a 10 anos de 11 a 17 anos de 18 a 25 anos Acima de 26 anos

9. Há quanto tempo você está trabalhando nesta empresa?

Até 2 anos 3 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos Acima de 16 anos

10. Há quanto tempo você está no cargo atual?

Até 2 anos 3 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos Acima de 16 anos

11. Quantos dias você passa fora de casa por semana, em média, viajando a trabalho?

Raramente ou nunca 1 dia 2 dias 3 dias 4 dias 5 dias ou mais

12. Se você viaja a trabalho, normalmente viaja:

Mais no Brasil Equilibrado no Brasil e fora do Brasil Mais para fora do Brasil

HÁBITOS DIVERSOS

13. Indique para cada um dos itens a seguir, o seu grau de satisfação com cada um deles, seguindo a seguinte escala (se o item não for aplicável a você, deixe em branco):

1. Extremamente Insatisfeito (a)

2. Muito Insatisfeito (a)

3. Insatisfeito (a)

4. Nem satisfeito (a), nem insatisfeito (a)

5. Satisfeito (a)

6. Muito satisfeito (a)

7. Extremamente satisfeito (a)

Item

Grau de Satisfação

1. com sua saúde

2. com o número de amigos que você tem

3. com a sua relação com seu parceiro amoroso

4. a sua satisfação com o nível de cobrança por resultados na empresa

5. com a sua relação com seus outros familiares

6. com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa

7. com a sua relação com seus filhos

8. em relação à carga de trabalho que você tem

9. com seus hábitos alimentares

10. com o nível de desafios colocados para você pela sua empresa

	1	2	3	4	5	6	7
1. com sua saúde	<input type="checkbox"/>						
2. com o número de amigos que você tem	<input type="checkbox"/>						
3. com a sua relação com seu parceiro amoroso	<input type="checkbox"/>						
4. a sua satisfação com o nível de cobrança por resultados na empresa	<input type="checkbox"/>						
5. com a sua relação com seus outros familiares	<input type="checkbox"/>						
6. com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa	<input type="checkbox"/>						
7. com a sua relação com seus filhos	<input type="checkbox"/>						
8. em relação à carga de trabalho que você tem	<input type="checkbox"/>						
9. com seus hábitos alimentares	<input type="checkbox"/>						
10. com o nível de desafios colocados para você pela sua empresa	<input type="checkbox"/>						

14. Quantas horas em média você trabalha por dia útil?

de 8 a 9h de 10 a 11h de 12 a 13h de 14 a 15h Mais de 16h

15. Você trabalha em finais de semana? (considerando sábado e/ou domingo)

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

16. O sistema de sua empresa permite que você acesse e-mail fora do local de trabalho?

Sim Não

16.1 Caso positivo, com qual frequência você acessa:

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

17. Fora do seu horário normal de trabalho, você atende celular ou responde e-mails relacionados ao trabalho?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

18. Você pratica algum exercício físico regular?

Sim Não

18.1 Em caso positivo, com qual frequência:

1 vez por semana 2 vezes por semana 3 vezes por semana 4 vezes por semana ou mais

19. Marque como você distribui o percentual entre as duas categorias abaixo, Vida profissional e Vida pessoal, de modo que sua escolha reflita o montante de tempo (19.1) e energia (19.2) relativos aos que você gasta com cada uma das duas categorias. Quanto mais pontos uma categoria recebe mais tempo e energia você gasta com ela (*enquanto está acordado*).

Tempo

Categorias	<input type="checkbox"/>										
Vida profissional		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Vida pessoal	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	

Energia

Categorias	<input type="checkbox"/>										
Vida profissional		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Vida pessoal	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	

20. Indique agora o seu sentimento em relação à distribuição de tempo e energia que você escolheu anteriormente:

- Muito insatisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Insatisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Nem satisfeito (a), nem insatisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Satisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Muito satisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia

21. Caso você tenha uma relação afetiva e estável, indique agora o sentimento que você percebe no seu cônjuge/companheiro (a) em relação à distribuição de tempo e energia que você escolheu acima:

- Muito insatisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Insatisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Nem satisfeito (a), nem insatisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Satisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia
- Muito satisfeito (a) com minha distribuição de tempo e energia

A EMPRESA QUE VOCÊ TRABALHA

22. Você dedica tempo em atividades profissionais não relacionadas a sua profissional principal? (ex.: aulas, fazendas, construtoras próprias, etc.)

- Sim Não

22.1 Em caso positivo, indique em média quantas horas por semana você investe nela (incluindo final de semana):

- até 2 h
- 3 a 5h
- 6 a 8h
- + de 9h

23. Você pratica alguma ação social?

- Sim Não

24. A sua empresa está vivendo uma mudança RADICAL?

- Sim Não

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)