

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANA REGINA LOMBARDI

**DIMENSÕES NÃO VISÍVEIS DE DIVERSIDADE: FATORES
ANTECEDENTES DA HETEROGENEIDADE NA FORMA DE
UTILIZAÇÃO DO TEMPO**

**São Paulo
2009**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

ANA REGINA LOMBARDI

**DIMENSÕES NÃO VISÍVEIS DE DIVERSIDADE: FATORES ANTECEDENTES DA
HETEROGENEIDADE NA FORMA DE UTILIZAÇÃO DO TEMPO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

**São Paulo
2009**

L842d Lombardi, Ana Regina
Dimensões não visíveis de diversidade : fatores antecedentes da
heterogeneidade na forma de utilização do tempo / Ana Regina
Lombardi – 2010.

169 f. ; il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
Bibliografia: f. 125-130

1. Diversidade 2. Cultura 3. Tempo 4. Policronicidade I. Título

CDD 658.4093

ANA REGINA LOMBARDI

**DIMENSÕES NÃO VISÍVEIS DE DIVERSIDADE: FATORES ANTECEDENTES DA
HETEROGENEIDADE NA FORMA DE UTILIZAÇÃO DO TEMPO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro – Orientadora
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França
Universidade Estadual de São Paulo

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Moisés Ari Zilber

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas**

Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

*Às minhas filhas Thais e Juliana e
meus netos Maria Clara e Tomás*

Agradecimentos

A Deus, por ter me concedido saúde, energia e discernimento para perseguir este sonho.

Aos meus pais, Salvador e Maria Aparecida, pelo carinho e suporte em todas os momentos da minha vida.

Às minhas filhas Thais e Juliana e aos meus netos, Maria Clara e Tomás, por renovarem constantemente meu mundo.

À Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro, pela dedicação e apoio no desenvolvimento deste projeto, suas idéias e disposição em compartilhar conhecimentos.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração de Empresas, com que tive o prazer de conviver, que me instigaram a pensar e ampliar meus horizontes.

Aos meus colegas do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração de Empresas, por terem compartilhado suas experiências e seus conhecimentos. À Silvia Valentim e ao Serafim Pinto pelo apoio constante para vencer os desafios.

A todos os colegas, amigos e familiares que contribuíram com idéias e discussões, e que se dispuseram a ouvir meus planos..

A todos os que contribuíram para a distribuição do instrumento de pesquisa, e a todas as pessoas que gentilmente forneceram dados. Esta colaboração foi fundamental para a realização deste estudo.

Muito obrigada.

Resumo

Presença constante no dia-a-dia das sociedades industrializadas, o tempo tem sido experimentado em múltiplas dimensões no ambiente organizacional. Realizar várias atividades ao mesmo tempo ou lidar com uma atividade por vez são diferentes estratégias usadas pelas pessoas para organizar seus recursos de tempo e atingir seus objetivos. Este fenômeno, denominado policronicidade, é uma das formas de diferenciação entre os indivíduos, e pode trazer implicações para o desempenho de atividades organizacionais. Este estudo teve como objetivo explorar a relação entre determinados fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de policronicidade individual. A pesquisa exploratório-descritiva foi conduzida pelo método quantitativo. A amostra foi composta por 246 profissionais que atuam na área de Tecnologia de Informações. Os resultados não revelaram influência significativa dos fatores sócio-demográficos, os quais são mais diretamente ligados ao indivíduo e suas escolhas pessoais, no grau de policronicidade individual. Por outro lado, este estudo constatou que alguns fatores ligados à organização, com destaque para o grau de policronicidade da empresa percebido pelo indivíduo, parecem exercer maior influência na forma como as pessoas organizam suas atividades em um período de tempo.

Palavras-chave: Diversidade, Cultura, Tempo, Policronicidade.

ABSTRACT

A constant presence in the day-by-day of industrial societies, 'time' has been experienced in multiple dimensions in the organizational environment. To do several activities at the same time, or to deal with only one activity at a time: these are different strategies used by people to organize their time and resources and achieve their goals. This phenomenon, called polychronicity, is a way on how individuals differ, and brings some implications to organizational activities' performance. This study aimed to explore the relationship between some socio-demographic and organizational factors and individual polychronicity's level. The exploratory-descriptive research was conducted using quantitative method. The sample was composed by 246 professionals working in the Information Technology area. Results revealed no significant influence of socio-demographic factors, which are more directly linked to the individual and their personal choices, in the individual polychronicity level. However, this study revealed that some factors related to the organization, with emphasis to the organization polychronicity level perceived by the individual, seem to have more influence on how people organize their activities during a period of time.

Keywords: Diversity, Culture, Time, Polychronicity.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histograma dos resíduos de regressão – todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual	97
Gráfico 2 – Probabilidade normal de resíduos de regressão padronizados – todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual	97
Gráfico 3 – Diagrama de Dispersão de resíduos de regressão padronizados – todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Policronicidade como um contínuo	33
Figura 2 – Modelo Conceitual	54
Figura 3 – Comparativo dos Graus de Policronicidade	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Codificação e Percentual de Respondentes	69
Tabela 2 – Codificação Utilizada	70
Tabela 3 – Verificação de dados faltantes	71
Tabela 4 – Questões reversas	72
Tabela 5 – Geração	73
Tabela 6 – Distribuição de frequência da variável Sexo	75
Tabela 7 – Distribuição de frequência da variável Geração	75
Tabela 8 – Distribuição de frequência da variável Estado de Nascimento	75
Tabela 9 – Distribuição de frequência da variável Escolaridade Completa	76
Tabela 10 – Distribuição de frequência da variável Estado Civil	76
Tabela 11 – Distribuição de frequência da variável Número de Filhos	76
Tabela 12 – Distribuição de frequência da variável Faixa etária dos filhos	76
Tabela 13 – Distribuição de frequência da variável Estado em que trabalha	77
Tabela 14 – Distribuição de frequência da variável Tempo de Trabalho na atual empresa	77
Tabela 15 – Distribuição de frequência da variável Tempo que trabalha com atual supervisor	77
Tabela 16 – Distribuição de frequência da variável Estrutura Organizacional	77
Tabela 17 – Distribuição de frequência da variável Horas semanais dedicadas ao trabalho	78
Tabela 18 – Distribuição de frequência da variável Atividade de gestão?	78
Tabela 19 – Distribuição de frequência da variável Atividade criativa?	78
Tabela 20 – Distribuição de frequência da variável Atividade repetitiva?	78
Tabela 21 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Autovalor e 18 variáveis	82
Tabela 22 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – <i>a priori</i> 4 fatores e 18 variáveis	83
Tabela 23 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 1 Policronicidade Individual ...	85
Tabela 24 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 2 Policronicidade da Empresa ..	85
Tabela 25 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 3 Policronicidade do Grupo	85
Tabela 26 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 4 Policronicidade do Supervisor	86
Tabela 27 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – <i>a priori</i> 4 fatores e 18 variáveis Promax	87
Tabela 28 – Sumário do Alfa de <i>Cronbach</i> por fator	88
Tabela 29 – Sumário dos critérios obtidos pela solução fatorial selecionada	89
Tabela 30 – Policronicidade Individual – Sumário	89
Tabela 31 – Policronicidade da Empresa – Sumário	90
Tabela 32 – Policronicidade do Grupo – Sumário	90
Tabela 33 – Policronicidade do Supervisor – Sumário	91
Tabela 34 – Matriz de Correlação entre Variáveis Independentes e Variável Dependente	94
Tabela 35 – Modelo de Regressão - Todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual	95
Tabela 36 – Análise de Variância - Todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual	95
Tabela 37 – Coeficientes de Regressão Padronizados - Todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual	96

Tabela 38 – Modelo de Regressão - Variáveis Sócio-demográficas e Policronicidade Individual	98
Tabela 39 – Análise de Variância - Variáveis Sócio-demográficas e Policronicidade Individual	98
Tabela 40 – Modelo de Regressão – Variáveis Organizacionais e Policronicidade Individual	99
Tabela 41 – Análise de Variância – Variáveis Organizacionais e Policronicidade Individual	99
Tabela 42 – Modelo de Regressão - Policronicidade da empresa, do grupo e do supervisor e Policronicidade Individual	99
Tabela 43 – Análise de Variância - Policronicidade da empresa, do grupo e do supervisor e Policronicidade Individual	99
Tabela 44 – Coeficientes de Regressão Padronizados - Policronicidade da empresa, do grupo e do supervisor e Policronicidade Individual	100
Tabela 45 – Modelo de Regressão – <i>Stepwise</i> - Todas as variáveis independentes	101
Tabela 46 – Análise de Variância – <i>Stepwise</i> - Todas as variáveis independentes	101
Tabela 47 – Coeficientes de Regressão Padronizados – <i>Stepwise</i> – todas as variáveis independentes	101
Tabela 48 – Resumo dos modelos de Regressão Múltipla	102
Tabela 49 – Teste <i>t</i> de diferença entre duas médias – Sexo	104
Tabela 50 – Policronicidade individual por geração	105
Tabela 51 – Análise de Variância ANOVA – Geração	105
Tabela 52 – Análise de Variância ANOVA – Escolaridade Completa	106
Tabela 53 – Grau de policronicidade individual de acordo com o estado civil	107
Tabela 54 – Análise de correlação entre Estado Civil e Policronicidade Individual	107
Tabela 55 – Grau de policronicidade individual de acordo com o número de filhos	108
Tabela 56 – Análise de Variância ANOVA – Número de Filhos	108
Tabela 57 – Análise de Variância ANOVA – Existência de Filhos	108
Tabela 58 – Análise de correlação entre Policronicidade Individual e Policronicidade da Empresa	109
Tabela 59 – Análise de Variância ANOVA – Estrutura Organizacional	110
Tabela 60 – Análise de correlação entre Policronicidade Individual e Policronicidade do Grupo	111
Tabela 61 – Análise de correlação entre Policronicidade Individual e Policronicidade do Supervisor	112
Tabela 62 – Análise de correlação - Atividade de Gestão? e Policronicidade Individual	113
Tabela 63 – Teste <i>t</i> de diferença entre duas médias – Atividade de Gestão?	113
Tabela 64 – Análise de correlação - Atividade Criativa? e Policronicidade Individual .	114
Tabela 65 – Teste <i>t</i> de diferença entre duas médias – Atividade Criativa?	114
Tabela 66 – Análise de correlação - Atividade Criativa? e Policronicidade Individual .	115
Tabela 67 – Teste <i>t</i> de diferença entre duas médias – Atividade Repetitiva?	115
Tabela 68 – Resumo dos testes de Hipóteses	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1.	Diversidade	21
2.1.1.	Conceitos	21
2.1.2.	Dimensões e Categorias	21
2.2.	Cultura	23
2.2.1.	Conceitos	23
2.2.2.	Níveis de Cultura	24
2.3.	Tempo	25
2.3.1.	Conceitos	25
2.3.2.	Dimensões Temporais	29
2.4.	Policronicidade	32
2.4.1.	Conceitos	32
2.4.2.	Características	33
2.4.3.	Níveis de Análise	36
2.4.4.	Mensuração da Policronicidade	38
2.5.	Fatores Antecedentes	41
2.5.1.	Cultura Nacional	41
2.5.2.	Fatores associados ao Indivíduo	43
2.5.3.	Fatores associados ao contexto organizacional	47
3	PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS, HIPÓTESES, VARIÁVEIS E DEFINIÇÃO OPERACIONAL	53
3.1	Problema	53
3.2	Objetivos	53
3.3	Hipóteses	54
3.4	Variáveis e Definição Operacional	57
3.4.1	Variável dependente	58
3.4.2	Variáveis independentes	59
3.4.2.1	Fatores Sócio-Demográficos	59
3.4.2.2	Fatores Organizacionais	59
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
4.1	Tipo de Pesquisa	62
4.2	Método de Pesquisa	63
4.3	Instrumento de Coleta de Dados	63
4.3.1	Identificação e seleção de instrumentos existentes	64
4.3.2	Tradução das escalas selecionadas	65
4.3.3	Elaboração da primeira versão do instrumento	65
4.3.4	Análise de juízes e validação semântica	66
4.3.5	Elaboração da versão final do instrumento	67
4.4	Plano amostral	67
4.5	Coleta de dados	68
4.6	Preparação dos dados	69
4.6.1	Codificação e entrada de dados	69
4.6.2	Limpeza dos dados	70
4.6.3	Verificação de dados faltantes	71
4.6.4	Tratamento e transformação dos dados	72

5	ANÁLISE DOS DADOS	74
5.1	Análise Descritiva	74
5.2	Análise Fatorial	78
5.2.1	Conceitos	78
5.2.2	Validação psicométrica	81
5.2.3	Coeficiente de confiabilidade – Alfa de <i>Cronbach</i>	87
5.2.4	Análise e interpretação dos fatores	88
5.2.5	Geração de Escalas Múltiplas	91
5.3	Análise de Correlação e Regressão Linear Múltipla	92
5.3.1	Introdução	92
5.3.2	Conceitos	92
5.3.3	Modelos de regressão múltipla	94
5.3.4	Análise dos modelos de regressão múltipla	102
5.4	Teste das Hipóteses	103
5.4.1	Técnicas utilizadas	103
5.4.2	Fatores sócio-demográficos	103
5.4.3	Fatores organizacionais	109
5.4.4	Resumo dos testes de hipóteses	115
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	117
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
7.1	Limitações do Estudo	122
7.2	Continuidade	122
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa Versão Final	131
Apêndice 2 – <i>PAI Polychronic Attitude Index</i>	134
Apêndice 3 – <i>IPV Inventory of Polychronic Values</i>	135
Apêndice 4 – <i>Monochronic/Polychronic Orientation Scale</i>	136
Apêndice 5 – <i>Experienced Work Unit Polychronicity</i>	137
Apêndice 6 – <i>Preferred Polychronicity</i>	138
Apêndice 7 – Tradução Inglês/Português	139
Apêndice 8 – Tradução Português/Inglês	140
Apêndice 9 – Instrumento de Pesquisa Versão Inicial	141
Apêndice 10 – Formulário para Análise por Juízes	143
Apêndice 11 – Análise Fatorial Autovalor e 18 variáveis	148
Apêndice 12 – Análise Fatorial a priori 4 fatores e 18 variáveis	149
Apêndice 13 – Análise Fatorial a priori 4 fatores e 15 variáveis	150
Apêndice 14 – Análise Fatorial – Fator 1	152
Apêndice 15 – Análise Fatorial – Fator 2	153
Apêndice 16 – Análise Fatorial – Fator 3	154
Apêndice 17 – Análise Fatorial – Fator 4	155
Apêndice 18 – Análise Fatorial Promax 4 fatores e 18 variáveis	156
Apêndice 19 – Alfa de Cronbach com 18 variáveis	157
Apêndice 20 – Alfa de Cronbach por fator	158
Apêndice 21 – Análise de Regressão Múltipla – variáveis sócio-demográficas	160
Apêndice 22 – Análise de Regressão Múltipla – variáveis organizacionais – estrutura e atividade	161
Apêndice 23 – Análise de Regressão Múltipla – policronicidade da empresa, grupo e supervisor	162
Apêndice 24 – Análise de Regressão Múltipla – <i>Stepwise</i> – todas as variáveis independentes	164
Apêndice 25 – Análise de Regressão Múltipla – <i>Forward</i> – todas as variáveis independentes	165
Apêndice 26 – Teste de Hipóteses – Idade	166
Apêndice 27 – Teste de Hipóteses – Escolaridade	167
Apêndice 28 – Teste de Hipóteses – Número de Filhos	168
Apêndice 29 – Teste de Hipóteses – Estrutura Organizacional	169

1 INTRODUÇÃO

Tempo. “Haverá noção mais familiar e mais conhecida usada em nossas conversações?”, questionou Santo Agostinho (2007, p.268) nos primeiros séculos da era cristã. Presença constante no dia-a-dia das sociedades industrializadas, o tempo e seus diferentes aspectos têm sido objeto de indagações e estudos desde a antiguidade e continua sendo investigado nos dias atuais.

No ambiente organizacional o tempo tem sido experimentado em diversas dimensões. A expressão ‘tempo é dinheiro’ é familiar a todos aqueles que convivem em tais ambientes. A fórmula de sucesso das organizações no atual cenário competitivo e globalizado passa pela capacidade destas organizações em responder de forma rápida e eficaz às necessidades do ambiente, através de ações sincronizadas que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, dentro das limitações de custos, prazos e especificações (RABECHINI; CARVALHO, 2003). A maioria dos conceitos ligados à área de administração é baseada em tempo: planejamento, finanças, produção, desenvolvimento de produtos, marketing.

A preocupação com aspectos relacionados ao tempo e principalmente em acelerar as atividades organizacionais não é um fenômeno recente. Desde Taylor, com o estudo de tempos e movimentos, as organizações buscam formas de melhorar a eficiência no trabalho. O foco de tais métodos, no entanto, tem sido em tecnologia, através de computadores e telecomunicações de alta velocidade, e em procedimentos, como a abordagem ‘*just-in-time*’ para inventários ou técnicas de gerenciamento de tempo. Um terceiro aspecto fundamental, que tem despertado atenção recente, refere-se ao fator humano: o quanto comportamento, atitudes e crenças relacionados ao tempo existem nos indivíduos e nas organizações e como eles contribuem para os desafios enfrentados por estas organizações no cenário atual de competitividade? (BLUEDORN e DENHARDT, 1988; VINTON, 1992).

Pesquisas apontam para algumas implicações relacionadas ao entendimento e percepção do tempo pelos indivíduos no ambiente organizacional. Estudos efetuados por El Sawy (1983), Bluedorn (2000, 2002), Bluedorn e Ferris (2004) e Bluedorn e Richtermeier (2005) sobre a relação entre o quanto longe se pensa do passado e do futuro sugere fortemente que “pensar sobre coisas mais longe no passado levará a pensar sobre coisas mais longe no futuro” (BLUEDORN e STANDIFER, 2006, p. 203). Ou seja, sugere-se que o horizonte de

tempo no passado que um executivo ‘olhe para trás’ ao avaliar uma situação vai influenciar o que ele pensa e possivelmente decide sobre o futuro.

Em relação a prazo, ou “o tempo no qual alguma tarefa é supostamente completada” (LOCKE e LATHAN, 1990, p. 7 *apud* WALLER *et al*, 2001), estudos demonstraram que indivíduos são mais propensos a acelerar as atividades antes que um prazo chegue de forma a completar as tarefas e atingir o objetivo geral (KARAU e KELLY, 1992; LIM e MURNIGHAN, 1994 *apud* WALLER *et al*, 2001). Ampliando o conceito para times de trabalho, Waller *et al* (1992) sugere que diferentes percepções de tempo entre membros de um time e conseqüentemente seus comportamentos provavelmente afetam a habilidade do time em concluir o trabalho dentro do prazo previsto .

Realizar várias atividades ao mesmo tempo, como um malabarista jogando seis bolas no ar e pegando-as de forma ritmada, ou lidar com uma atividade por vez, são diferentes formas ou estratégias usadas pelas pessoas para organizar seus recursos de tempo e atingir seus objetivos (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1994, BLUEDORN, 2002). Este fenômeno, referenciado como monocronismo e policronismo (HALL, 1983) ou policronicidade (BLUEDORN, 2002), revela uma das dimensões de tempo que tem sido objeto de estudo de pesquisadores ligados ao ambiente organizacional.

Diferentes formas de organizar as atividades em um período de tempo podem influenciar os resultados produzidos pelos indivíduos. Um supervisor com preferência por lidar com uma atividade por vez pode ser insistente na manutenção de um cronograma rígido e exigir que uma tarefa seja concluída antes que outra seja iniciada, Este perfil pode causar conflitos com subordinados cuja preferência é por realizar diversas atividades ao mesmo tempo de forma intercalada e com foco no prazo final de todas (BLUEDORN *et al*, 1992). De forma similar, a efetividade de um grupo de trabalho pode ser comprometida pelas diferentes formas de organização das atividades (BLUEDORN *et al*, 1992; VINTON, 1992; TROMPENNARS, 1994; PERSING, 1999).

Bluedorn *et al* (1992) considera que o modo como as pessoas organizam suas atividades em um período de tempo é uma das formas pouco notadas, porém mais profundas de diferenciação entre os indivíduos, e situa a policronicidade como um elemento de diversidade cultural. Saji (2004, p. 41) corrobora esta relação em artigo sobre diversidade na força de trabalho, dimensões temporais e desempenho em time e defende que diferenças culturais em “horizontes, percepção e orientação de tempo podem atrasar decisões

importantes, as quais podem ser ruins para a organização”, sugerindo que aspectos temporais atuam como mediadores entre o grupo e seu desempenho. Gibson *et al* (2007), por sua vez, coloca a perspectiva de tempo com uma fonte única de heterogeneidade e comenta que o grau de ênfase que um indivíduo coloca no passado, presente ou futuro pode ser crítico para times multiculturais e trazer impactos negativo para o trabalho colaborativo.

Como descrito anteriormente, diferentes entendimentos e percepções do tempo pelos indivíduos têm implicações na realização de tarefas e busca de objetivos comuns. A compreensão da existência da heterogeneidade na forma que as pessoas utilizam para organizar suas atividades em um período de tempo e a adequada preparação dos gestores para lidar com estas diferenças contribui para diminuir os conflitos e má interpretação de comportamentos entre as pessoas, proporcionando a melhoria do desempenho e bem-estar dos indivíduos no trabalho e para a preservação e aumento da competitividade das empresas. (BLUEDORN *et al*, 1992; COTTE e RATNESHWAR, 1999).

Entender quais fatores estariam relacionados ao grau de policronicidade dos indivíduos é um dos aspectos que contribuem para a compreensão deste fenômeno. A cultura nacional surge na literatura com um dos principais aspectos relacionados às diferentes percepções em relação ao tempo. Para Hall (1983), o tempo é um sistema núcleo em todas as culturas e a cultura desempenha um papel importante no entendimento de tempo como um sistema cultural, o que torna difícil a separação entre tempo e cultura. Trompenaars (1991), em sua pesquisa sobre dimensões da cultura nacional, descreve a atitude em relação ao tempo considerando aspectos tais como o grau de valorização do passado, presente ou futuro que se encontra de forma diferenciada entre os diversos países estudados, a visão linear ou cíclica que as variadas culturas desenvolvem e praticam no seu dia-a-dia, e a forma de organização síncrona ou sequencial das atividades.

Aspectos de cultura organizacional, contexto ambiental e estrutura hierárquica também aparecem associados à heterogeneidade no entendimento do tempo. Persing (1999), ao refletir sobre a criatividade e o comportamento policrônico, menciona que a pressão competitiva leva as organizações a tentar ‘fazer mais com menos’ e mais rapidamente, implementam ‘*downsizing*’, usam times e encurtam o tempo para o mercado - estimulando um comportamento policrônico, visto que requerem variedade adicional nas tarefas, atividades e papéis que os indivíduos devem lidar simultaneamente (PERSING, 1999). Gibson *et al* (2007) argumenta que padrões e expectativas de empresas multinacionais globais podem ser reforçados pelas políticas e práticas organizacionais, promovendo e

recompensando uma forma preferencial de comportamento em relação ao tempo, em detrimento de outra. A utilização de times multifuncionais (VINTON, 1992) e estruturas matriciais também podem influenciar o comportamento dos indivíduos em relação ao tempo (PERSING, 1999).

Um dos fatores antecedentes que surge com frequência em pesquisas e estudos sobre diversidade em geral refere-se aos aspectos sócio-demográficos dos indivíduos. Considerando que heterogeneidade em relação ao tempo é um dos aspectos de diversidade, autores sugerem que os fatores sócio-demográficos possam influenciar as diferentes atitudes e comportamentos ligados ao tempo. Saji (2004) propõe que estas variáveis sócio-demográficas afetam as percepções de tempo que um indivíduo traz para a organização, as quais têm a chance de se tornar mais alinhadas com as dimensões temporais da própria organização com a socialização na empresa. Estudo desenvolvido por Kaufman *et al* (1991), não encontrou correlação aparente entre idade, gênero, renda e estado civil e as atitudes e comportamentos policrônicos, embora tenha identificado o nível educacional como relacionado às atitudes e comportamentos policrônicos.

As organizações presentes no Brasil, de capital nacional ou estrangeiro, fazem parte do atual ambiente competitivo, onde avanços tecnológicos e a globalização dos mercados e fornecedores são fenômenos evidenciados frequentemente pela mídia e estudos acadêmicos. Tempo em seus diferentes aspectos é claramente relacionado à vida organizacional e é um dos recursos, muitas vezes escasso, a serem gerenciados para superar os desafios enfrentados por estas organizações na busca por sobrevivência e crescimento.

A literatura acadêmica sobre cultura nacional faz referências ao Brasil ao explorar as dimensões de tempo, usualmente em comparação com outros países, notoriamente os Estados Unidos. Estes estudos posicionam o Brasil e brasileiros como menos preocupados com pontualidade e envolvidos em diversas atividades ao mesmo tempo, além de apresentarem maior orientação para o longo prazo (TROMPENAARS, 1994; LEVINE, 1997; HOFSTEDE, 2001). Observa-se que estes estudos são desenvolvidos por pesquisadores oriundos de diferentes culturas nacionais, em outros países, e não descrevem em detalhes os critérios utilizados para a pesquisa, tais como região pesquisada ou nível de escolaridade. Como brasileiros, sabemos que o Brasil é formado por uma vasta heterogeneidade de pessoas, e as conclusões apresentadas podem representar uma realidade parcial.

Os estudos sobre diversidade no Brasil apresentaram avanço nos últimos anos, porém tais estudos costumam explorar aspectos mais visíveis da diversidade, como sexo, raça, orientação sexual e portadores de necessidades especiais. Aspectos em relação ao tempo são considerados como uma dimensão não visível de diversidade (BLUEDORN *et al*, 1992; SAJI, 2004). Embora diversas dimensões de tempo têm sido foco de estudos realizados no Brasil, investigações a respeito do fenômeno da policronicidade não foram encontradas na literatura de gestão, durante o levantamento realizado para esta pesquisa.

Considerando a presença constante do fenômeno de policronicidade no cotidiano das pessoas e da vida organizacional, a heterogeneidade existente na forma como as pessoas organizam suas atividades em um período de tempo, a importância de conhecer e gerir estas diferenças e a ausência de pesquisas sobre este tema na área de gestão no Brasil, este estudo tem por objetivo explorar a relação entre determinados fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de policronicidade individual. Espera-se que este estudo contribua para ampliar o conhecimento sobre a extensão em que cada um destes fatores influencia o grau de policronicidade individual e testar um instrumento de coleta de dados, adaptado ao ambiente cultural brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade

2.1.1 Conceitos

A palavra diversidade significa ‘variedade’ ou ‘ponto ou respeito na qual as coisas diferem’ (*American Heritage Dictionary of the English Language*, 1993; *Webster’s Dictionary of the English Language*, 1992 – *apud* MILLIKEN; MARTINS, 1996 p 402). Fazendo jus à definição, a literatura acadêmica apresenta grande variedade de definições para diversidade nas organizações.

Em uma visão ampla, Thomas Jr. (1996) define diversidade como “qualquer mistura de itens caracterizados por diferenças e similaridades” (THOMAS JR, 1995, p. 318-319 *apud* THOMAS JR, 1996). Para Gomes-Mejia *et al* (1998, p. 116 *apud* HANASHIRO, 2007) diversidade “refere-se a características humanas que fazem as pessoas diferentes umas das outras”, enquanto Jackson *et al* (2003, p. 802), em um estudo que revisou mais de sessenta pesquisas sobre a diversidade no ambiente de trabalho, utiliza o termo diversidade para “se referir à distribuição de atributos pessoais entre membros interdependentes de uma unidade de trabalho”.

2.1.2 Dimensões e Categorias

As fontes de diferenças individuais são usualmente agrupadas em categorias pelos diversos autores.

Milliken (1996) descreve que as dimensões de diversidade podem ser classificadas em atributos observáveis ou facilmente detectáveis, tais como gênero, idade, raça ou etnia e atributos menos visíveis, não observáveis, tais como educação, habilidades técnicas, antecedentes funcionais, posição na organização, características de personalidade, perfil socioeconômico, valores (CUMMINGS *et al.*, 1993; JACKSON *et al*, 1995; TSUI *et al.*, 1992 *apud* MILLIKEN; MARTINS, 1996). Os dois tipos de diversidade mencionados não são mutuamente exclusivos, já que diferentes etnias, atributo visível, por exemplo, podem resultar em diferenças de valores e condição econômica e social, atributos menos visíveis (MILLIKEN; MARTINS, 1996).

Atributos observáveis são também mencionados como diversidade aparente ou exterior (*'surface-level diversity'*), enquanto os atributos menos observáveis são mencionados como diversidade oculta, secreta (*'deep-level diversity'*) (CARTE AND CHIDAMBARAM, 2004 *apud* STAPLES; ZHAO, 2006).

O estudo conduzido por Jehn *et al* (1999), explora três categorias de diversidade: informacional, por categoria social e de valores. A diversidade informacional refere-se às diferenças nos conhecimentos e perspectivas que os membros trazem para o grupo, em função das variações em educação, experiência e *'expertise'*. A diversidade por categoria social, por sua vez, refere-se às características explícitas dos membros de um grupo, como raça, gênero e etnia, enquanto a diversidade de valores ocorre quando membros de um grupo diferem em termos de o que eles pensam que deve ser a real tarefa, missão, objetivo e alvo do grupo.

Jackson *et al* (2003) considera que os atributos de interesse para a diversidade podem ser classificados naqueles que são facilmente detectáveis no primeiro encontro com uma pessoa, (por exemplo, idade, sexo e raça), atributos sob a superfície que se tornam evidentes após se conhecer mais a pessoa (por exemplo, personalidade, valores, conhecimento) e aqueles que podem estar entre estes extremos de transparência (por exemplo, educação). Os autores também distinguem que tais atributos podem ter relevância direta com o trabalho (por exemplo, tempo de trabalho), quanto relevância indireta (como o sexo). Em paralelo à diferenciação entre atributos prontamente detectáveis e aqueles menos superficiais, os autores classificam os atributos em *'orientados a relações'* (*'relations-oriented'*), os quais incluem os atributos demográficos e que podem modelar os relacionamentos interpessoais, e aqueles *'orientados para a tarefa'* (*'task-oriented'*), os quais refletem atributos relativos a conhecimento e habilidades requeridas para o trabalho (JACKSON *et al.* 2003).

Diferentes dimensões de diversidade foram agrupadas em duas classes gerais, em uma investigação na literatura disponível a respeito dos efeitos da diversidade no desempenho, desenvolvida por Svyantek e Bott (2004). Aspectos como educação, habilidades técnicas, antecedentes funcionais e grau de estabilidade (*'tenure'*) são considerados como diversidade *'relacionada ao trabalho'* (*'job-related'*), enquanto atributos observáveis, tais como raça, gênero, nacionalidade e idade são denominados diversidade demográfica (SVYANTEK; BOTT, 2004).

Esta amostra da literatura mostra que os autores diferem na quantidade de categorias e na nomenclatura utilizada, porém há uma clara distinção entre os atributos demográficos e

visíveis, e aqueles atributos menos visíveis. Este estudo tomou como base a classificação entre dimensões visíveis (observáveis) e menos visíveis, apresentada por Milliken e Martins (1996), que de forma simples, permite classificar os atributos de forma clara e objetiva e com maior facilidade de compreensão. Esta classificação foi considerada por Hanashiro *et al* (2007, p.45) ao introduz o assunto diversidade: “refere-se a grupos de pessoas que se distinguem de outras, por algum fator, mais visível ou menos visível”. Esta definição direcionou este estudo.

Uma das dimensões de diversidade compreende a diversidade cultural, definida como “representação de um sistema social de pessoas com afiliações grupais de significância cultural distinta” (COX JR, 1994, p. 6 *apud* HANASHIRO *et al*, 2007). Os aspectos referentes ao tempo se apresentam de formas diferente ligados a um contexto cultural, o que o caracteriza como um dos elementos de diversidade não visível. Conceitos referentes à Cultura e Tempo são apresentados a seguir.

2.2 Cultura

2.2.1 Conceitos

Assim como ocorre com diversidade, a literatura acadêmica apresenta grande variedade de definições para cultura. Ao iniciar a discussão sobre o que seria cultura, Martin (2002) relaciona 12 definições diferentes para cultura e esta lista vem se ampliando com o avanço das pesquisas. Este projeto relaciona algumas destas definições, consideradas mais relevantes para o tema em questão.

Schein (1992, p.12), um dos autores mais referenciados em discussões sobre o tema, define cultura como sendo “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu enquanto solucionou problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”.

Cultura é definida por Hofstede (2001, p.19) como “a programação coletiva da mente a qual distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outro” (HOFSTEDÉ, 2001, p. 19) e a caracteriza “como um fenômeno coletivo, porque é pelo menos parcialmente

compartilhado com pessoas que vivem ou viveram dentro do mesmo ambiente social onde esta cultura foi aprendida”.

Trompenaars (1994, p.6), por sua vez, cita Schein (1985) quando diz que “uma forma útil de pensar sobre de onde vem a cultura é a seguinte: cultura é a forma pela qual um grupo de pessoas soluciona problemas e reconcilia dilemas”. A diferenciação entre as culturas se verifica pelas soluções adotadas para problemas básicos e genéricos que seriam compartilhados universalmente. Com base em Kluckhohn e Strodtbeck, o autor reforça que “em qualquer cultura, há um conjunto de orientações de valores ‘dominantes’ ou preferidos”, que endereçam cinco problemas básicos que a humanidade enfrenta: (a) relacionamento entre indivíduos; (b) foco temporal da vida humana; (c) modalidade de ação humana; (d) relação do homem, com a natureza; (e) caráter inato da natureza humana (TROMPENAARS, 1994, p. 27).

Hall (1983) apresenta um conjunto de três diferentes níveis ou camadas, a partir dos quais se visualiza o funcionamento da cultura: um nível consciente e técnico onde palavras e símbolos específicos desempenham papel dominante; um nível privado (*‘screened-off’*), que é revelado para poucas pessoas selecionadas e negado aos demais; e um nível sob a superfície (*‘underlying’*), que o autor denomina nível de cultura primário. Este nível de cultura possui componentes núcleo que moldam o pensamento e nos fornecem conjuntos de pressupostos básicos (*‘underlying’*) para chegarmos ‘à verdade’. Embora a maioria das pessoas não esteja consciente ou possui apenas consciência periférica deste nível, é ele que define o modo como as pessoas vêem o mundo, determinam seus valores e estabelecem o tempo e ritmo básicos da vida.

2.2.2 Níveis de Cultura

Um mesmo indivíduo pertence simultaneamente a diversos grupos sociais, e com isto é portador de níveis de culturas diferentes (HOFSTEDÉ, 2001). Para Trompenaars (1994), a cultura de uma nação ou sociedade regional é o nível mais alto da cultura e é descrita como cultura nacional, enquanto as formas nas quais as atitudes são expressas dentro de uma organização são descritas como cultura corporativa ou organizacional. Em um nível mais baixo, podem-se considerar culturas específicas de funções dentro da organização, tais como marketing, pesquisa e desenvolvimento, através da qual as pessoas dentro de certas funções

tendem a compartilhar determinadas orientações profissionais e éticas. (TROMPENAARS, 1994).

Hofstede (2001), por sua vez, utiliza níveis similares, porém mais detalhados para definir os níveis de cultura. Para este autor, há um nível nacional, que depende do país ao qual se pertence ou para onde emigrou; nível regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou lingüístico que compõem a maioria das nações; nível referente ao gênero, masculino ou feminino; nível de geração, que diferencia avós, pais e filhos; nível de origem social, associado ao nível de escolaridade e profissão exercida e nível organizacional, válido para os que exercem atividade profissional.

Já Cameron e Quinn (1999) relacionam a cultura global, como a cultura de uma religião mundial ou a cultura do hemisfério norte; cultura de subgrupo, como a cultura baseada em gênero, raça, ocupacionais, regionais e industriais; cultura organizacional, que reflete o que é valorizado, os estilos de liderança, linguagens e símbolos e definições de sucesso que tornam a organização única; e cultura de subunidades, tais como departamentos, níveis hierárquicos, times de trabalho.

As categorizações apresentadas possuem diversos pontos em comum. Aspectos relativos à forma de gerenciar ou vivenciar o tempo surgem inicialmente ao se discutir diferenças culturais em nível nacional, embora a literatura recente amplia a reflexão e estudos para outros níveis, individual, organizacional e em times ou grupos de trabalho.

2.3 Tempo

2.3.1 Conceitos

“Que é pois o tempo? Quem poderia explicá-lo de maneira breve e fácil?” indagou Santo Agostinho (2007, p.267), nos primeiros anos da era cristã.

Whitdrow (2005) e Elias (1998) citam praticamente a mesma situação nos capítulos iniciais das suas publicações, respectivamente ‘O que é tempo?’ e ‘Sobre o tempo’: um personagem dizia que sabia o que é tempo se ninguém lhe perguntasse, mas se tentasse explicar, teria que admitir que não sabia. Whitdrow (2005, p.15) menciona que “só o tempo tem esta qualidade peculiar de nos fazer sentir por intuição que o compreendemos

perfeitamente, desde que ninguém nos peça para explicá-lo”. Bauman (2001, p. 128) compartilha desta idéia comentando que “a maioria das coisas que fazem contínua nossa vida cotidiana são compreendidas razoavelmente até que se precise defini-las” ao discorrer sobre tempo e espaço em ‘Modernidade Líquida’.

Aspectos sobre o tempo tem sido objeto de reflexão e investigação desde a Antiguidade. Diversas fontes de conhecimento, tais como filosofia, sociologia e antropologia, têm investigado este tema na busca por maior compreensão deste fenômeno tão presente na vida humana. Este artigo relaciona algumas destas fontes sobre o tempo sem contudo pretender abranger todo o vasto conteúdo disponível na literatura.

Hall (1983), em ‘*The Dance of Life – The Other Dimension of Time*’, defende que há sérios erros de conceituação sobre o tempo, entre os quais que o tempo é singular. O tempo não é uma constante imutável como suposto por Newton, mas um agrupamento de conceitos, eventos e ritmos cobrindo uma grande variedade de fenômenos (HALL, 1983). Santo Agostinho (2007, p. 274) o apresenta como um “enigma tão complicado”, e o filósofo Jaques (1998, p.3 *apud* MELLO e TONELLI, 2002) complementa “o enigma do tempo é o enigma da vida”.

J.T. Fraser menciona na introdução da publicação ‘O que é tempo?’, de G.T. Whitrow (2005, p. 9), que “a experiência humana do tempo é penetrante, íntima e imediata... O tempo é um componente de todas as formas de conhecimento humano, de todos os modos de expressão, e está associado às funções da mente”.

Para Whitrow (2005), a passagem do tempo é algo que sentimos, embora se rejeite a idéia de que o tempo exista por si só. Para o autor, o tempo é visto como a ordem na qual os eventos ocorrem, e não existiria o tempo se não houvesse uma sucessão de eventos. Esta idéia foi apresentada por Agostinho (2007, p. 268) na introdução de suas fontes sobre os tempos passado, presente e futuro: “... se nada passasse, não haveria tempo passado; se não houvesse os acontecimentos, não haveria tempo futuro; e que se nada existisse agora, não haveria tempo presente”. Ao esclarecer que a expressão ‘tempo’ remete ao relacionamento de segmentos pertencentes a seqüências de acontecimentos em evolução contínua, Elias (1998) sustenta conceito similar.

Hall (1983) apresenta o tempo como núcleo da vida pessoal, social e cultural e nada ocorre exceto em alguma forma de estrutura de tempo (‘time frame’). Elias (1998) por sua vez, defende que o tempo é uma construção humana, e que calendários e relógios não

existiriam em um mundo privado de seres humanos. O autor considera que o tempo é “parte dos símbolos que os homens são capazes de aprender e com os quais, em certa etapa da evolução da sociedade, são obrigados a se familiarizar como meios de orientação” (ELIAS, 1998, p. 20).

O tempo pode ser tratado como linguagem, como o organizador e integrador primário de todas as atividades, assim como um sistema especial de mensagem revelando como as pessoas realmente sentem-se sobre as outras e se podem ou não concordar (HALL, 1983). De forma similar, o tempo é apresentado por Elias (1998, p. 15) como “instrumento de orientação indispensável para realizarmos uma multiplicidade de tarefas variadas”.

Leite, Tamayo e Günther (2003, p. 57) em artigo sobre o papel dos valores individuais na organização do tempo comentam que a sociedade atual vê o tempo como “comodidade ou recurso valioso a ser preenchido com atividades produtivas” e que como outros recursos, “pode ser negociável, vendido, gasto, economizado ou desperdiçado, além de poder ser bem ou mal administrado”.

No nível da cultura núcleo e da manifestada, a maioria das pessoas vivendo no mundo industrializado usa e distingue entre seis a oito ou nove tipos de tempo, possíveis de identificar, segundo Hall (1993). Para o autor, as classes de tempo são como diferentes universos com diferentes leis e compreendem os seguintes tipos:

Tempo biológico – sistema interno de mecanismos de tempo que mantém todos os seres vivos no compasso entre si e com o mundo. Nos humanos, por exemplo, há turnos horários nos níveis hormonais do sangue. O que ocorre internamente é congruente com o mundo externo, e este estado é usualmente tomado como certo por ser parte integrante do dia-a-dia e muito disto está fora do controle consciente. Qualquer um que tenha viajado do ocidente para o oriente ou vice-versa por três a quatro horas em um avião percebe como o corpo humano é ajustado de acordo com o ciclo de 24 horas do planeta (*‘jet lag’*).

Tempo pessoal – concentrado no fenômeno de experiência do tempo, tem sido o foco de estudos de psicólogos que pesquisam a forma como as pessoas têm experiência com ou experimentam o fluxo do tempo em diferentes contextos, lugares, e estados emocional e psicológicos. Experiências como ‘o tempo se rastejando’ ou ‘o tempo voando’ são representativas deste tipo.

Tempo Físico – Ao observar que o sol se movia e que tudo estava associado a este movimento, os primeiros homens perceberam o problema de definir o padrão, de gravar e

fixar no espaço para começar a contar os dias. Isaac Newton tratou o tempo como um dos absolutos básicos do universo; ele e seus seguidores conceberam o tempo como fixo e imutável, o que significa que tempo pode ser usado como um padrão para mensurar eventos. Albert Einstein mostrou que Newton estava errado, quando ofereceu argumentos convincentes de que tempo era relativo, e originou diversas pesquisas na área da física.

Tempo Metafísico – Refere-se a experiências individuais relatadas nas quais os indivíduos transcenderam tempo e espaço, sensação de *‘déjà vu’*, para a qual ainda não há explicação. O autor defende que, até que se prove o contrário, o tempo metafísico deve ser visto como uma variante a mais que a espécie humana tem tido experiência como qualquer outra coisa que acontece com os seres humanos; não deve ser ignorado como *‘separado’* da vida.

Micro Tempo – É aquele sistema de tempo que é congruente com e um produto do nível primário de cultura, com regras quase sempre fora da consciência. É específico de cada cultura, e único a cada cultura. Refere-se ao tempo monocrônico e policrônico. É um dos blocos construtores (*‘building blocks’*) básicos da cultura.

Sync Tempo – Descoberta mais recente que o Micro Tempo, representado pelo termo *‘estar em sincronia’* (*‘to be in sync’*). Pessoas fora de sincronia com um grupo produzem ruptura e não se encaixam. Pessoas diferentes movem-se a batidas diferentes; cada cidade e cada cultura possuem seu próprio ritmo.

Tempo Sagrado ou Místico – Tipo de tempo imaginário, de difícil entendimento para americanos e europeus e seus descendentes. Repete-se e é reversível, e não muda. É como uma história, não é suposto ser como o tempo regulado por relógio e todos sabem disto.

Tempo Profano – Aquele que domina a vida diária e é a parte da vida que é explícita, se fala sobre, é formulada. No mundo ocidental, o tempo profano marca os minutos e as horas, os dias da semana, os meses do ano, décadas, séculos; o sistema inteiramente explícito que nossa civilização elaborou.

Meta tempo – Feito de todas as coisas que filósofos, antropólogos, psicólogos e outros tem dito e escrito sobre tempo: inúmeras teorias, discussões e preocupações sobre a natureza do tempo. Tempo como uma abstração dos diferentes eventos temporais. (HALL, 1983).

2.3.2 Dimensões Temporais

A literatura acadêmica descreve diferentes aspectos relativos ao tempo, denominados pelos autores como fatores e forças temporais (VINTON, 1991) ou dimensões temporais (BLUEDORN *et al*, 1999; SAJI, 2004) ou percepções de tempo (WALLER *et al*, 2001).

De acordo com estudos na área de antropologia, “a forma como uma cultura pensa e gerencia o tempo é uma pista para os significados que os membros atribuem à vida e à suposta natureza da existência humana” (TROMPENAARS, 2004, pág. 110). Kluckhohn e Strodtbeck (1960), antropólogos, identificaram três tipos de cultura (a) voltada ao presente: relativamente atemporal, sem tradição, ignora o futuro; (b) voltada ao passado: preocupado em manter e recuperar tradições no presente; e (c) voltada ao futuro: deseja um futuro melhor e prepara-se para realizar (TROMPENAARS, 1994). A importância relativa ou ênfase dada pelos indivíduos ao passado, presente e futuro é denominada **orientação de tempo** por Usunier (1991), Trompenaars (1994) e Saji (2001), **perspectiva de tempo** por Waller *et al* (2001) e Gibson *et al* (2007) e **foco temporal** por Bluedorn (2000 *apud* BLUEDORN E STANDIFER, 2006).

Um aspecto adjacente à orientação ou perspectiva de tempo refere-se à distância no futuro que um indivíduo projeta à frente em planejamentos ou antecipando comportamentos ou resultados, o **horizonte de tempo** (VINTON, 1991). A quantidade de tempo futuro (*‘time span’*) que um indivíduo é capaz de capturar em sua mente varia entre as pessoas; enquanto alguns possuem a capacidade de lidar com semanas ou meses no futuro, outros indivíduos são capazes de conceituar intervalos de tempo futuros em muitos anos (SAJI, 2001). Bluedorn (2002) apresenta um conceito adicional, denominado **profundidade temporal** (*‘temporal depth’*), descrito como “a distância temporal no passado ou no futuro que indivíduos e coletividades tipicamente consideram quando contemplam eventos que aconteceram, poderiam ter acontecido ou podem acontecer” (BLUEDORN, 2002, p. 114).

Aspectos ligados ao horizonte de tempo também podem ser identificados nas pesquisas de Hofstede (2003), referente à visão curto prazo versus longo prazo, que difere entre as culturas nacionais pesquisadas. Culturas nacionais orientadas para curto prazo se caracterizam por apresentar respeito pelas tradições e pelas obrigações sociais e de estatuto, mesmo com gastos excessivos, além de esperar por resultados imediatos e ter baixa taxa de poupança e poucos fundos disponíveis para investimentos. Culturas orientadas para o longo prazo, por sua vez, buscam adaptar as tradições ao contexto moderno, apresentam respeito

pelas obrigações sociais, porém com limites, demonstram perseverança em face de resultados tardios e vontade de subordinar-se em face de um objetivo superior, e possuem fundos disponíveis para novos investimentos.

Pontualidade é um dos aspectos de tempo que se apresenta frequente e mais visivelmente nas interações entre indivíduos e nas organizações. A simples observação das atividades diárias de indivíduos permite constatar que há diferenças significativas nas formas como se percebe e se tem a experiência de pontualidade. O Brasil, por exemplo, é citado em pesquisas como um país onde alguém deve chegar muito tarde a um compromisso para ser considerado atrasado (JONES, 1988 *apud* GIBSON et al, 2007). A percepção e importância do significado de ser ‘pontual’ podem variar significativamente entre componentes de um grupo (SAJI, 2004). A definição do que é pontualidade aceitável varia entre os indivíduos e pode influenciar as interações sociais e organizacionais: enquanto para alguns a falta de preocupação com pontualidade pode ser percebido como passividade, preguiça ou irresponsabilidade outros percebem a preocupação com pontualidade como rigidez ou ênfase em detalhes menos importantes (VINTON, 1992).

Urgência de tempo (*‘time urgency’*) refere-se à preocupação freqüente com a passagem do tempo que varia entre os indivíduos e constitui um dos muitos fatores de heterogeneidade nas organizações. Esta dimensão está associada com diversos comportamentos, tais como a consciência de tempo, a priorização de tarefas e o planejamento de atividades em um determinado intervalo de tempo. A tendência em verificar constantemente o tempo restante para a conclusão de uma tarefa, em aceitar mais atividades do que o intervalo de tempo disponível permite e perceber o tempo como inimigo são algumas das características apresentadas por indivíduos com maior nível de urgência de tempo (WALLER et al, 2001).

A expressão popular ‘tempo é dinheiro’ é representativa da dimensão de tempo denominada **economicidade** (USUNIER, 1991). Nas sociedades onde o tempo é sentido como algo econômico, cronogramas e compromissos atendem normas rígidas e a precisão na duração e datas é valorizada. Nesta concepção, o tempo é percebido como algo escasso e os indivíduos buscam pela alocação ótima do tempo para as atividades que competem por ele. (USUNIER, 1991).

Ritmo de vida (*‘pace of life’*) é outra dimensão que tem sido estudada por diversos autores, e caracteriza-se pela percepção ou experiência de duração de um evento. Vinton (1992, p.8) menciona pesquisa efetuada por Levine (1988) sobre o ritmo de vida entre

culturas, e destaca que “‘muito rápido’ ou ‘muito devagar’ são termos relativos e como alguém define o ritmo de determinada situação vai depender em parte de seus antecedentes étnicos e culturais”. Pesquisa efetuada por Block *et al* (1996), no entanto, sugere que não há diferenças significativas para respondentes de três países, mas que a duração experimentada e a duração lembrada estão relacionadas ao tipo de evento.

Considerando que o tempo é uma idéia e não um objeto, Trompenaars (1994) ressalta a importância da forma de como o tempo é encarado e apresenta dois pólos: (a) seqüencial, onde o tempo é concebido como uma linha de eventos seqüenciais, que se passa em intervalos regulares, e (b) síncrono, onde o tempo é concebido em termos de passado, presente e futuro inter-relacionados, como algo cíclico e repetitivo. Definição similar é apresentada por Saji (2004) para a **concepção do tempo**, a qual representa o conjunto de crenças sobre a natureza do tempo e vida, que se apresenta nas formas cíclica ou linear. Uma concepção cíclica do tempo é a crença de que a vida é um ciclo, onde eventos se repetem ligados a períodos de tempo, gerações e tendências. A concepção linear do tempo, por outro lado, enxerga a vida como uma linha contínua, com o futuro à frente e o passado ocorrido para sempre. Nesta concepção, tempo é entendido como um recurso tangível e que uma vez desperdiçado não pode ser recuperado. A concepção linear é mais presente nas sociedades ocidentais e industrializadas, enquanto a concepção cíclica é mais típica de sociedades baseadas em agricultura (SAJI, 2004).

Um dos aspectos em relação a tempo que tem despertado a atenção de diversos pesquisadores refere-se à forma como as sociedades e indivíduos organizam suas atividades em um determinado intervalo de tempo. A preferência por realizar ou considerar múltiplos assuntos ao mesmo tempo caracteriza o **policronismo** (*‘polychronic’*), enquanto a preferência por realizar uma coisa por vez caracteriza o **monocronismo** (*‘monochronic’*) (HALL, 1983). Estes termos foram introduzidos por Edward Hall (1983), que relaciona os pólos desta dimensão a regiões geográficas e culturais. Para o autor, o monocronismo seria mais característico de norte-americanos e países do norte europeu, enquanto o policronismo, seria mais característico de latino-americanos e países da região do Mediterrâneo (HALL, 1983). Esta dimensão de tempo foi definida como **policronicidade** por Bluedorn *et al* (1999) e será descrita em tópico específico do Referencial Teórico.

Ao descrever a dimensão de cultura nacional relativa à forma como as pessoas gerenciam o tempo, Trompenaars (1994) toma por base as definições apresentadas por Hall. O autor utiliza o termo **sincrônico** para definir o método utilizado pelas pessoas que realizam

diversas atividades em paralelo, comparando-o com um malabarista jogando e pegando diversas bolas no ar, em clara referência ao policronismo (ou polissincronismo). Por outro lado, as pessoas que agem de forma **sequencial** organizam suas atividades uma após a outra, o que remete diretamente ao monocronismo definido por Hall (TROMPENAARS, 1994).

2.4 Policronicidade

2.4.1 Conceitos

Monocronismo e policronismo (HALL, 1983) ou policronicidade (BLUEDORN, 2002) dizem respeito à quantidade de atividades ou eventos nos quais as pessoas se envolvem ao mesmo tempo, ou seja, as diferentes formas que as pessoas organizam suas atividades.

A partir de estudo e observação de como diferentes culturas utilizam e organizam o tempo, Hall (1983) define o monocronismo, ou '*M-time*', como o sistema ou modelo de organização do tempo em que os eventos são planejados e ordenados como itens separados, uma coisa por vez, enquanto o policronismo, o '*P-time*', como o sistema ou modelo de envolvimento em diversas coisas ou eventos ao mesmo tempo. O autor teoriza que estes pólos seriam lógica e empiricamente distintos.

Bluedorn, Kaufman e Lane (1992) definem que estar focado unicamente em uma tarefa por vez representa a abordagem de vida monocrônica, enquanto estar envolvido em duas ou mais atividades de forma simultânea caracteriza a abordagem policrônica. Ampliando o conceito apresentado por Hall, os autores defendem a presença de graus de policronicidade, variando de pessoas com tendências a serem muito monocrônicas a pessoas a serem muito policrônicas. Esta concepção implica que os termos 'simultaneamente' ou 'ao mesmo tempo' no conceito de policronicidade podem representar a realização de atividades literalmente ao mesmo tempo, como ler o jornal durante o almoço, ou durante um determinado período de tempo, como o período da manhã de um dia de trabalho (BLUEDORN *et al*, 1992; BLUEDORN *et al*, 1999).

Com base nos conceitos fundamentais apresentados por Hall, Persing (1999) considera que policronicidade no nível individual é focada na quantidade de tarefas relacionadas ou não, atividades e estímulos de que um indivíduo cuida, participa ou se envolve, literalmente ao mesmo tempo ou em intervalos relativamente pequenos.

Consistente com a descrição de Hall que apresenta policronicidade como uma variável cultural, Bluedorn *et al* (1999, p. 207) define policronicidade como “a extensão na qual as pessoas (1) preferem ser engajadas em duas ou mais tarefas ou eventos simultaneamente e (2) acreditam que sua preferência é o melhor meio de fazer coisas”. Esta definição consolida a dimensão policronicidade como um contínuo, com níveis ou degraus de preferência para engajamento nas atividades. Em um extremo encontra-se o padrão de considerar uma tarefa por vez, representado pelo pólo monocrônico. No outro extremo encontra-se o padrão de envolvimento em diversas tarefas simultaneamente ou em constantes saltos de uma para outra, representado pelo pólo policrônico. Bluedorn (2002) defende que considerar policronicidade como variável permite infinitas gradações, viabilizando a realização de testes empíricos relacionando a policronicidade com outras variáveis.

Embora com variação de terminologia, a literatura acadêmica sobre policronicidade é consistente ao apresentar as definições, as quais tomam como base a definição criada por Hall. A figura a seguir consolida os conceitos.

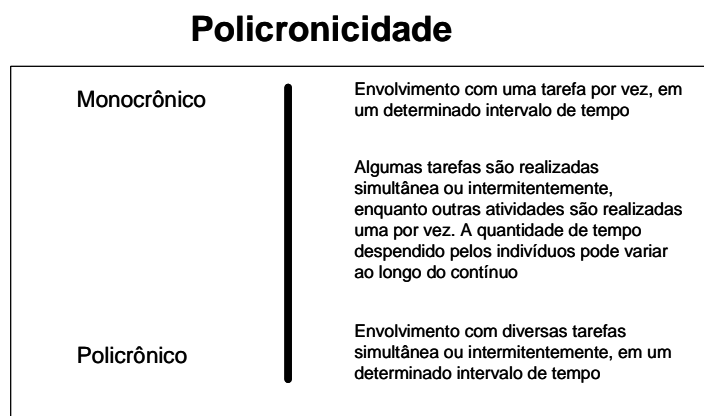


Figura 1 – Policronicidade como um contínuo

Fonte: adaptação própria baseada em Bluedorn et al, 1992 e Bluedorn, 2002.

2.4.2 Características

Ao descrever os conceitos de policronicidade e seus pólos, monocronismo e policronismo, os autores apresentam diversas características associadas a cada um dos extremos da dimensão.

Para Hall (1983), o policronismo enfatiza o envolvimento de pessoas e a conclusão de transações preferivelmente à aderência ao cronograma presente, compromissos marcados não são levados tão seriamente e em consequência são quebrados com frequência. O policronismo

é tratado como menos tangível que o monocronismo e pessoas policrônicas raramente experimentam o tempo como ‘desperdiçado’.

A pontualidade para pessoas policrônicas não tem o mesmo significado que para pessoas monocrônicas, as quais consideram estressante a forma como compromissos são tratados por pessoas policrônicas (HALL, 1983). A orientação para pessoas e valorização de relacionamentos remete ao pólo policrônico da dimensão (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1994) e são razões utilizadas para explicar atrasos e flexibilidade em horários para compromissos e reuniões em sociedades mais sincrônicas (TROMPENAARS, 1994). Em culturas policrônicas as questões parecem estar em constante fluxo; nada é sólido ou firme, em especial planos para o futuro; mesmo planos importantes podem ser mudados no minuto da execução (HALL, 1983).

Para pessoas orientadas pelo monocronismo, o tempo está tão entrelaçado na estrutura da existência que dificilmente estas pessoas estão conscientes do quanto ele determina e coordena todas as coisas que são feitas. A vida pessoal, social e profissional é dominada por cronogramas. Colocar as atividades em cronogramas torna possível se concentrar em uma coisa por vez e permite que somente alguns eventos sejam incluídos em determinado período, o que significa constituir um sistema para definir prioridades, para pessoas e funções. Hall sugere que sem cronogramas dificilmente a civilização industrial poderia ter se desenvolvido como o fez (HALL, 1983).

Praticantes do tempo monocrônico podem associar cronogramas com realidade. De alguma forma este modelo influencia como se pensa e percebe o mundo em segmentos compartimentados, o que pode ser conveniente em operações lineares, mas desastroso em atividades criativas (HALL, 1983). Pessoas monocrônicas não gostam que eventos imprevisíveis causem desvios de seus cronogramas ou agendas, possuindo um ‘caminho crítico’ preestabelecido, com tempos definidos para conclusão das atividades (TROMPENAARS, 1994). Pessoas sincrônicas ou policrônicas, por outro lado, consideram que uma meta final predefinida pode ser alcançada através de várias etapas intercambiáveis (TROMPENAARS, 1994).

O tempo monocrônico é tangível, se fala como podendo ser economizado, gasto, desperdiçado, perdido, combinado, arrastado, ‘morto’ e acelerado (HALL, 1983). Esta característica remete ao aspecto de economicidade do tempo, descrito por Usunier (1991). Hall (1983) defende que o tempo monocrônico é arbitrário e imposto e, portanto aprendido.

Não é herdado, nem existencial em sua natureza. É intensamente aprendido e integrado à cultura que é tratado como se fosse a única forma de organizar a vida (HALL, 1983).

Outra consequência apontada por Hall (1983) para o tempo monocrônico é a de selar uma ou duas pessoas de outras pessoas do grupo, como um ‘cômodo’ com uma porta fechada para assegurar privacidade. E tal espaço precisa ser ‘liberado’ para outras pessoas aguardando na fila após a duração do período ‘reservado’ para aquela atividade. Avançar no tempo da próxima pessoa é considerado egocentrismo, narcisismo e má-educação pelas pessoas monocrônicas (HALL, 1983), que podem se sentir insultadas por pessoas que fazem mais de uma coisa ao mesmo tempo (TROMPENAARS, 1994).

No pólo oposto, pessoas policrônicas quase nunca estão sozinhas, interagem com diversas pessoas ao mesmo tempo e estão continuamente envolvidas entre si, o que torna difícil, senão impossível, o atendimento a cronogramas rígidos (HALL, 1983). Tais pessoas consideram uma desfeita aguardar uma pessoa monocrônica concluir sua atividade para lhe dar atenção (TROMPENAARS, 1994).

Quando considerado do ponto de vista de organização social, o tempo policrônico pode requerer maior centralização de controle e estrutura simplificada, já que o líder atua continuamente com muitas pessoas, as quais estão informadas sobre o que ocorre. Pessoas policrônicas são imersas nos negócios umas das outras que sentem compulsão por estarem em contato. Seu envolvimento com pessoas é central em sua existência, o conhecimento de outras pessoas é extraordinário (HALL, 1983).

Bluedorn (2002) apresenta o padrão monocrônico, o pólo que representa a baixa policronicidade como linear, onde uma tarefa é distinta da outra e é seguinte à outra. O pólo de alta policronicidade, policrônico, por outro lado é cíclico ou circular, pois uma mesma tarefa ou evento é visitado ou revisitado múltiplas vezes. A observação de Bluedorn (2002) está em sintonia com as definições de Trompenaars (1992) e Saji (2004) para as formas como as pessoas encaram o tempo, ou a dimensão concepção de tempo apresentada anteriormente.

Em resumo, o pólo monocrônico da dimensão relacionada à organização das atividades no tempo, a policronicidade, representa o padrão de considerar uma tarefa por vez, e caracteriza-se pela orientação para tarefas, cronogramas e procedimentos (HALL, 1983), maior ênfase em pontualidade (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1994), por considerar o tempo como um produto e mensurável (TROMPENAARS, 1994) e perceber o tempo como algo linear (BLUEDORN, 2002). O pólo policrônico, por sua vez, representa o padrão de

envolvimento em diversas tarefas simultaneamente ou em constantes saltos de uma para outra, caracteriza-se pela orientação para pessoas e relacionamentos (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1994), menor ênfase à pontualidade e ao atendimento rígido de compromissos (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1994), por considerar o tempo menos tangível e raramente experimentar tempo como ‘desperdiçado’ (HALL, 1983), e perceber o tempo como algo cíclico (BLUEDORN, 2002).

2.4.3 Níveis de Análise

Assim como a cultura se manifesta em diversos níveis, os diferentes aspectos ou dimensões de tempo podem ser observados em variados níveis ou unidades de análise. A literatura acadêmica sobre o tema contém estudos que compreendem aspectos no nível individual, times ou grupos de trabalho, departamentos e organizações, além de nações ou regiões continentais.

Nação - Hall (1983) apresenta os conceitos de monocronismo e policronismo como associados à nacionalidade ou região continental. Para o autor, culturas na região mediterrânea, países ao sul da Europa, Oriente Médio e norte da África, são mais policrônicas do que as culturas localizadas na região norte e noroeste da Europa, como Inglaterra e Alemanha. Assim como países latino-americanos são considerados mais policrônicos do que os Estados Unidos (HALL, 1983). Pesquisa conduzida por Usunier (1991) sugere que Alemanha e França são mais monocrônicos do que o Brasil (USUNIER, 1991). Segundo Bluedorn (2002), nações tem sido o nível de análise mais utilizado em pesquisas sobre a dimensão policronicidade (BLUEDORN, 2002).

Organização – Vinton (1992) comenta a existência de estudos que demonstram que as organizações podem possuir uma determinada perspectiva em relação aos aspectos de tempo, a qual pode influenciar a forma como pessoas internas e externas à organização é percebida, bem como suas abordagens para planejamento estratégico e tomada de decisão. Na discussão teórica de Schein (1992 *apud* BLUEDORN et al, 1999) sobre policronicidade, o autor relaciona esta dimensão ao tamanho das organizações e argumenta que a o pólo policrônico seria mais apropriado para pequenas organizações enquanto o pólo monocrônico seria mais adequado para grandes organizações. Pesquisa desenvolvida por Onken (1997) com vinte organizações distribuídas em dois segmentos de indústrias, sendo uma hiper-competitiva e outra não hiper-competitiva investigou os relacionamentos entre componentes

temporais da cultura organizacional, velocidade e policronicidade, e os impactos na estratégia e desempenho das organizações e revelou que em ambientes hiper-competitivos, que apresentam velocidade como fator de sucesso, atuar de forma mais policrônica é esperado dos indivíduos que trabalham nestas organizações.

Departamento – Assim como diferentes departamentos funcionais são caracterizados por possuir diferentes conhecimentos especializados, estes departamentos também apresentam diferentes atitudes e comportamentos relativos ao tempo, entre os quais a distância no futuro em que um trabalho é projetado: em geral departamentos de vendas operam no horizonte de tempo mais curto, seguidos pelos departamentos de produção e pelas áreas de pesquisa (LAWRENCE e LORSCH, 1967 *apud* VINTON, 1992). Ao apresentar um instrumento de medição da percepção dos indivíduos em relação ao grau de policronicidade do seu departamento e organização, Bluedorn *et al* (1992) descreve o resultado de uma pesquisa preliminar efetuada em organização financeira que revelou que quanto mais policrônico o departamento, maior é a ênfase externa (clientes, fornecedores, por exemplo) do que interna (normas e procedimentos, relações interpessoais, por exemplo) e maior a tendência a apresentar horizontes de tempo mais longos.

Times de Trabalho – O trabalho em times é considerado fator de sucesso para as organizações, e a forma como os times percebem aspectos referentes ao tempo pode influenciar os resultados produzidos. (SAJI, 2004). Ao juntar-se a um time de trabalho, as pessoas trazem predisposição para atuar de determinadas maneiras, influenciados por seu estilo individual e antecedentes do departamento (VINTON, 1992). Pesquisa realizada por Waller *et al* (1999) examinou a relação entre o comportamento individual de orientação no tempo e o comportamento policrônico de vinte e seis grupos, e revelou que a presença de componentes com alto grau de urgência de tempo aumenta o grau monocrônico do grupo e possui efeito positivo nas atividades primárias do grupo. Em outro artigo, Waller *et al* (2001) avalia as diferentes percepções de prazo entre componentes de um time e suas possíveis implicações no desempenho do time. A partir da combinação de duas dimensões, urgência de tempo e percepção de tempo os autores sugerem diversas hipóteses relacionadas à presença de componentes com diferentes perfis de combinação das dimensões e o desempenho no atendimento de prazos. Explorando a heterogeneidade de perspectiva de tempo na formação de times em organizações multinacionais Gibson *et al* (2007) propõe um modelo que procura explicar as razões desta variação e como tais diferenças podem exercer impacto significativo nos esforços de gerenciamento de conhecimento destes times.

Indivíduo – Diferentes perspectivas temporais influenciam os indivíduos na sua visão dos diferentes aspectos do mundo (BLUEDORN, 2002), suas atitudes e comportamentos (VINTON, 1992; TROMPENAARS, 1994) e seu desempenho (VINTON, 1992). Em estudo exploratório Kaufman *et al* (1992) investigaram aspectos do comportamento do consumidor relacionados ao conceito policrônico de uso do tempo, e identificaram que esta forma de uso do tempo é uma estratégia apontada frequentemente pelos indivíduos para realizar diversos tipos de consumo, entre outras constatações. A relação entre criatividade individual e a preferência por envolvimento em diversas atividades durante determinado período de tempo, policronismo, foi explorada por Persing (1999). Neste ensaio teórico, o autor defende que atividade intelectual, não particularmente visível, pode levar à errônea impressão de ausência de comportamento policrônico (PERSING, 1999). Outra dimensão temporal foi considerada para a pesquisa conduzida por Bluedorn (2002), que avaliou a profundidade temporal, ou seja, a distância temporal em relação ao passado ou ao futuro, para os indivíduos de uma universidade. O estudo revelou variação significativa no que é considerado curto prazo em relação ao futuro, e que o passado recente é percebido pelos respondentes como não superior a seis meses (BLUEDORN, 2002).

2.4.4 Mensuração da Policronicidade

A maioria dos estudos empíricos considerados na elaboração desse referencial teórico utilizou o método de pesquisa quantitativo, com a aplicação de instrumentos para a coleta de dados relacionados à policronicidade.

Kaufman *et al* (1991) desenvolveram um instrumento de mensuração com o objetivo de capturar a atitude geral dos respondentes em relação à realização de mais de uma atividade ao mesmo tempo, denominado PAI (*'Polychronic Attitude Index'*). Este instrumento é composto por um conjunto de quatro afirmações a serem respondidas por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos. O índice é calculado pela média aritmética simples das quatro afirmações. O instrumento foi aplicado inicialmente em uma pesquisa exploratória realizada com uma amostra de 310 consumidores em Nova Jersey nos Estados Unidos em conjunto com dois outros instrumentos para avaliação do índice de sobrecarga de papéis (*'role overload'*) e combinações preferenciais de atividades. Estudo teórico desenvolvido por Keating e Murgolo-Poore (2001) sobre tecnologia e seu impacto no uso policrônico do tempo sugere a utilização deste instrumento.

A partir do trabalho desenvolvido por Kaufman *et al* (1991), Bluedorn *et al* (1992) desenvolveu uma escala de cinco itens para mensurar o contínuo monocronismo e policronismo como um componente da cultura organizacional. Enquanto o PAI desenvolvido por Kaufman *et al* (1991) é voltado para o indivíduo, o instrumento desenvolvido por Bluedorn *et al* (1992) requer que os respondentes indiquem a orientação geral de tempo que eles percebem em seus departamentos e organizações, utilizando uma escala do tipo *Likert* de sete pontos. O instrumento, denominado Escala de Orientação Monocrônica/Policrônica (*'Monochronic/Polychronic Orientation Scale'*) foi testado em uma amostra de 205 empregados de um banco de médio porte no Missouri, Estados Unidos. O artigo em que Bluedorn e colegas apresentam este instrumento propõe uma comparação entre os graus de monocronismo/policronismo individual e aqueles percebidos pelos indivíduos em seu departamento e sua organização. Para isto, sugerem que os leitores façam uma auto-avaliação de seu próprio grau de monocronismo/policronismo utilizando o PAI, e utilizem o instrumento Escala de Orientação Monocrônica/Policrônica para avaliar sua percepção em relação ao seu departamento e organização, comparando os resultados para uma avaliação da congruência entre os resultados individual, departamental e organizacional. (BLUEDORN *et al*, 1992).

A realização de um estudo internacional em cinco países e a ausência de instrumentos específicos para esta finalidade motivou Usunier (1991) a desenvolver um questionário para testar empiricamente a existência de diferenças nas dimensões economicidade de tempo, policronismo e monocronismo entre grupos nacionais. O questionário consiste de dezessete itens, originalmente escrito em francês e pré-testado em 20 entrevistas, e requer que os entrevistados indiquem seu nível de concordância ou discordância utilizando uma escala do tipo *Likert* de sete pontos. Após as traduções para o Português, Alemão e Coreano, o questionário foi aplicado em entrevistas realizadas no Brasil, França, Mauritânia, Coréia do Sul e Alemanha, que resultaram em cerca de 500 questionários respondidos.

Com o objetivo de contribuir para investigações do papel da policronicidade nos processos e comportamentos organizacionais, Bluedorn e colegas conduziram estudos no sentido de desenvolver um instrumento válido e confiável para medição da policronicidade, como uma dimensão da cultura organizacional. O instrumento, denominado Inventário de Valores Policrônicos (IPV, *'Inventory of Polychronic Values'*), utilizou o PAI como uma fonte de itens iniciais, os quais foram modificados e expandidos, resultando em um instrumento com dez itens, mensurados através de uma escala do tipo *Likert* de sete pontos. O

processo de desenvolvimento, teste e validação do instrumento envolveu onze amostras e mais de dois mil respondentes. A versão preliminar do artigo foi apresentada em Agosto de 1995 durante evento no Canadá (*Annual Meeting at the Academy of Management, Vancouver, BC, Canadá, August 6-9, 1995*) (BLUEDORN *et al*, 1999). Este instrumento foi utilizado por Onken (1997) em sua tese de doutorado sobre policronicidade e velocidade em indústrias hiper-competitivas e seus efeitos na estratégia e desempenho das organizações.

Slocombe e Bluedorn (1999) realizaram uma pesquisa empírica para investigar a possível congruência entre aspectos de policronicidade – preferência do indivíduo e aquela percebida em sua área de trabalho, e aspectos organizacionais – comprometimento com a organização e desempenho. A pesquisa mensurou sete variáveis por meio de instrumentos específicos, os quais foram validados através de análise fatorial confirmatória, aplicado em amostra com trabalhadores, estudantes de graduação em administração de empresas. Os questionários referentes a policronicidade foram baseados em estudos de Kaufman *et al* (1991) e Bluedorn *et al* (1992) mencionados anteriormente, utilizando uma escala do tipo *Likert* de sete pontos. O questionário para mensuração da extensão na qual um indivíduo prefere estar envolvido em várias atividades ao mesmo tempo foi composto por cinco itens enquanto a percepção de policronicidade na área de trabalho foi mensurada através de questionário composto por oito itens (SLOCOMBE e BLUEDORN, 1999).

Os instrumentos utilizados para mensuração da variável policronicidade, pesquisados para este estudo, apresentam similaridades no conteúdo dos itens e na escala utilizada, do tipo *Likert* entre cinco e sete pontos. Dois outros instrumentos foram identificados durante a pesquisa, porém não se encontram disponíveis para avaliação (BENABOU, 1999 e WALLER *et al*, 1999). Os instrumentos identificados foram aplicados em diferentes níveis ou unidades de análise, variando de individual (KAUFMAN *et al*, 1991; SLOCOMBE e BLUEDORN, 1999), departamento, área de trabalho e organização (BLUEDORN *et al*, 1992; SLOCOMBE e BLUEDORN, 1999, ONKEN, 1999) e nacional (USUNIER, 1991).

Com exceção do instrumento utilizado por Usunier (1991), de origem européia e aplicado em cinco países incluindo o Brasil, os demais foram desenvolvidos por pesquisadores de origem americana, que atuam em universidades nos Estados Unidos e aplicados em amostras nos Estados Unidos. Na pesquisa efetuada para este estudo não foram identificadas pesquisas utilizando estes instrumentos em amostras em outros países.

2.5 Fatores Antecedentes

A literatura acadêmica apresenta, em ensaios teóricos e estudos empíricos, diversos fatores antecedentes relacionados às diferentes dimensões de tempo em geral. Tais fatores incluem a cultura nacional, elementos diretamente associados ao indivíduo e outros associados ao contexto organizacional. Os itens seguintes descrevem estudos que apontam estes fatores como possíveis influenciadores de diversas dimensões de tempo. Estes estudos não estão restritos à policronicidade e foram considerados pela sua relevância para o objetivo desta pesquisa.

2.5.1 Cultura Nacional

A cultura nacional é um fator citado com frequência nos estudos que envolvem aspectos ou dimensões relativos ao tempo. Conforme comentado anteriormente, Hall (1983) apresenta os conceitos de monocronismo e policronismo a partir da comparação entre algumas nações e regiões continentais. O autor atribui à região do Mediterrâneo, América Latina, França e Japão características mais policrônicas, enquanto a região noroeste da Europa e Estados Unidos são apresentados como mais monocrônicos.

Em seu estudo sobre cultura nacional Trompenaars (1994) investigou a dimensão orientação no tempo, que é a importância relativa ou ênfase que os indivíduos de uma cultura concedem ao passado, presente ou futuro, e apresentou resultados da pesquisa realizada por Cottle (1967) que criou o “teste do círculo”. Este teste consiste no desenho de três círculos em um determinado espaço disponível, representando o passado, presente e futuro, os quais podem ter tamanhos diferentes e estarem sobrepostos, distantes ou apenas adjacentes. Os resultados sugerem que a Rússia, por exemplo, dá mais importância ao futuro (o maior círculo), e que não existe conexão entre o passado, presente e futuro (os círculos são distantes). Os Estados Unidos por sua vez, também apresentam grande ênfase ao futuro (o maior círculo), com uma certa conexão com o presente e passado (que apresentam quase a metade do tamanho do círculo representando o futuro e se sobrepõem levemente), enquanto para a Bélgica e França passado, presente e futuro são quase igualmente importantes (círculos com tamanhos similares). Resultados de outros dez países também foram apresentados, porém apenas a Venezuela foi considerada como representante da América Latina (TROMPENAARS, 1994).

Ao discutir a dimensão de cultura nacional relacionada à orientação para curto prazo versus longo prazo, Hofstede (2003) apresenta o resultado de pesquisa efetuada em vinte e três países, incluindo o Brasil. A posição relativa dos países de acordo com a escala utilizada situa China, Hong Kong, Taiwan, Japão e Coréia do Sul, como representantes de sociedades orientadas para o longo prazo, as quais adaptam as tradições a contextos modernos, respeitam as obrigações e posições sociais com limites e são cuidadosos com dispêndio de recursos. No pólo contrário, o resultado da pesquisa posiciona Zimbábue, Canadá, Filipinas, Nigéria e Paquistão como representantes das sociedades orientadas para o curto prazo, as quais valorizam a tradição e obrigações e posição social independente do custo que representa, mesmo com gastos excessivos. É interessante observar que o Brasil ocupa a 6ª posição relativa na classificação, indicando orientação a longo prazo, enquanto os Estados Unidos e Grã-Bretanha se encontram próximos ao pólo de orientação a curto prazo (HOSFTEDE, 2003).

A dimensão pontualidade também é incluída em pesquisas e estudos envolvendo nacionalidade e cultura nacional. Levine (1997) cita, na introdução de '*A Geography of Time – the temporal misadventures of a social psychologist*' sua experiência frustrante e ao mesmo tempo fascinante com as regras de pontualidade que ele encontrou em seu período de trabalho em uma universidade do Brasil, e que o estimulou a pesquisar o assunto em conjunto com a dimensão ritmo de vida ('*pace of life*'). Como um dos aspectos relacionados à dimensão policronicidade, a pontualidade surge como elemento de comparação entre países e regiões em Hall (1983). No capítulo referente a pontualidade e prazos, Bluedorn (2002) comenta o caso de um banco com sede nos Estados Unidos que precisou estabelecer um compromisso temporal com colegas do México para a realização de reuniões, pois a experiência inicial demonstrou que para uma reunião agendada às 19:30 h, os mexicanos chegavam em algum momento (não definido) após 19:30 h.

Além da literatura descrita, a cultura nacional é mencionada em diversos outros estudos relacionados às diferentes dimensões ou aspectos de tempo (USUNIER, 1991; VINTON, 1992; SAJI, 2004; GIBSON *et al*, 2007), sugerindo ser uma das variáveis antecedentes mais citadas.

2.5.2 Fatores associados ao Indivíduo

Entre os fatores antecedentes associados ao indivíduo, é possível identificar (a) características demográficas, tanto as baseadas em diferenças biológicas como sexo e idade, quanto as baseadas em fatores sociais, como nível educacional e cultura (BLUEDORN, 2002; GIBSON *et al*, 2007) e (b) características psicológicas (BLUEDORN, 2002; SAJI, 2004).

Sexo

Ao descrever os conceitos de monocronismo e policronismo, Hall (1983) sugere que no ambiente doméstico tradicional nos Estados Unidos, onde as mulheres exercem diversos papéis e são o núcleo em torno do qual as coisas se resolvem, a forma policrônica de organização das atividades é a que se sobressai (HALL, 1983). O autor afirma que “em nível pré-consciente, o tempo monocrônico (*M-time*) é tempo masculino e o tempo policrônico (*P-time*) é tempo feminino, e que as ramificações destas diferenças são consideráveis” (HALL, 1983, p. 52).

Pesquisa realizada por Kaufman *et al* (1991) explorou o relacionamento entre diversas variáveis demográficas e a policronicidade. Os resultados demonstram que não há correlação aparente entre o sexo e a pontuação encontrada no índice de atitude policrônico (PAI, na sigla em Inglês) para a amostra considerada. Treze estudos avaliados por Bluedorn (2002), incluindo a pesquisa recém mencionada, apresentam resultados mistos para o relacionamento entre sexo e policronicidade. Utilizando questionários e escalas como instrumentos de medição, Bluedorn (2002) identifica que em cinco estudos as mulheres são mais policrônicas do que os homens, enquanto dois estudos revelam que homens são mais policrônicos, e outros seis estudos não encontraram diferenças estatísticas significativas entre os sexos. Observa-se, no entanto, que a avaliação apresentada pelo autor não apresenta detalhes das pesquisas, referentes a outros fatores que quando combinados, podem explicar os resultados.

Cotte e Ratneshwar (1999) realizaram uma pesquisa fenomenológica para explorar a percepção do significado dos comportamentos policrônicos e monocrônicos em mulheres. A seleção do sexo a ser considerado foi baseada em estudos realizados por Duxbury e Higgins (1991) e Manrai e Manrai (1995), os quais demonstram relação entre o sexo e aspectos relacionados ao tempo, como alocação de tempo, conflito de tempo e percepções de trabalho *versus* lazer.

Em ensaio teórico sobre dimensões temporais e desempenho em times de trabalho Saji (2004) defende que, como característica demográfica explícita relacionada à diversidade, o sexo, assim como idade e raça, são variáveis que afetam a orientação de tempo e percepção de tempo individual.

Em resumo, diversos autores sugerem que o sexo pode influenciar os aspectos referentes ao tempo, embora as pesquisas específicas sobre o grau de policronicidade apontam para resultados mistos.

Idade

A idade foi uma das variáveis demográficas consideradas no estudo exploratório conduzido por Kaufman et al (1991), com a aplicação do instrumento PAI (*'Polychronic Attitude Index'*). Similar ao resultado referente a sexo, a pesquisa não evidenciou correlação aparente entre idade e a pontuação encontrada no PAI para a amostra considerada. Bluedorn (2002) discute que o relacionamento entre idade individual e policronicidade pode não existir, citando três estudos efetuados com sujeitos em idade adulta (o estudo mencionado anteriormente e outros dois conduzidos pelo autor) e que não produziram relação estatisticamente significativa entre as variáveis.

Para o estudo fenomenológico desenvolvido por Cotte e Ratneshwar (1999), os pesquisadores limitaram os indivíduos a serem estudados a mulheres entre 23 e 35 anos, sem filhos, de forma de minimizar possíveis efeitos da idade e ciclo familiar no resultado. Os autores citam pesquisas efetuadas por Danko e Schaninger (1990), Freysinger, (1995), Manrai e Manrai (1995) e Robinson e Godbey (1997) reportando um possível relacionamento de características demográficas com o consumo de tempo de lazer.

Pesquisa desenvolvida por Gonzáles e Zimbardo (1985 *apud* VINTON, 1992) sugere evidências da relação entre idade e atitudes em relação ao tempo, descrevendo que pessoas mais velhas indicam maior reação emocional para atraso e pressão de tempo. Como mencionado anteriormente, Saji (2004) defende que a idade, em conjunto com sexo e raça, são variáveis que afetam a orientação de tempo e percepção de tempo individual.

Raça e Etnia

Hill, Block e Buggie (2000) desenvolveram uma pesquisa para investigar a extensão na qual fatores raciais, fatores culturais ou ambos influenciam as crenças dos indivíduos sobre tempo físico, tempo pessoal e duração experimentada e lembrada. Os três grupos considerados apresentaram similaridades assim como diferenças: enquanto os três grupos foram diferentes sobre o tempo físico e tempo pessoal, eles não apresentaram diferenças sobre as experiências de duração.

As perspectivas de tempo entre afro-americanos e brancos descendentes de Europeus foram estudadas por Jones (1988 *apud* VINTON, 1992). Para o pesquisador, diferenças nas perspectivas de tempo são um aspecto central em torno do qual problemas de diferenças raciais e culturais nos Estados Unidos podem ser organizados.

Cotte e Ratneshwar (1999) concentraram a pesquisa fenomenológica sobre percepção de significado dos comportamentos monocrônico e policrônico em dois grupos étnicos dos Estados Unidos, anglo-americanos e a primeira geração de latino-americanos. A seleção destes segmentos foi efetuada com base na literatura sobre influências culturais nos aspectos de tempo, que identificam latino-americanos como mais policrônicos enquanto anglo-americanos são considerados mais monocrônicos. O estudo concluiu que o significado do comportamento policrônico depende entre outras coisas, do antecedente étnico dos indivíduos.

É interessante observar que Hall (1983) embora não faça referência direta à raça ou etnia em sua definição dos pólos de policronicidade, se refere aos europeu-americanos ao comentar sobre o monocronismo. Considerando que a população que vive nos Estados Unidos é formada por descendentes de diversas outras regiões do mundo, o autor aparentemente posiciona o fenômeno como possível característica étnica.

Não se observa nos textos de Bluedorn, um dos autores freqüentes na literatura acadêmica considerada para este projeto, referência à raça e etnia como relacionados ao grau de policronicidade individual, o que sugere que esta variável demográfica pode não estar entre aquelas consideradas de interesse para estudos sobre este tema.

Escolaridade

A relação entre a escolaridade e a policronicidade foi considerada na pesquisa realizada por Kaufman *et al* (1991). Os resultados demonstraram correlação significativa

entre as duas variáveis, onde os maiores escores nos índices de policronismo foram reportados por indivíduos com escolaridade mais alta, de nível universitário ou profissional. Bluedorn (2002) cita esta pesquisa em seu livro *'The Human Organization of Time'* e propõe uma reflexão sugerindo que a maior aquisição de educação formal pode levar o indivíduo a buscar trabalhos onde o policronismo é mais requerido, o que levaria ao desenvolvimento de padrões de comportamento mais policrônicos.

Estado Civil, Ciclo de Vida Familiar e Multiplicidade de Papéis

Algumas pesquisas procuram relacionar o maior ou menor grau de policronicidade com variáveis ligadas à vida social e familiar dos indivíduos, através de investigação de situações como o estado civil, a presença de filhos e a multiplicidade de atuação em diferentes papéis.

Ao relacionar o policronismo ao gênero feminino, Hall (1983) menciona a pluralidade de papéis que a mulher costuma desempenhar no ambiente doméstico, e cita cuidar de filhos, ser esposa e dona de casa, tutor, motorista entre as múltiplas atividades encontradas neste ambiente, além das atividades profissionais. Esta argumentação sugere que o ciclo de vida no qual o indivíduo está inserido pode estar relacionado com o grau de policronicidade.

O estudo conduzido por Kaufman *et al* (1991) incluiu a investigação do possível relacionamento entre a presença de policronismo e o estado civil dos sujeitos da amostra e constatou que não há correlação aparente entre estas duas variáveis, a exemplo do que ocorreu com sexo e idade mencionados anteriormente. Por outro lado, o resultado da pesquisa demonstrou que a relação entre a sobrecarga de papéis e o índice de policronismo é estatisticamente significativa e sugere que indivíduos que são capazes e confortáveis com a combinação de tarefas estão menos propensos a reportar condições de sobrecarga de papéis.

O ciclo de vida foi um dos critérios utilizados por Cotte e Ratneshwar (1999) para a seleção dos sujeitos a serem considerados na pesquisa fenomenológica sobre percepção do significado dos comportamentos policrônicos e monocrônicos em mulheres, que incluiu apenas mulheres sem filhos.

Renda

A variável renda foi considerada em pesquisa mencionada anteriormente, desenvolvida por Gonzáles e Zimbardo (1985 *apud* VINTON, 1992), para explorar a associação entre diversas variáveis demográficas e as atitudes em relação ao tempo. Esta

pesquisa ofereceu evidências de que a orientação para o futuro aumenta à medida que aumenta a renda anual.

Kaufman *et al* (1991) ao pesquisar a policronicidade também explorou esta variável, e não encontrou correlação aparente entre o escore de policronismo e a renda dos sujeitos considerados na amostra.

Personalidade

Alguns aspectos de personalidade surgem em pesquisas sobre as formas que as pessoas utilizam para organizar suas atividades, representada pela dimensão policronicidade.

Bluedorn (2002) dedica parágrafos em seu livro para explorar a relação entre algumas destas variáveis e a policronicidade. Com base em revisão de estudos efetuados por outros pesquisadores e em estudos conduzidos pelo próprio autor, Bluedorn (2002) conclui que “em relação à pessoas menos policrônicas, as pessoas mais policrônicas parecem ter ou ser mais: extrovertidos, inclinação favorável para mudanças, tolerância para ambigüidade, empenho por realização, impaciência e irritabilidade, maior freqüência de atraso e faltas no trabalho. Estas mesmas pessoas parecem apresentar menos: consciência (*'conscientiousness'*) e stress em algumas atividades” (BLUEDORN, 2002, p. 68).

Ao justificar a pesquisa fenomenológica conduzida por Cotte e Ratneshwar (1999) os autores incluem aspectos de personalidade como uma das variáveis que influenciam as percepções de tempo, porém não descrevem estes aspectos em detalhes. Saji (2004) cita a personalidade como uma dimensão implícita (não visível) de diversidade e portanto como possível antecedente da percepção e orientação temporal dos indivíduos, sem no entanto descrever quais aspectos de personalidade estariam presentes.

2.5.3 Fatores associados ao contexto organizacional

Além dos fatores antecedentes relacionados às diferentes dimensões de tempo associados ao indivíduo e cultura nacional, a literatura acadêmica discute diversos aspectos associados ao contexto organizacional no qual o indivíduo atua, e que podem influenciar nas diferentes percepções, atitudes e comportamentos em relação ao tempo.

Tamanho e idade da organização

A possível relação entre o tamanho e idade da organização e o grau de policronicidade é discutida teoricamente por Schein (1992). Como comentado anteriormente, o autor sugere que o padrão de envolvimento em diversas tarefas em um mesmo período de tempo – policronismo – seria mais ajustável para organizações jovens e pequenas, enquanto para organizações mais velhas e maiores o padrão oposto, de envolvimento em uma tarefa por vez – monocronismo, seria o mais ajustável.

No entanto, Bluedorn (2002) realizou uma análise adicional dos dados provenientes de uma pesquisa conduzida anteriormente por ele e Stephen Ferris (2000) com executivos do alto escalão de empresas nos Estados Unidos e constatou que a correlação entre a quantidade de empregados e a policronicidade não era estatisticamente significativa. Porém, ao utilizar o logaritmo (base 10) do tamanho organizacional foi encontrado uma correlação positiva entre as variáveis: “firmas maiores eram mais policrônicas” (BLUEDORN, 2002, p. 60). A razão desta correlação pode estar associada ao fato que, na medida em que uma organização cresce, o escopo das tarefas e funções organizacionais também aumenta, e novas atividades são adicionadas para serem completadas na mesma quantidade de tempo (BLUEDORN, 2002).

Área de atuação e contexto ambiental

Persing (1999), ao introduzir o tema de seu artigo sobre criatividade e policronicidade, comenta que o dia de trabalho tem sido esticado tanto horizontal como verticalmente, em função da intensificação das pressões competitivas em ambientes em rápida modificação. Além de imperativos de mercado levar os funcionários a trabalhar mais rapidamente, é esperado que estes funcionários se engajem em uma variedade expansível de atividades, tarefas e papéis mais ou menos ao mesmo tempo (PERSING, 1999), o que sugere que o grau de policronicidade pode ser maior neste contexto.

O ensaio teórico desenvolvido por Gibson *et al* (2007) explora possíveis antecedentes, conseqüentes e moderadores da heterogeneidade na perspectiva do tempo, relacionando-os com o gerenciamento de conhecimento em time atuando em organizações multinacionais. Os autores sugerem que aspectos relacionados à integração global e volatilidade ambiental podem estar relacionados com a heterogeneidade na perspectiva de tempo em times.

A integração global que ocorre em organizações multinacionais promove uma visão holística das operações globais e coordena de forma explícita processos interdependentes e produtos entre as subsidiárias, o que pode reduzir a demonstração de heterogeneidade na

perspectiva de tempo. Ou seja, a integração global pode ter uma função de alisar e alinhar o foco dos indivíduos para os objetivos estratégicos da empresa, apesar da orientação ao passado, presente ou futuro que estes indivíduos possam ter ao entrar para a organização. A volatilidade ambiental refere-se ao índice de mudanças ambientais imprevisíveis e usualmente abrange instabilidade financeira, de mercado, tecnológica e de recursos humanos, que pode afetar o foco dos funcionários em uma organização. Os autores sugerem que “ambientes com maior volatilidade levam a comportamentos consistentes com as perspectiva no futuro, enquanto ambientes relativamente estáveis levam a comportamentos que são mais orientados para o presente ou passado” (GIBSON *et al*, 2007, p. 1013).

Cultura organizacional, políticas e práticas organizacionais

Tempo e seus diferentes aspectos são partes da cultura organizacional (VINTON, 1992; ONKEN, 1998), que afetam as dimensões temporais individuais enquanto eles atuam na organização (SAJI, 2004).

Ao explorar possíveis antecedentes para a heterogeneidade na perspectiva de tempo em organizações multinacionais, Gibson *et al* (2007) sugerem que os efeitos das diferenças individuais que os participantes trazem para seus papéis na organização pode ser minimizado pela institucionalização de entendimentos comuns. Tais entendimentos levam os participantes a adotar atitudes e comportamentos consistentes com estes papéis organizacionais e com o contexto ambiental em que a organização está inserida. Mecanismos de influência tais como sistemas de recompensa, avaliações e socialização organizacional podem direta ou indiretamente encorajar os indivíduos a adotar uma orientação mais voltada para o futuro, a despeito da orientação para o passado ou presente que o indivíduo apresente (GIBSON *et al*, 2007).

Estudo conduzido por Onken (1998) sobre elementos temporais da cultura organizacional revelou que em cenários de alta competitividade a velocidade é um aspecto de sucesso nos negócios, e, portanto o policronismo é valorizado e considerado ideal para os indivíduos que atuam nestas organizações. Resultado similar foi reportado por Bluedorn (2002) em estudo realizado com outra amostra de empresas dos Estados Unidos, que revelou correlação positiva entre a policronicidade e velocidade: “quanto mais policrônica a organização, fazer coisas rapidamente é mais valorizado em sua cultura” (BLUEDORN, 2002, p. 61).

Saji (2004) defende que a aderência dos indivíduos às expectativas e dimensões culturais de tempo da organização onde trabalham é natural. Rituais e práticas em relação ao tempo podem ser desenvolvidas pelas organizações na busca pela formalização do modo que se espera que os empregados organizem e utilizem o tempo. Com isto, a cultura organizacional de tempo pode dominar as dimensões temporais do indivíduo.

Estrutura organizacional e grupos de trabalho

Em relação às formas como as organizações são estruturadas para a realização das diversas atividades, a literatura acadêmica sobre os aspectos relativos ao tempo destaca a presença de estrutura do tipo matricial, além de grupos e times de trabalho, como possíveis antecedentes para as percepções, atitudes e comportamentos individuais.

Uma das estratégias utilizadas pelas organizações para fazer frente ao atual ambiente competitivo, é a adoção de times multifuncionais e estruturas matriciais para a realização das tarefas (VINTON, 1992; PERSING, 1999), o que tem sido fator de sucesso para as organizações (SAJI, 2004). A predisposição das pessoas para atuar de determinadas formas ao se juntar a um grupo resulta tanto de seus antecedentes individuais como do conjunto de conhecimento, atitudes, crenças e expectativas existentes em sua área de origem (VINTON, 1992). Como comentado anteriormente, os diversos departamentos de uma organização apresentam diferentes padrões temporais, seja no horizonte de planejamento - curto ou longo prazos, como no grau de policronicidade para a organização de suas tarefas, o que pode influenciar os indivíduos atuando em times de trabalho.

Para Persing (1999), o padrão policrônico de atitude e comportamento foi introduzido nas organizações por ações de reengenharia e ‘*downsizing*’, e pode ser derivado de times e outras formas de estrutura matricial. O autor defende que tais ações de reestruturação organizacional trouxeram maior variedade de responsabilidade para os indivíduos, assim como mais trabalho foi alocado para menos pessoas, incentivando o policronismo. De forma similar, Saji (2004) defende que os indivíduos trazem para o time uma perspectiva de tempo e urgência de tempo básicos, os quais são moldados posteriormente pelas necessidades das tarefas e interações individuais dentro do time.

Gibson *et al* (2007) defende que fatores situacionais influenciam a extensão da manifestação da heterogeneidade na perspectiva de tempo nos indivíduos e comentam que o clima do grupo pode mudar as atitudes dos membros e afetar sua conduta individual.

Supervisão

A literatura acadêmica tece alguns comentários a respeito da relação entre o indivíduo e sua liderança, no que se refere aos diversos aspectos de tempo. Vinton (1992) sugere que a eficiência de um time multifuncional na busca de seus objetivos é alcançada na medida em que o time identifica e desenvolve o próprio conjunto de normas e entendimentos sobre aspectos do tempo, com a orientação de seu líder.

As atividades que um indivíduo executa na organização são usualmente definidas por outros. Enquanto um indivíduo com preferência policrônica pode ser levado a atuar de forma monocrônica por requerimento ou influência de seu supervisor (PERSING, 1999), um supervisor policrônico que acredita ser eficiente e bem organizado pode tentar influenciar seus subordinados a agirem de forma similar (COTTE, RATNESHWAR, 1999). Ambas as situações podem levar a conflitos entre os indivíduos.

Tipo de atividade

O tipo de atividade que é desempenhada pode influenciar nas diferentes percepções, atitudes e comportamentos em relação ao tempo, de acordo com diversos autores que pesquisam este assunto (HALL, 1983; KAUFMAN *et al*, 1991, VINTON, 1992; PERSING, 1999; BLUEDORN, 2002; SAJI, 2004).

Ao apresentar os conceitos de policronismo e monocronismo, Hall afirma “os japoneses são policrônicos quando olham e trabalham para dentro, em direção a eles mesmos. Quando lidam com o mundo externo... eles mudam para o modo monocrônico... Os franceses são monocrônicos intelectualmente, mas policrônicos em comportamento” (HALL, 1983, p.58).

O tipo de atividade característico de um departamento funcional também pode moldar os diferentes aspectos de tempo no indivíduo. Atividades de vendas, por exemplo, atuam em um horizonte de tempo mais curto do que atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, assim como atividades gerenciais operam em planos de curto prazo ligados a realidades econômicas (VINTON, 1992). Em outro exemplo, observa-se que o trabalho em uma linha de montagem é amplamente coordenado pelo ritmo das máquinas e definido por outros, enquanto as atividades de uma recepcionista são ditadas pela chegada de clientes e empregados a serem atendidos e chamadas ao telefone (PERSING, 1999).

Persing (1999) explora a relação entre atividades criativas e intelectualmente intensivas e o grau de policronicidade que pode estar associado a este tipo de atividade. O

autor cita como exemplo de atividades criativas aquelas ligadas à pesquisa e desenvolvimento, engenheiros e cientistas atuando em organizações de alta tecnologia, programadores de ‘*software*’, e defende que o tempo é um dos fatores contextuais que pode apresentar efeitos positivos ou negativos no desenvolvimento de atividades criativas. O autor propõe, entre outras hipóteses, que indivíduos engajados em trabalhos criativos terão maior tendência ao policronismo, e que o desempenho de indivíduos envolvidos em atividades criativas será maior para os indivíduos policrônicos do que para aqueles monocrônicos.

A escolha pela melhor forma de organização do tempo pode estar relacionada ao tipo de atividade. Há atividades que quando combinadas com outras podem gerar resultados indesejáveis, como dirigir e falar ao celular ao mesmo tempo ou usar dois aparelhos para barbear-se em conjunto. No entanto, o desempenho de professores universitários pode ser maior quando os mesmos estão envolvidos em diversos projetos e pesquisas de forma concorrente (BLUEDORN, 2002). Ou seja, dependendo do tipo de atividade a forma de organização do tempo, policrônico ou monocrônico pode ser mais ou menos indicada.

A quantidade de tarefas e a similaridade entre elas também podem implicar em padrões de comportamento monocrônico e policrônico distintos. Bluedorn (2002) questiona se o indivíduo que está engajado simultaneamente em várias tarefas diferentes é mais policrônico do que aquele que está engajado simultaneamente na mesma quantidade de tarefas similares, e apresenta um modelo relacionando estes dois atributos de tarefas: quantidade e similaridade, alta e baixa, resultando em quatro tipos de comportamento. No eixo de baixa diferença entre as tarefas, o padrão quantitativo policrônico representa o envolvimento em várias tarefas similares de forma simultânea, enquanto o padrão quantitativo monocrônico representa o envolvimento em uma tarefa que é completada antes de mover para outra tarefa similar. No eixo de grande diferença entre as tarefas, o padrão qualitativo policrônico representa o envolvimento em várias tarefas diferentes simultaneamente, enquanto o padrão qualitativo monocrônico representa o envolvimento em uma tarefa, que é completada antes de mover para outra tarefa diferente.

Em resumo, a literatura acadêmica apresenta teorias e conceitos que justificam a hipótese de que o tipo de atividade desempenhada influencia a percepção, atitudes e comportamentos em relação a diferentes aspectos de tempo.

3 PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS, HIPÓTESES, VARIÁVEIS E DEFINIÇÃO OPERACIONAL

3.1 Problema

Para Kerlinger e Lee (2000), um problema de pesquisa é uma sentença interrogativa que procura definir o que está sendo investigado pela pesquisa. Bons problemas de pesquisa apresentam as seguintes características: expressam a relação entre duas ou mais variáveis, devem ser declarados de forma clara e não ambígua e implicar a possibilidade de testes empíricos.

Buscando atender os critérios qualificadores mencionados por Kerlinger e Lee (2000), foi definido o seguinte problema de pesquisa: Há relação entre fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de policronicidade individual no ambiente de trabalho?

3.2 Objetivos

O objetivo da pesquisa deve indicar de forma clara o resultado que se pretende obter com o estudo e levar em conta as condições de prazo e recursos disponíveis (SAMPIERI, 2006; APPOLINÁRIO, 2006). Em geral, os objetivos são definidos como um único em nível geral e diversos objetivos específicos (APPOLINÁRIO, 2006).

Com isto, o objetivo geral desta pesquisa é explorar a relação entre determinados fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de policronicidade individual. Os objetivos específicos são:

- Explorar a relação entre cada um dos fatores sócio-demográficos e o grau de policronicidade individual;
- Explorar a relação entre cada um dos fatores organizacionais e o grau de policronicidade individual;
- Testar um instrumento de coleta de dados para mensuração do grau de policronicidade individual, do grupo, do supervisor e da empresa em ambiente brasileiro

3.3 Hipóteses

Appolinário (2006) define hipótese como “qualquer formulação provisória que tenha por objetivo explicar uma determinada situação de pesquisa” (APPOLINÁRIO, 2006, p. 77). É uma das ferramentas mais poderosas para alcançar conhecimento que, mesmo quando não confirmada, serve para abrir outras linhas de investigação (KERLINGER e LEE, 2000). Boas hipóteses são consistentes com o conhecimento científico mais amplo, plausíveis, verificáveis e devem estar descritas de forma clara e simples (APPOLINÁRIO, 2007).

O modelo conceitual descrito na Figura 2 representa as proposições deste estudo em relação à influência das variáveis sócio-demográficas e organizacionais no grau de policronicidade individual. Os fatores antecedentes descritos no referencial teórico abrangem diversos aspectos referentes ao tempo em diferentes níveis de análise. O problema de pesquisa, no entanto, delimita o nível de análise para o indivíduo, o que sugere a exclusão de alguns antecedentes da relação de hipóteses, por não se aplicarem diretamente ao nível de análise considerado. Dentre os fatores antecedentes que se aplicam ao nível de análise individual, foram considerados aqueles mais citados pelos autores pesquisados para o referencial teórico.



Figura 2 – Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pela autora

Fatores sócio-demográficos

O sexo é uma das dimensões visíveis de diversidade e vários estudos sobre aspectos referentes ao tempo sugerem que esta característica pode influenciar a heterogeneidade em relação ao tempo que é encontrada nos indivíduos. Embora a análise de treze pesquisas conduzida por Bluedorn (2002) tenha revelado resultados mistos em relação ao grau de policronicidade, com base na teoria apresentada por outros autores e na frequência de sua utilização em pesquisas, considera-se que:

H1: O sexo feminino apresenta maior grau de policronicidade individual do que o sexo masculino.

Assim como o sexo, a idade é considerada uma dimensão visível de diversidade e é incluída com frequência em pesquisas. A teoria sugere que a idade estaria relacionada com a orientação de tempo e percepção de tempo individual (SAJI, 2004). Pesquisa desenvolvida por Gonzáles e Zimbardo (1985 *apud* VINTON, 1992) descreveu que pessoas mais velhas indicaram maior reação emocional para atraso e pressão de tempo. No entanto Bluedorn (2002) defende que esta relação pode não existir considerando três estudos avaliados pelo autor e que não produziram relação estatisticamente significativa entre as variáveis. Com isto, considera-se que:

H2: Indivíduos mais velhos apresentam menor grau de policronicidade individual.

Resultado de pesquisa realizada por Kaufman *et al* (1991) demonstra correlação significativa entre a escolaridade e o grau de policronicidade, para o qual Bluedorn (2002) sugere que a aquisição de educação formal conduz as pessoas a trabalhos onde o policronismo é mais requerido. Portanto, propõe-se que:

H3: Indivíduos com nível de escolaridade mais alto apresentam maior grau de policronicidade individual.

Pesquisa realizada por Kaufman *et al* (1991) constatou que não há relação entre o estado civil e o grau de policronicidade dos indivíduos. A presença de filhos foi um dos critérios utilizados para a seleção de sujeitos a serem considerados na pesquisa fenomenológica realizada por Cotte e Ratneshwar (1999), baseado na idéia de que diferentes aspectos do ciclo de vida que podem estar relacionados com a policronicidade, conforme comentado por Hall (1983). Portanto, sugere-se que:

H4: Não há relação entre o estado civil e o grau de policronicidade individual.

H5: Indivíduos com filhos apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos sem filhos

Fatores organizacionais

Elementos da cultura organizacional podem influenciar as dimensões temporais dos indivíduos, e se manifestarem através de rituais, práticas e políticas organizacionais. Pesquisas conduzidas por Onken (1997) e Bluedorn (2002) apontam que em organizações policrônicas a velocidade é um aspecto valorizado, e, portanto pode influenciar o grau de policronicidade de um indivíduo. Com isto, sugere-se:

H6: Quanto maior o grau de policronicidade da empresa, maior o grau de policronicidade individual

Diversos autores consideram que a estrutura organizacional e grupos ou times de trabalho e a preferência do superior influenciam a manifestação individual dos diferentes aspectos em relação ao tempo (VINTON, 1992; PERSING, 1999; ; COTTE, RATNESHWAR, 1999; SAJI, 2004; GIBSON, 2007). Persing (1999) defende que adoção de times e forma de estrutura matricial trouxe maior variedade de responsabilidade para os indivíduos, e mais trabalho foi alocado para menos pessoas, incentivando o policronismo (PERSING, 1999). Portanto, sugere-se que:

H7: Profissionais que atuam em empresas com estrutura organizacional do tipo matricial apresentam maior grau de policronicidade individual

H8: Quanto maior o grau de policronicidade do grupo, maior o grau de policronicidade individual

H9: Quanto maior o grau de policronicidade do supervisor, maior o grau de policronicidade individual

O tipo de atividade desempenhada pelo indivíduo influencia suas percepções, atitudes e comportamentos em relação aos diversos aspectos de tempo, de acordo com diversos autores pesquisados para o referencial teórico. (HALL, 1983; KAUFMAN *et al*, 1991, VINTON, 1992; PERSING, 1999; BLUEDORN, 2002; SAJI, 2004). Com base na teoria apresentada, sugere-se que:

H10: Indivíduos que atuam em atividades de gestão apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos que não atuam em atividades de gestão

H11: Indivíduos que percebem sua atividade como criativa apresentam maior grau de policronicidade individual

H12: Indivíduos que percebem sua atividade como repetitiva apresentam menor grau de policronicidade individual

3.4 Variáveis e Definição Operacional

Uma variável é algo que pode adotar valores díspares ou que variam (SEKARAN, 1992), e é utilizada para organizar a percepção e compreensão de fenômenos em pesquisas (APPOLINÁRIO, 2006). Os principais tipos de variáveis, de acordo com Sekaran (1992) são:

- Variável dependente: representa o principal interesse do pesquisador, é aquilo que se tem intenção de explicar ou prever.
- Variável independente: é aquela que influencia a variável dependente de uma forma positiva ou negativa.
- Variável moderadora: é aquela que tem efeito contingente na relação entre a variável independente e a variável dependente, modificando a relação originalmente esperada.
- Variável interveniente: é aquela que expressa o tempo em que as variáveis independentes operam para influenciar a variável dependente, e ainda o seu impacto na própria variável dependente.

A definição operacional é uma técnica que consiste em reduzir as noções abstratas, comuns em pesquisas em Ciências Sociais, para comportamentos observáveis. Com isto, sentimentos subjetivos e percepções dos indivíduos são simplificados em comportamentos e características observáveis (SEKARAN, 1992).

A coleta de dados das variáveis referentes a fatores sócio-demográficos é mais simples e não requer definição operacional. No entanto, variáveis referentes a fatores organizacionais, em sua maioria, refletem percepções que necessitam ser captadas de forma adequada.

3.4.1 Variável dependente

Policronicidade Individual – é definida como “a extensão na qual as pessoas (1) preferem ser engajadas em duas ou mais tarefas ou eventos simultaneamente e (2) acreditam que sua preferência é o melhor meio de fazer coisas” (BLUEDORN *et al*, 1999, p. 207). Esta definição consolida a dimensão policronicidade como um contínuo, com níveis ou graus de preferência para engajamento nas atividades, os quais variam do pólo monocrônico ao policrônico.

De acordo com a literatura abordada, espera-se que o indivíduo policrônico:

- Prefira realizar diversas tarefas simultaneamente ou em constantes saltos de uma para outra (BLUEDORN *et al*, 1999)
- Prefira completar partes de diversos projetos a cada dia do que completar um projeto inteiro (BLUEDORN *et al*, 1999)
- Sinta-se confortável ao realizar várias coisas ao mesmo tempo (KAUFMAN *et al*, 1991)
- Considere o tempo menos tangível e raramente experimenta o tempo como ‘desperdiçado’ (HALL, 1983)
- Dê menos ênfase à pontualidade e ao atendimento rígido de compromissos (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1994)

Enquanto espera-se que o indivíduo monocrônico:

- Não goste de realizar diversas tarefas simultaneamente ou em constantes saltos de uma para outra (BLUEDORN *et al*, 1999)
- Prefira completar um projeto inteiro a cada dia do que completar várias partes de um projeto (BLUEDORN *et al*, 1999)
- Considere que as pessoas não devem tentar fazer várias coisas ao mesmo tempo (KAUFMAN *et al*, 1991)
- Considere o tempo como algo mensurável e finito (HALL, 1983)
- Dê maior ênfase à pontualidade e cumprimento de cronogramas (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1994)

Esta variável foi operacionalizada solicitando-se aos respondentes indicar o grau de concordância ou discordância para cinco assertivas que descrevem características de policronicidade do indivíduo.

3.4.2 Variáveis independentes

3.4.2.1 Fatores Sócio-Demográficos

Sexo – Masculino ou Feminino.

Idade – Anos e meses de vida na data da pesquisa, expresso em números inteiros.

Formação Escolar Completa – Opções (1) 2º. Grau; (2) 3º. Grau; (3) – Pós-graduação (especialização, MBA); (4) – Outros.

Estado Civil – Situação em relação à sociedade conjugal. Opções: (1) Solteiro/a (2) Casado/a ou vive maritalmente; (3) – Divorciado/a ou Separado/a; 4 – Viúvo/a

Número de Filhos – Quantidade de filhos (entre zero e 4 ou mais)

3.4.2.2 Fatores Organizacionais

Policronicidade da Empresa – é a extensão na qual o indivíduo percebe o grau de policronicidade da empresa em que trabalha, representado pelo contínuo monocronismo/policronismo. É esperado que uma empresa policrônica valorize a execução de várias atividades ao mesmo tempo, enquanto uma empresa monocrônica valorize a execução de uma atividade por vez. Esta variável foi operacionalizada solicitando-se aos respondentes indicar o grau de concordância ou discordância para cinco assertivas que descrevem características de policronicidade na empresa.

Policronicidade do Grupo – é a extensão na qual o indivíduo percebe o grau de policronicidade do seu grupo de trabalho, representado pelo contínuo monocronismo/policronismo. Similar ao que ocorre no nível organizacional é esperado que um grupo de trabalho policrônico valorize a execução de várias atividades ao mesmo tempo, enquanto um grupo de trabalho mais monocrônico valorize a execução de uma atividade por vez. Esta variável foi operacionalizada

solicitando-se aos respondentes indicar o grau de concordância ou discordância para cinco assertivas que descrevem características de policronicidade do grupo de trabalho.

Policronicidade do Supervisor – é a extensão na qual o indivíduo percebe o grau de policronicidade do seu supervisor, representado pelo contínuo monocronismo/policronismo. É esperado que um supervisor mais policrônico valorize, solicite e espere que seus subordinados atuem em diversas atividades ao mesmo tempo, enquanto um supervisor mais monocrônico valorize, solicite e espere que seus subordinados executem uma atividade por vez. Esta variável foi operacionalizada solicitando-se aos respondentes indicar o grau de concordância ou discordância para três assertivas que descrevem características de policronicidade do supervisor.

Estrutura Organizacional – é a forma como os grupos de pessoas se relacionam e se organizam para coordenar suas atividades visando atingir os objetivos de uma determinada organização (HATCH, 1997; KERZNER, 2001). As duas formas mais usuais de organização são a funcional e matricial. Na organização do tipo funcional os cargos são definidos e organizados de maneira hierárquica com linhas de comando precisamente definidas (MORGAN, 1986). A organização do tipo matricial por sua vez caracteriza-se por possuir duas estruturas, cada uma sob responsabilidade de um grupo diferente de gerentes: funcionais e de projetos. Gerentes funcionais são responsáveis por alocar os especialistas aos projetos, auxiliando-os a manter e aumentar seus conhecimentos técnicos, e monitorar seus desempenhos em relação aos padrões da especialidade. Os gerentes de projetos são responsáveis por coordenar os projetos em relação a orçamentos, prazos, cronogramas, e outros objetivos específicos do projeto, além de coordenar o desenvolvimento e desempenho das tarefas e encorajar os indivíduos para completar as atividades requeridas (HATCH, 1997). Esta variável foi operacionalizada solicitando-se aos respondentes indicar se a estrutura organizacional na empresa em que trabalham é do tipo matricial ou funcional/hierárquica.

Tipo de Atividade – foram considerados os seguintes tipos de atividades: (a) atividades de gestão, que indica se o indivíduo atua com gestão de pessoas e atividades de planejamento ou não; (b) atividades criativas, que indica se o indivíduo percebe sua atividade como criativa ou não; (c) atividades repetitivas, que indica se o indivíduo percebe sua atividade como repetitiva ou não. Esta variável foi operacionalizada

solicitando-se aos respondentes indicar concordância ou discordância para três questões sobre o tipo de atividade.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o cientista social, pesquisa é “o processo de tentar obter um melhor entendimento das complexidades da experiência humana” (MASHALL e ROSSMAN, 1999, p. 21). O método científico para a pesquisa é a investigação crítica, sistemática, controlada e empírica de um fenômeno natural, que é guiada por teorias e hipóteses, e pública e amoral. (KERLINGER e LEE, 2000).

Este capítulo descreve o tipo e o método de estudo, o instrumento de coleta de dados incluindo as etapas realizadas para o seu desenvolvimento, o plano amostral, a forma de coleta de dados e as técnicas adotadas para a análise dos dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

O estágio de conhecimento sobre a área de estudo determina o tipo de pesquisa a ser conduzido e pode ser de natureza exploratória, descritiva ou teste de hipóteses (SEKARAN, 1992).

Estudos exploratórios são realizados quando há pouco conhecimento sobre a situação ou quando informações sobre problemas similares não estão disponíveis (SEKARAN, 1992), e usualmente são conduzidos para aumentar a familiaridade a respeito de algum tema (APPOLINÁRIO, 2006). Estudos descritivos, por sua vez, são indicados para descrever uma realidade (APPOLINÁRIO, 2006), capturar e descrever características de variáveis em uma determinada situação (SEKARAN, 1992). Usualmente são conduzidos nas organizações para descrever características de empregados ou utilização de práticas de negócio (SEKARAN, 1992). Quando a área de conhecimento encontra-se em estágio mais avançado e se procura estabelecer diferenças entre grupos, a pesquisa do tipo teste de hipóteses é mais indicada (SEKARAN, 1992).

Considerando o estágio atual de conhecimento sobre o fenômeno policronicidade e a baixa produção de estudos sobre o tema em ambientes no Brasil, foi adotado para este trabalho o tipo de pesquisa definido como exploratório-descritivo.

4.2 Método de Pesquisa

“A pesquisa se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente” (GODOY, 1995, p. 58).

As pesquisas em Ciências Sociais, que engloba as áreas de psicologia, economia e administração de empresas, entre outras, têm sido fortemente marcadas por estudos baseados nas metodologias quantitativas (GODOY, 1995). A partir de hipóteses e variáveis claramente estabelecidas *a priori*, a metodologia quantitativa preocupa-se com a medição objetiva e quantificável dos resultados, buscando precisão e margem de segurança em relação às inferências obtidas (GODOY, 1995). Em contraponto aos métodos quantitativos, pesquisas utilizando métodos qualitativos ganharam reconhecimento nas áreas de psicologia, educação e administração de empresas nos últimos 40 anos (GODOY, 1995). Tais métodos caracterizam-se por partir de “questões e interesses amplos, que vão se definindo na medida que o trabalho se desenvolve” (GODOY, 1995, pg 58), buscam o entendimento dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes da situação de estudo e envolve o contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995).

Com exceção de um artigo que relatou um estudo fenomenológico (COTTE e RATNESHWAR, 1999), os demais estudos pesquisados para a construção do referencial teórico empregaram métodos quantitativos de pesquisa. Dada a natureza do problema de pesquisa que envolve o entendimento entre variáveis pré-determinadas e o objetivo de explorar a relação entre as diversas variáveis e o grau de policronismo individual, este estudo foi conduzido por meio do método quantitativo de pesquisa.

4.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados é do tipo questionário fechado e é composto por três partes. A página inicial é uma carta de apresentação que contém breve descrição dos objetivos da pesquisa, garantias de sigilo e anonimato dos respondentes e tempo estimado para resposta, além de esclarecimentos sobre alguns termos utilizados no questionário. A página seguinte contém o questionário propriamente dito para medição do grau de policronicidade dividido em três blocos. O primeiro bloco contém cinco questões referentes ao indivíduo, o segundo bloco contém oito questões intercaladas referentes ao grupo de trabalho em que o indivíduo trabalha e seu superior imediato, e o terceiro bloco

contém cinco questões referentes à empresa onde o indivíduo trabalha. A última página contém as questões sobre os dados sócio-demográficos do indivíduo e os dados da empresa onde o indivíduo trabalha.

O instrumento final utilizado para a coleta de dados para esta pesquisa encontra-se no Apêndice 1. A seguir, será explicitado o processo de escolha do instrumento.

4.3.1 Identificação e seleção de instrumentos existentes

De acordo com a literatura pesquisada, os instrumentos disponíveis para coleta de dados sobre policronicidade são questionários, do tipo fechado, e utilizam escala do tipo *Likert* com número ímpar de pontos, variando entre cinco e sete. Com exceção de um questionário desenvolvido por Usunier (1991), os demais questionários foram desenvolvidos em inglês e aplicados em estudos nos Estados Unidos. O conteúdo destes questionários, desenvolvidos por Kaufman *et al* (1991), Bluedorn *et al* (1992), Bluedorn *et al* (1999) e Slocombe e Bluedorn (1999) estão descritos nos Apêndices 2 a 6.

Ao analisar o conteúdo dos instrumentos disponíveis e a literatura correspondente observa-se que há diversas similaridades entre as assertivas e que os questionários foram construídos tomando-se por base as versões anteriores, com ampliação de questões e ajustes em tempos verbais para referência de diferentes unidades de pesquisa. Ou seja, nota-se uma evolução dos instrumentos a partir de conhecimentos adquiridos em pesquisas prévias.

Para a mensuração do grau de policronicidade individual (bloco 1) foi utilizada a escala de Slocombe e Bluedorn (1999), denominada '*Preferred Polychronicity*' (Apêndice 6). A mensuração do grau de policronicidade do grupo e do supervisor (bloco 2) foi efetuada por meio da escala de Slocombe e Bluedorn (1999), denominada '*Experienced Work Unit Polychronicity*' (Apêndice 5). A escala de Bluedorn *et al* (1992), denominada '*Monochronic/Polychronic Orientation Scale*' (Apêndice 4) foi utilizada para mensuração do grau de policronicidade da empresa (bloco 3). O conteúdo dos blocos 4 e 5, referentes aos dados sócio-demográficos do indivíduo e dados da empresa foram elaborados pela autora.

4.3.2 Tradução das escalas selecionadas

As escalas selecionadas foram traduzidas do Inglês para o Português por meio da técnica conhecida como tradução reversa (*'back translation'*), a qual é considerada mais efetiva do que a tradução direta.

Na tradução direta, o instrumento original é traduzido diretamente para o idioma desejado, sem validação adicional, e depende basicamente do julgamento e competência do tradutor. Por outro lado, a tradução reversa consiste em um processo no qual o instrumento é traduzido inicialmente por um tradutor bilíngüe, preferencialmente nativo no idioma desejado, e posteriormente esta versão é traduzida novamente para o idioma de origem por outro tradutor bilíngüe, preferencialmente nativo no idioma de origem. Com isto é possível comparar as duas versões e corrigir eventuais discrepâncias, de forma que uma melhor aproximação entre as versões possa ser obtida (WEIDMER, 1994).

Para este estudo, as escalas originais selecionadas foram inicialmente traduzidas do Inglês para o Português, por um tradutor brasileiro fluente no idioma Inglês. O resultado desta tradução encontra-se disponível no Apêndice 7. Posteriormente, os questionários em Português foram traduzidos novamente para o idioma Inglês por um tradutor de origem americana (nativo) residente no Brasil e fluente no idioma Português, sem o conhecimento prévio do conteúdo original dos questionários. O resultado desta tradução encontra-se disponível no Apêndice 8. A versão traduzida para o Inglês foi comparada à versão original e poucas diferenças foram identificadas.

4.3.3 Elaboração da primeira versão do instrumento

A primeira versão do instrumento de pesquisa foi composta por uma página contendo o questionário para mensuração dos graus de policronicidade da empresa, do grupo de trabalho e supervisor, e do indivíduo (nesta seqüência) e uma página contendo as questões sobre os dados sócio-demográficos do indivíduo e os dados da empresa onde o indivíduo trabalha. O questionário para mensuração dos graus de policronicidade foi baseado na versão em Português obtida pela tradução descrita anteriormente, utilizando escala do tipo *'Likert'* de cinco pontos. As questões referentes aos dados sócio-demográficos do indivíduo e dados da empresa foram elaboradas pela autora, conforme mencionando anteriormente. Com o objetivo de obter dados para futuras análises, foram incluídas questões adicionais sobre o indivíduo e a

empresa, além daqueles necessários para a avaliação das hipóteses previstas para o estudo. A versão inicial encontra-se disponível no Apêndice 9.

4.3.4 Análise de juízes e validação semântica

A análise de juízes da primeira versão do instrumento de pesquisa foi efetuada por meio de um formulário específico, adaptado de Porto (S/D), composto por três partes, disponível no Apêndice 10.

Na página inicial foram apresentados os principais construtos utilizados como base para as assertivas – polícronicidade individual, da organização, do grupo e do supervisor, seguidos por orientações gerais aos avaliadores. Nas páginas seguintes, foram apresentadas todas as assertivas do questionário com espaço para os avaliadores indicarem: a) o nível de clareza do texto, em uma escala de 9 pontos variando entre 1-pouco claro para 9-totalmente claro; b) a qual dimensão o avaliador classifica a questão (individual, organizacional, grupo ou supervisor); c) comentários e sugestões para a melhoria da assertiva. Na última página foram apresentadas questões sobre utilização de termos, seqüência das assertivas e formatação do instrumento.

Os formulários para análise de juízes foram respondidos por 16 avaliadores, entre alunos (7) e professores (5) do programa de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Presbiteriana Mackenzie e profissionais das áreas de Tecnologia de Informação (3) e Recursos Humanos (1).

Os aspectos mais relevantes obtidos a partir da consolidação das respostas foram: alteração na seqüência de apresentação das questões, inclusão de esclarecimentos sobre o significado das expressões ‘ao mesmo tempo’, ‘projetos’ e ‘concluir um projeto inteiro ou partes de um projeto’, o tempo verbal utilizado em algumas das questões (futuro do pretérito do indicativo – sufixo ‘ia’ como em ‘preferiria’) e a inclusão da expressão ‘na empresa em que eu trabalho’ para as questões referentes ao grau de polícronicidade da empresa. Adicionalmente foram respondidos os termos mais indicados para representar as unidades de pesquisa organização e grupo de trabalho.

A segunda versão do instrumento de pesquisa foi elaborada a partir dos resultados obtidos com a análise de juízes e a validação semântica.

4.3.5 Elaboração da versão final do instrumento

Os resultados da análise de juízes e validação semântica e a proposta para a segunda versão do instrumento foram revisados pela autora e a orientadora desta pesquisa. Após a verificação de termos e análise dos mesmos em diversos dicionários monolíngües, a versão final do instrumento foi elaborada, e encontra-se disponível no Apêndice 1.

4.4 Plano Amostral

Pesquisas em Ciências Sociais fazem uso freqüente de amostras, ou seja, pequenas partes de uma população total. Esta abordagem torna-se necessária porque é praticamente impossível ou extremamente dispendioso coletar dados e examinar cada elemento de uma população (SEKARAN, 1992; APPOLINÁRIO, 2006).

A forma como os sujeitos serão selecionados para participar de uma pesquisa é definido como amostragem (APPOLINÁRIO, 2006), e é considerada uma das decisões mais importantes em um projeto de pesquisa (SEKARAN, 1992). Pode ser probabilística, na qual os sujeitos têm chance ou probabilidade conhecida de serem selecionados, ou não probabilística, na qual a chance ou probabilidade de seleção dos sujeitos não é conhecida (SEKARAN, 1992).

O objetivo desta pesquisa foi explorar a relação entre determinados fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de policronicidade individual. Para viabilizar o projeto em termos de prazo e custos foi utilizada amostragem não probabilística do tipo por conveniência, onde foram utilizados sujeitos que estavam convenientemente disponíveis para prover a informação. A pesquisa foi efetuada com profissionais ligados à área de Tecnologia de Informações, sem distinção de nível hierárquico ou função. Foram considerados profissionais que atuam em empresas do segmento de Tecnologia de Informações ou que atuam na área ou departamento de Tecnologia de Informações em empresas de outros segmentos de negócio. A delimitação da pesquisa para uma área específica permitiu isolar a influência do segmento de negócio nos resultados do estudo.

4.5 Coleta de Dados

Com o objetivo de maximizar o retorno dos questionários, foram utilizadas duas abordagens complementares para a coleta dos dados para esta pesquisa: distribuição do instrumento impresso e envio do instrumento por *email*.

Em forma impressa, o questionário foi distribuído diretamente pela autora para alunos de pós-graduação em Gestão de Projetos e Gestão de TI e para colegas de profissão da autora, que também atua na área de Tecnologia de Informações. Adicionalmente, o questionário foi distribuído para profissionais da área de desenvolvimento de *software*. Por esta abordagem foram distribuídos 171 questionários cujo retorno foi de 98%.

O questionário de pesquisa foi enviado por *email* para contatos profissionais da autora, incluindo familiares, ex-colegas de trabalho e de estudo e atuais colegas de pós-graduação *stricto sensu*, solicitando a colaboração destes contatos para distribuir o questionário entre amigos e colegas profissionais da área de Tecnologia de Informações. Foram enviados 266 *emails*, que resultaram em 79 questionários respondidos, com retorno de 30%.

Todos os questionários recebidos, em forma impressa ou por *email*, receberam um código de identificação, de forma que cada entrada no banco de dados possa ter seu documento de origem facilmente localizado. Para cada resposta recebida foi atribuído um código alfa-numérico com três posições, sendo que a primeira posição caracteriza a fonte por meio da qual os dados foram obtidos, entre as diversas formas e contatos que colaboraram com a coleta dos dados. A Tabela 1 contém o sumário da codificação utilizada para a identificação dos questionários, assim como a abordagem de coleta correspondente e as quantidades de questionários encaminhados, *emails* enviados, respostas recebidas e percentuais de retorno. O retorno médio considerando as duas abordagens utilizadas foi de 56%.

Tabela 1 - Codificação e Percentual de Respondentes

Prefixo	Fonte	Abordagem para coleta	Questionários entregues	Emails enviados	Respostas recebidas	%
0	Pós-graduação Campinas	Impresso	72	-	72	100%
1	Contatos Mackenzie	<i>email</i>	-	129	25	19%
2	Contatos Trabalho 1	<i>email</i>	-	95	14	15%
3	Contatos Estudo 1	<i>email</i>	-	35	2	6%
4	Contatos Trabalho 2	Impresso	45	-	41	91%
5	Contato Pessoal 1	<i>email</i>	-	2	2	100%
6	Contato Pessoal 2	<i>email</i>	-	1	19	1900%
7	Contato Pessoal 3	<i>email</i>	-	1	11	1100%
8	Contato Pessoal 4	<i>email</i>	-	1	3	300%
9	Contato Pessoal 5	<i>email</i>	-	1	1	100%
A	Contato Pessoal 6	Impresso	11	-	11	100%
B	Contato Pessoal 7	<i>email</i>	-	1	2	200%
C	Pós-graduação São Paulo	Impresso	43	-	43	100%
TOTAIS			171	266	246	56%

Fonte: Elaborado pela autora

4.6 Preparação dos dados

A preparação dos dados para análise compreendeu a codificação e a entrada dos dados, a limpeza dos dados, a verificação de dados faltantes e a transformação de alguns dados. Estas etapas estão descritas a seguir.

4.6.1 Codificação e entrada de dados

Os dados coletados foram manualmente transpostos para uma planilha eletrônica, utilizando codificação específica para cada questão do questionário.

A primeira parte do questionário, composto por três blocos de questões para mensuração dos graus de policronicidade, utiliza escala do tipo ‘*Likert*’ de cinco pontos, que varia de Discordo totalmente a Concordo totalmente. A codificação utilizada para a entrada destes dados atribuiu o valor 1 para Discordo totalmente e 5 para Concordo totalmente.

A segunda parte do questionário, composto por dois blocos de questões referentes aos dados sócio-demográficos do indivíduo e dados da empresa, teve algumas respostas codificadas enquanto outras foram transpostas da forma como foram respondidas. A codificação utilizada para a entrada dos dados desta parte do questionário encontra-se descrita na Tabela 2. Os demais dados não foram codificados.

4.6.2 Limpeza dos dados

Respostas homogêneas podem ter impacto sobre o resultado da análise dos dados e devem ser desconsideradas. Para este estudo foram verificadas as respostas correspondentes às dezoito questões de mensuração do grau de policronicidade, por meio do cálculo da moda. Para cada entrada de dados (sujeito da amostra) foram calculadas a moda das respostas e a frequência em que a moda aparece no conjunto de respostas. A frequência encontrada na amostra para este estudo variou de 22% a 78%, o que permite considerar todas as entradas de dados como válidas, já que não foram detectadas entradas de dados com respostas homogêneas acima de 80%.

Tabela 2 - Codificação Utilizada

Questão	Opções	Codificação Utilizada
Sexo	Masculino	1
	Feminino	2
Formação Escolar Completa	2o. Grau	1
	3o. Grau	2
	Pós-Graduação	3
	Outro	4
Estado Civil	Solteiro/a	1
	Casado ou vive maritalmente	2
	Divorciado/a ou Separado/a	3
	Viúvo	4
Faixa etária dos filhos	Criança(s)	1
	Adolescente(s)	2
	Adulto/a(s)	3
	Criança(s) e Adolescente(s)	4
	Criança(s) e Adulto/a(s)	5
	Adolescente(s) e Adulto/a(s)	6
Quantas horas por semana você dedica ao seu trabalho?	até 20	1
	20 a 39	2
	40 a 45	3
	45 a 50	4
	mais de 50	5
Qual o tipo de estrutura organizacional predominante na atual empresa em que trabalha?	matricial	1
	funcional ou hierárquica	2
Você considera sua atividade como de gestão?	Sim	1
	Não	2
Você considera sua atividade como criativa?	Sim	1
	Não	2
Você considera sua atividade como repetitiva?	Sim	1
	Não	2

Fonte: Elaborado pela autora

4.6.3 Verificação de dados faltantes

Durante a transposição dos dados para a planilha eletrônica os dados faltantes foram identificados por ‘.’ (ponto) na célula correspondente. A tabela 3 descreve as observações (casos) onde algum tipo de dado faltante foi encontrado.

Tabela 3 - Verificação de dados faltantes

Questão	Descrição	Casos
V1		238
V11		84, 125
V13		198
D01	Genero	79
D03	Estado de Nascimento	14
D05	Área de Formação	92, 143, 187, 210, 217, 227
D06	Estado Civil	145, 213
D07	Filhos	96, 131
D08	Faixa etária dos filhos	163
D10	Estado em que trabalha	4
D11	Tempo na atual empresa	84
D12	Tempo com atual supervisor	4,84,143, 151
D14	Estrutura organizacional	143, 185
D16	Atividade de gestão?	144
D18	Atividade repetitiva?	1
D19	Setor da empresa	3
D20	Numero funcionarios da empresa	26, 32, 122, 131

Foram encontrados dados faltantes em 26 casos, sendo que nos casos 84 e 143 houve falta de 3 dados e nos casos 4 e 131 houve falta de 2 dados. Para os demais casos, houve falta de 1 dado apenas.

As questões que mais apresentaram dados faltantes foram as referentes à Área de formação (6 casos), Tempo de trabalho com o atual supervisor (4 casos) e Número de funcionários da empresa (4 casos). A avaliação dos resultados desta verificação revela que a maioria dos dados faltantes corresponde a questões que não estão diretamente ligadas à análise das hipóteses previstas para este estudo. Para as questões que estão diretamente ligadas à verificação das hipóteses, optou-se por desconsiderar o caso apenas na análise que utiliza o dado faltante; sempre que possível o dado faltante foi substituído pela média, de forma automática pelo programa estatístico utilizado.

A amostra final, após a verificação de observações atípicas e dos dados faltantes é de 246 respondentes. Uma das técnicas estatísticas utilizadas para a análise dos dados é a análise fatorial. De acordo com Hair *et al* (2005), o tamanho mínimo da amostra para a realização de uma análise fatorial deve ser cinco vezes a quantidade de variáveis a ser analisada, sendo mais

recomendado a proporção de dez casos para cada variável. A partir deste critério, a amostra é considerada adequada para este estudo, onde foram analisadas dezoito variáveis.

4.6.4 Tratamento e transformação dos dados

A modificação da forma original dos dados para um novo formato é necessária para que os dados possam ser compreendidos mais facilmente ou para que objetivos específicos da pesquisa sejam atingidos. (HAIR *et al*, 2005). Adicionalmente, as questões redigidas em forma reversa necessitam que a escala seja revertida. O tratamento e a transformação dos dados coletados na amostra obtida para este estudo estão descritos a seguir.

Questões reversas: a Tabela 4 contém as questões reversas presentes no instrumento de pesquisa, as quais tiveram sua escala invertida para a continuidade da análise dos dados.

Tabela 4 - Questões reversas

Questões
V1R Eu prefiro fazer uma coisa por vez
V3R Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar parte de varios projetos
V5R Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez
V7R A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez
V9R Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez
V12R A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.
V13R Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.
V15R Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.
V17R Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez
V18R Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez

Fonte: Elaborado pela autora

Idade: os dados referentes à idade foram obtidos no formato ‘___ Anos ___ Meses’. Estes dados foram convertidos para o formato ‘___ Anos’, com arredondamento para cima quando ‘Meses > 6’ e arredondamento para baixo quando ‘Meses <= 6’. Posteriormente, as idades convertidas foram agrupadas por geração (Tabela 5).

Optou-se pelo agrupamento por geração como forma de investigar uma possível relação entre este fator sócio-demográfico e o grau de policronicidade individual. Eventos históricos, tendências econômicas e mudanças sociais moldam de forma diferente as diversas gerações, criando um senso de identidade comum (SAYERS, 2007). Diferentes gerações

podem apresentar diferenças nos valores de trabalho (CENNAMO e GARDNER, 2008), o que sugere possível influência na forma de organizar as atividades em um período de tempo.

Tabela 5 - Geração

Geração	Ano de Nascimento	Idade
Veteranos	1922 a 1943	+ 65 anos
Baby Boomers	1943 a 1960	entre 50 e 65 anos
Geração X	1960 a 1980	entre 30 e 49 anos
Geração Y	1980 a 2000	até 29 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zemke *et al*, 2000 *apud* Sayers, 2007

Tempos: os dados referentes ao tempo em que o respondente mora no Estado em que trabalha, trabalha na atual empresa e trabalha com o atual supervisor foram obtidos no formato ‘___ Anos ___ Meses’. Estes dados foram convertidos para o formato ‘___ Anos’, com arredondamento para cima quando ‘Meses > 6’ e arredondamento para baixo quando ‘Meses <= 6’.

Formação Escolar Completa: durante a transposição dos dados para a planilha eletrônica observou-se que muitos respondentes indicaram a resposta ‘Pós-graduação’, com a observação ‘em andamento’. Como a questão tem por objetivo coletar a formação escolar completa, tais casos foram transformados para a resposta ‘3º. Grau’. Análise das respostas obtidas para a opção Outros indicou tratar-se de cursos de pós-graduação. Com isto, estes resultados foram convertidos para a opção ‘Pós-graduação’ para a análise das hipóteses.

Grau de policronicidade: os graus de policronicidade individual, do grupo, do supervisor e da empresa foram calculados por meio do cálculo do escore somatório médio, após análise de alfa de *Cronbach*, a ser comentado no item 5.2.3. A identificação das questões referentes a cada nível de policronicidade foi efetuada com base no levantamento teórico dos questionários originais que foram utilizados e que foi confirmada através de análise fatorial. Os detalhes da análise fatorial estão descritos em tópico específico (5.2).

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1. Análise Descritiva

A amostra considerada para este estudo, com 246 observações, foi composta por 74,0% de respondentes do sexo masculino e 25,6% do sexo feminino, com idade média de 35 anos. O sexo não foi informado por um respondente (0,4%). Observa-se que 72,4% dos respondentes possuem idade inferior a 40 anos.

A maioria dos respondentes, 84,6%, é nascida no Estado de São Paulo. Este fato era esperado considerando as abordagens utilizadas para a coleta dos dados. Dois respondentes declararam serem nascidos no exterior (Bolívia e Portugal) e ambos foram considerados na amostra por viverem no Brasil há 13 e 48 anos respectivamente.

Não foram observados respondentes com escolaridade completa inferior ao 2º. grau. 63,4% dos respondentes possuem o 3º. grau completo, majoritariamente em áreas relacionadas à Engenharia e Administração de Empresas, e 35,8% dos respondentes possuem pós-graduação completa, com destaque para áreas ligadas à Tecnologia de Informações.

Em relação ao estado civil, 56,1% dos respondentes declararam serem casados ou viverem maritalmente enquanto 39,4% dos respondentes declararam-se solteiros. Não foram observados respondentes viúvos e três respondentes não declararam o estado civil. 59,8% dos respondentes não possuem filhos e 39,4% possuem entre um e três filhos. Destes, 54,6% são crianças e os demais se distribuem entre as demais faixas.

O Estado de São Paulo é o local de trabalho de 93,5% dos respondentes. Os demais respondentes, cuja participação foi através de *email*, trabalham em outros locais. Foram observados cinco casos de brasileiros que atualmente trabalham no exterior (Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Porto Rico). Estes casos foram considerados na amostra por serem respondentes brasileiros que estão no exterior entre um ano e cinco anos e em um caso o respondente está no exterior há menos de um ano.

O tempo médio de trabalho dos respondentes na atual empresa é 7,16 anos, sendo que 60,2% dos respondentes trabalham na atual empresa há cinco anos ou menos, e 13,4% dos respondentes trabalham na atual empresa há mais de quinze anos. A atividade exercida é considerada de gestão por 68,3% dos respondentes enquanto 84,6 % dos respondentes declararam que a atividade é considerada criativa e 35,8% dos respondentes consideraram a atividade exercida como repetitiva.

O tempo médio de trabalho dos respondentes com o atual supervisor é de 2,66 anos, sendo que 20,7% dos respondentes declararam trabalhar com o atual supervisor há menos de um ano enquanto 43,9 % trabalham entre um e dois anos e 13% trabalham há mais de 5 anos com o atual supervisor.

A estrutura organizacional do tipo funcional ou hierárquica foi indicada por 66,3% dos respondentes; por sua vez o tipo matricial foi indicado por 32,9% dos respondentes. Em relação à quantidade de horas dedicadas ao trabalho, observou-se que 43,9% dos respondentes trabalham entre 40 e 45 horas por semana, 29,7% trabalham entre 45 e 50 horas por semana e 18,7% trabalham mais de 50 horas por semana.

As Tabelas 6 a 20 contém a distribuição de frequência das variáveis sócio-demográficas.

Tabela 6 - Distribuição de frequência da variável Sexo

Gênero	Frequência	%	% Acumulado
Masculino	182	74,0%	74,0%
Feminino	63	25,6%	99,6%
Faltante	1	0,4%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 7 - Distribuição de frequência da variável Geração

Idade	Frequência	%	% Acumulado
Veteranos	1	0,4%	0,4%
Baby Boomers	26	10,6%	11,0%
Geração X	128	52,0%	63,0%
Geração Y	91	37,0%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 8 - Distribuição de frequência da variável Estado de Nascimento

Estado de Nascimento	Frequência	%	% Acumulado
SP	208	84,6%	84,6%
MG	12	4,9%	89,5%
RJ	8	3,3%	92,8%
RS	7	2,8%	95,6%
PR	4	1,6%	97,2%
Outros	5	2,0%	99,2%
Exterior	2	0,8%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 9 - Distribuição de frequência da variável Escolaridade Completa

Escolaridade Completa	Frequência	%	% Acumulado
2o. Grau	2	0,8%	0,8%
3o. Grau	156	63,4%	64,2%
Pós-graduação	88	35,8%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 10- Distribuição de frequência da variável Estado Civil

Estado Civil	Frequência	%	% Acumulado
Solteiro/a	97	39,4%	39,4%
Casado/a ou vive maritalmente	138	56,1%	95,5%
Divorciado/a ou separado/a	8	3,3%	98,8%
Viúvo	0	0,0%	98,8%
Faltante	3	1,2%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 11 - Distribuição de frequência da variável Número de Filhos

Número de Filhos	Frequência	%	% Acumulado
Sem filhos	147	59,8%	59,8%
1 filho	36	14,6%	74,4%
2 filhos	53	21,5%	95,9%
3 filhos	8	3,3%	99,2%
Mais de 3 filhos	0	0,0%	99,2%
Faltante	2	0,8%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 12 - Distribuição de frequência da variável Faixa etária dos filhos

Faixa etária dos filhos	Frequência	%	% Acumulado
Criança(s)	53	54,6%	54,6%
Adolescente(s)	17	17,5%	72,2%
Adulto/a(s)	17	17,5%	89,7%
Criança(s) e Adolescente(s)	8	8,2%	97,9%
Criança(s) e Adulto/a(s)	1	1,0%	99,0%
Adolescente(s) e Adulto/a(s)	0	0,0%	99,0%
Faltante	1	1,0%	100,0%
TOTAL	97	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 13 - Distribuição de frequência da variável Estado em que trabalha

Estado em que trabalha	Frequência	%	% Acumulado
SP	230	93,5%	93,5%
RS	4	1,6%	95,1%
ES	2	0,8%	95,9%
Outros	5	2,0%	98,0%
Exterior	5	2,0%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 14 - Distribuição de frequência da variável Tempo de Trabalho na atual empresa

Tempo de Trabalho na atual empresa	Frequência	%	% Acumulado
Até 5 anos	148	60,2%	60,2%
Entre 6 e 10 anos	42	17,1%	77,2%
Entre 11 e 15 anos	21	8,5%	85,8%
Entre 16 e 20 anos	14	5,7%	91,5%
Acima de 20 anos	19	7,7%	99,2%
Faltante	2	0,8%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 15 - Distribuição de frequência da variável Tempo que trabalha com atual supervisor

Tempo que trabalha com o atual supervisor	Frequência	%	% Acumulado
Menos de 1 ano	51	20,7%	20,7%
Entre 1 e 2 anos	108	43,9%	64,6%
Entre 3 e 5 anos	51	20,7%	85,4%
Entre 6 e 10 anos	23	9,3%	94,7%
Acima de 10 anos	9	3,7%	98,4%
Faltante	4	1,6%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 16 - Distribuição de frequência da variável Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional	Frequência	%	% Acumulado
Matricial	81	32,9%	32,9%
Funcional ou Hierárquica	163	66,3%	99,2%
Faltante	2	0,8%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 17 - Distribuição de frequência da variável Horas semanais dedicadas ao trabalho

Horas semanais dedicadas ao trabalho	Frequência	%	% Acumulado
Até 20 horas semanais	4	1,6%	1,6%
Entre 20 e 39 horas semanais	15	6,1%	7,7%
Entre 40 e 45 horas semanais	108	43,9%	51,6%
Entre 45 a 50 horas semanais	73	29,7%	81,3%
Mais de 50 horas semanais	46	18,7%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 18 - Distribuição de frequência da variável Atividade de gestão?

Atividade de gestão?	Frequência	%	% Acumulado
Sim	168	68,3%	68,3%
Não	77	31,3%	99,6%
Faltante	1	0,4%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 19 - Distribuição de frequência da variável Atividade criativa?

Atividade criativa?	Frequência	%	% Acumulado
Sim	208	84,6%	84,6%
Não	38	15,4%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 20 - Distribuição de frequência da variável Atividade repetitiva?

Atividade repetitiva?	Frequência	%	% Acumulado
Sim	88	35,8%	35,8%
Não	157	63,8%	99,6%
Faltante	1	0,4%	100,0%
TOTAL	246	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

5.2. Análise Fatorial

5.2.1 Conceitos

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que “pode ser utilizada para examinar os padrões ou relações latentes para um grande número de variáveis e determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores ou componentes” (HAIR *et al.*, 2009, p. 100). A utilização desta técnica permite simplificar a

compreensão dos dados, orientar a criação de novas medidas compostas e verificar se as variáveis têm significado para o que elas coletivamente representam, de acordo com a base conceitual utilizada. (HAIR *et al*, 2005; HAIR *et al*, 2009).

O instrumento de pesquisa utilizado para este estudo foi formado a partir da consolidação de três questionários, cujos objetivos originais foram a mensuração de diferentes níveis de grau de policronicidade: individual, do grupo, do supervisor e da empresa. Portanto, o primeiro objetivo da utilização da técnica de análise fatorial com a amostra obtida para este estudo é verificar se as questões estão mensurando estes constructos subjacentes, o grau de policronicidade individual, do grupo, do supervisor e da empresa, de acordo com a base teórica. Adicionalmente, a obtenção dos fatores permite a criação de novas variáveis compostas, as quais foram utilizadas para a análise das hipóteses envolvendo as relações entre o grau de policronicidade individual e os graus de policronicidade percebida do grupo, do supervisor e da empresa.

A análise fatorial pode ser aplicada a partir de duas perspectivas, exploratória e confirmatória. Sob a perspectiva exploratória, as técnicas analíticas que não estabelecem restrições *a priori* sobre o número de componentes a serem atingidos e “consideram o que os dados oferecem” (HAIR *et al*, 2009, p. 102). Por outro lado, quando há idéias pré-concebidas sobre a real estrutura dos dados com base em suporte teórico e pesquisas anteriores, a perspectiva da análise fatorial é confirmatória (HAIR *et al*, 2009). Este estudo utilizou a análise fatorial de uma perspectiva exploratória.

Há dois modelos fatoriais básicos, denominados análise fatorial comum e análise dos componentes principais. O objetivo da análise fatorial comum é identificar dimensões latentes referidas como fatores comuns, utilizando somente as variáveis comuns para derivar a solução fatorial. Por outro lado, o objetivo da análise dos componentes principais é “explicar o máximo possível da variância original no conjunto de dados por alguns componentes principais” (HAIR *et al*, 2005, p. 391). As soluções fatoriais utilizando modelo de componentes principais tendem a ser mais estáveis, são as mais utilizadas em pesquisas em administração e foi a abordagem selecionada para analisar os dados desta pesquisa.

A solução inicial de fatores utilizando o modelo de componentes principais gera fatores não correlacionados, que podem ser de difícil interpretação. Diferentes visões dos dados podem ser obtidas através de técnicas de rotação dos fatores, que podem ser do tipo ortogonal ou oblíqua. As técnicas de rotação têm por objetivo examinar se uma estrutura simples pode ser obtida, ou seja cada variável apresenta uma carga de valor de somente um

fator e pouca carga dos demais fatores. Na rotação do tipo ortogonal os fatores são rotacionados de modo a serem independentes uns dos outros, enquanto na rotação do tipo oblíquo é permitido que os fatores sejam correlacionados entre si (HAIR *et al*, 2005). Os dados deste estudo foram analisados considerando-se rotação do tipo ortogonal com a opção *Varimax* e solução oblíqua com a opção *Promax*. Os resultados desta análise encontram-se descritos na continuidade deste capítulo.

Usualmente a decisão sobre a quantidade de fatores a reter a partir de uma análise fatorial é tomada utilizando-se os critérios de raiz latente e percentual de variância, em conjunto com a habilidade de interpretar e nomear os fatores. O critério de raiz latente estabelece que fatores que possuem raiz latente ou autovalor superiores a um (1) são retidos. O critério de percentual de variância consiste em verificar a porcentagem de variância nos dados originais que é explicada por todos os fatores em conjunto. Através deste critério espera-se que os fatores retidos expliquem um mínimo de 60% da variância total (HAIR *et al*, 2005). O critério *a priori* é aplicado quando o pesquisador determina a quantidade de fatores a serem extraídos (HAIR *et al*, 2009). Os três critérios mencionados foram utilizados em conjunto para a análise fatorial efetuada para esta pesquisa.

A utilização de análise fatorial pressupõe que “existe alguma estrutura subjacente no conjunto de variáveis escolhidas” (HAIR *et al*, 2009, p. 109) e esta premissa deve ser verificada através de medidas específicas de intercorrelação das variáveis. As seguintes abordagens foram utilizadas para verificar a fatorabilidade dos dados analisados para esta pesquisa, com base em HAIR *et al* (2009):

Inspecção visual das correlações entre as variáveis – a análise fatorial é apropriada quando há um número significativo de correlações superiores a 0,30.

Teste de esfericidade de Bartlett – fornece a significância estatística de que há correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis; significância $<0,05$ indica que há correlações suficientes para a continuidade da análise.

Medida de adequação da amostra (MSA) – índice que varia entre 0 e 1, “alcançando 1 quando cada a variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis” (HAIR *et al*, 2009,p. 110). O índice deve ser superior a 0,50 para que a análise fatorial possa ser efetuada.

Matriz de correlação anti-imagem: a diagonal desta matriz contém a medida de adequação da amostra (MSA) entre as variáveis. Este índice varia entre 0 e 1. Variáveis com índice inferior a 0,50 sugerem que estas variáveis devem ser omitidas para a execução da análise fatorial.

5.2.2 Validação psicométrica

A aplicação da técnica de análise fatorial foi efetuada inicialmente para as 18 questões incluídas no instrumento de pesquisa, utilizando-se o modelo de componentes principais e rotação ortogonal *Varimax*.

A avaliação visual da matriz de correlações indicou 48 correlações $>0,30$ a um nível de significância $<0,01$ entre 153 correlações possíveis, representando 31%. O teste de esfericidade de Barlett apresentou nível de significância zero com qui-quadrado aproximado de 1814,887. A medida geral de adequação da amostra MSA foi 0,815, considerado admirável segundo Hair *et al* (2009). A análise das medidas de adequação da amostra MSA da diagonal da matriz anti-imagem identificou valores acima de 0,50 para todas as variáveis. Os resultados encontrados para estas medições indicam que a aplicação de análise fatorial, utilizando todas as variáveis, é adequada para este estudo.

O resultado não-rotacionado da primeira execução da análise fatorial apresentou solução com 5 fatores, os quais explicam 67,3% da variância total. Como o resultado foi considerado de difícil interpretação e teoricamente pouco significativo, optou-se por analisar a solução rotacionada ortogonal *Varimax*. A avaliação da comunalidade identificou a variável V5 com valor 0,498, inferior ao mínimo de 0,50 recomendado por HAIR *et al* (2009). No entanto, optou-se por manter a variável por ela estar muito próxima do valor mínimo.

A Tabela 21 contém a matriz padrão de cargas fatoriais referente à solução rotacionada para a primeira execução da análise fatorial. As letras na coluna à esquerda indicam os construtos relacionados com as questões: I para Policronicidade Individual, G para Policronicidade do Grupo, S para Policronicidade do Supervisor e E para Policronicidade da Empresa.

Tabela 21 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais - Autovalor e 18 variáveis

		Fator				
		1	2	3	4	5
I	V2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	0,863				
I	V1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez ®	0,843				
I	V3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos ®	0,652				
I	V4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	0,646				
I	V5 Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez ®	0,628				
E	V14 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.		0,794			
E	V16 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.		0,791			
E	V18R Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez ®		0,742			
E	V15 Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. ®		0,643			
E	V17 Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez ®		0,484			
G	V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.			0,848		
G	V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.			0,794		
G	V7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez ®			0,764		
G	V9 Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez ®			0,468		
S	V8 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.				0,827	
S	V13 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez. ®				0,832	
S	V11 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.				0,831	
G	V12 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. ®					0,658

® Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

A solução rotacionada apresentou uma estrutura mais simplificada e coerente com a base teórica utilizada. Observa-se que apenas a questão V12, que procura mensurar o construto Policronicidade do Grupo, gerou um fator com apenas uma variável. Com isto, optou-se por executar uma segunda análise fatorial utilizando o critério *a priori* para definição da quantidade de fatores a extrair, que foi pré-fixado em quatro fatores.

A verificação da fatorabilidade dos dados analisados seguiu as mesmas abordagens utilizadas para a primeira execução e produziu dados idênticos, como era esperado, visto que não houve alteração no tamanho da amostra e nas variáveis selecionadas.

O resultado para a solução com quatro fatores explicou 61,4% da variância total, considerado satisfatório em pesquisas em Ciências Sociais, de acordo com HAIR *et al* (2009). Assim como ocorreu com a primeira execução, o resultado foi de difícil interpretação e

teoricamente pouco significativo. Com isto, optou-se por analisar a solução rotacionada ortogonal *Varimax*, cuja matriz padrão de cargas fatoriais está descrita na Tabela 22, e os demais resultados estão do Apêndice 12.

Tabela 22 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – a priori 4 fatores e 18 variáveis

		Fator			
		1	2	3	4
I	V2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	0,858			
I	V1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez ®	0,838			
I	V3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de varios projetos ®	0,684			
I	V5 Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez ®	0,642			
I	V4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	0,613			
E	V18 Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez ®		0,777		
E	V14 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.		0,740		
E	V15 Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. ®		0,729		
E	V16 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.		0,700		
E	V17 Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez ®		0,589		
G	V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.			0,781	
G	V7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez ®			0,770	
G	V12 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. ®			0,722	
G	V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.			0,697	
G	V9 Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez ®			0,610	
S	V8 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.				0,840
S	V11 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.				0,835
S	V13 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez. ®				0,720

® Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

A avaliação da comunalidade para esta solução identificou três variáveis com valor ligeiramente inferior ao mínimo de 0,50 recomendado por HAIR *et al* (2009): 0,481 para a variável V5, 0,484 para a variável V9 e 0,497 para a variável V17. Observa-se que estas variáveis possuem afirmações similares, referentes ao comportamento para executar uma

atividade por vez quando o indivíduo trabalha sozinho, para as diferentes unidades de análise, policronicidade individual, do grupo e da empresa.

Com isto, optou-se por executar uma nova análise fatorial excluindo-se as variáveis com comunalidade inferior a 0,50 e mantendo-se a abordagem *a priori* com quatro fatores e rotação ortogonal *Varimax*, cujos resultados encontram-se descritos no Apêndice 13. Esta solução explicou 66,0% da variância total, onde o teste de esfericidade de Barlett apresentou nível de significância zero com qui-quadrado aproximado de 1480,288 e medida de adequação da amostra MSA de 0,779. No entanto, ao verificar o coeficiente de confiabilidade através do cálculo do alfa de *Cronbach*, observa-se que há uma redução do seu valor em relação à solução fatorial incluindo estas variáveis. A Tabela 28 contém o resumo dos cálculos do alfa de *Cronbach* para as diferentes combinações de variáveis. Também se observa que a carga fatorial apresentada por estas variáveis na solução fatorial anterior, as quais variam entre 0,589 e 0,642, são valores considerados significantes de acordo com HAIR *et al* (2009). A partir destas observações e considerando a importância teórica das variáveis, optou-se por mantê-las na solução fatorial, conforme a segunda execução.

Com o objetivo de confirmar a solução fatorial correspondente à segunda execução, a qual utilizou o modelo de componentes principais, com abordagem *a priori* de quatro fatores e rotação ortogonal *Varimax*, foram executadas análises fatoriais complementares. Para cada conjunto de variáveis associadas a cada um dos quatro fatores foi executada a análise fatorial utilizando o modelo de componentes principais, com critério de raiz latente e percentual de variância para determinação da quantidade de fatores a reter. As tabelas 23 a 26 descrevem os resultados obtidos para cada uma destas análises. Os demais resultados encontram-se nos Apêndices 14 a 17.

Tabela 23 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 1 Policronicidade Individual

		Fator 1
I	V1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez ®	0,859
I	V2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	0,850
I	V3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de varios projetos ®	0,702
I	V5 Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez ®	0,685
I	V4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	0,655

® Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 24 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 2 Policronicidade da Empresa

		Fator 1
E	V18 Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez ®	0,823
E	V14 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	0,775
E	V16 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	0,774
E	V15 Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. ®	0,722
E	V17 Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez ®	0,686

® Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 25 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 3 Policronicidade do Grupo

		Fator 1
G	V7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez ®	0,808
G	V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	0,780
G	V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	0,778
G	V12 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. ®	0,676
G	V9 Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez ®	0,660

® Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 26 – Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Fator 4 Policronicidade do Supervisor

		Fator
		1
S	V11 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	0,880
S	V8 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.	0,862
S	V13 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez. ®	0,847

® Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

Adicionalmente, foi executada a análise fatorial utilizando o modelo de componentes principais, com abordagem *a priori* de quatro fatores e rotação oblíqua *Promax*. A matriz padrão de cargas fatoriais correspondente a esta solução encontra-se na Tabela 27, e os demais resultados estão no Apêndice 18.

Observa-se que ambos os tipos de rotação, ortogonal *Varimax* e oblíqua *Promax*, apresentaram a mesma composição dos fatores.

Tabela 27 - Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – a priori 4 fatores e 18 variáveis - Promax

		Fator			
		1	2	3	4
I	V1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez®	0,864			
I	V2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	0,904			
I	V3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos®	0,691			
I	V5 Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez®	0,631			
I	V4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	0,626			
E	V18 Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez®		0,811		
E	V14 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.		0,787		
E	V15 Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.®		0,784		
E	V16 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.		0,727		
E	V17 Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez®		0,562		
G	V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.			0,815	
G	V7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez®			0,771	
G	V12 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos®			0,743	
G	V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.			0,689	
G	V9 Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez®			0,591	
S	V8 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.				0,859
S	V11 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo				0,841
S	V13 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.®				0,711

® Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.3 Coeficiente de confiabilidade – Alfa de Cronbach

O alfa de *Cronbach* é uma das medidas mais amplamente utilizadas para avaliar a consistência de uma escala. Esta medida varia entre 0 e 1, sendo que o valor limite inferior geralmente aceito é 0,70. O programa estatístico utilizado para este estudo oferece a opção de cálculo do coeficiente alfa e seu valor recalculado no caso em que determinado item da escala seja excluído da solução fatorial.

O cálculo do coeficiente alfa foi efetuado separadamente para cada fator, considerando as variáveis que o compõem. O resumo dos valores obtidos encontra-se na Tabela 28. Em

todos os resultados, a exclusão de alguma variável não melhoraria o valor original. Estes resultados encontram-se no Apêndice 20.

Tabela 28 – Sumário do Alfa de Cronbach por fator

Fator	Denominação	Variáveis	Alfa de Cronbach
1	Policronicidade Individual	V1, V2, V3, V4, V5	0,808
2	Policronicidade da Empresa	V14, V15, V16, V17, V18	0,813
3	Policronicidade do Grupo	V6, V7, V9, V10, V12	0,795
4	Policronicidade do Supervisor	V8, V11, V13	0,829

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.4 Análise e interpretação dos fatores

Retomando o conceito de análise fatorial, tem-se que esta técnica estatística multivariada é utilizada para examinar os padrões encontrados em um grande número de variáveis para determinar se a informação pode ser resumida a um conjunto menor de componentes, visando facilitar a compreensão dos dados e verificar se as variáveis apresentam significado para o que representam de acordo com a base teórica. É um processo iterativo que pode requerer diversas execuções com diferentes combinações de parâmetros para obtenção da melhor solução (HAIR *et al*, 2009).

De acordo com Hair *et al* (2006, 2009), uma solução fatorial é considerada adequada quando explica um mínimo de 60% da variância, onde os fatores extraídos atingem o critério de raiz latente mínima de um com cargas fatoriais superior a 0,40 (para amostras com 200 respondentes) e os fatores podem ser nomeados logicamente. Adicionalmente, o alfa de Cronbach obtido para verificar a consistência da escala inteira deve ser igual ou superior a 0,70.

Considerando as diferentes combinações de parâmetros utilizados nas iterações executadas para este estudo, e que se encontram detalhadas no tópico anterior, concluiu-se que a solução que melhor atende conjuntamente os critérios de adequação é aquela que resultou em 4 fatores com 18 variáveis, a qual foi obtida por meio do modelo de componentes principais, abordagem *a priori* e rotação ortogonal *Varimax*. A Tabela 29 descreve o sumário dos critérios atendidos por esta solução.

Tabela 29 – Sumário dos critérios obtidos pela solução fatorial selecionada

Critério	Resultado
Medida de adequação da amostra MSA	0,815
Teste de esfericidade de Barlett	Significância zero e qui-quadrado aproximado de 1814,887
Percentual de variância explicada	0,614
Número de fatores	4
Número de variáveis	18
Carga fatorial mínima	0,589 (V17)
Carga fatorial máxima	0,859 (V2)
Comunalidade mínima	0,481 (V5)
Comunalidade máxima	0,744 (V2)
Análises fatoriais independentes por fator obtido	1 fator para cada conjunto de variáveis do fator original
Rotação Promax	Manteve a solução fatorial obtida pela rotação Varimax
Alfa de Cronbach - Fator 1	0,808
Alfa de Cronbach - Fator 2	0,813
Alfa de Cronbach - Fator 3	0,795
Alfa de Cronbach - Fator 4	0,829
Habilidade de nomear os fatores	Simples; suportada pela base teórica

Fonte: Elaborado pela autora

Os fatores foram interpretados da seguinte forma:

Fator 1: formado pelas questões V1, V2, V3, V4, V5, refere-se às preferências, crenças, atitudes e comportamentos do próprio indivíduo que respondeu ao questionário. Este fator corresponde à escala original utilizada como base para a composição do instrumento de pesquisa, de Slocombe e Bluedorn (1999), denominada ‘*Preferred Polychronicity*’ (Apêndice 6), e foi nomeado Policronicidade Individual. A Tabela 30 contém o sumário das cargas fatoriais, médias e desvio-padrão.

A coluna Discordância corresponde à soma das respostas para as opções Discordo totalmente e Discordo, enquanto a coluna Concordância corresponde à soma das respostas para as opções Concordo e Concordo totalmente.

Tabela 30 – Policronicidade Individual - Sumario

	Descrição da Questão	Carga Fatorial	Respostas				Desvio Padrão
			Discordancia	Neutro	Concordancia	Media	
V2	Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	0,858	36,200	12,200	51,700	3,220	1,133
V1	Eu prefiro fazer uma coisa por vez ©	0,838	52,300	15,500	32,200	2,770	1,213
V3	Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de varios projetos ©	0,684	47,900	17,900	34,200	2,760	1,154
V5	Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez ©	0,642	41,400	8,900	49,600	3,110	1,250
V4	Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	0,613	47,500	22,800	29,700	2,770	1,049

© Questão reversa

Fonte: Elaborado pela autora

Fator 2: formado pelas questões V14, V15, V16, V17, V18, refere-se às preferências, crenças, atitudes e comportamentos percebidos pelo indivíduo em relação à empresa. Este

fator corresponde à escala original utilizada como base para a composição do instrumento de pesquisa, de Bluedorn *et al* (1992), denominada ‘*Monochronic/Polychronic Orientation Scale*’ (Apêndice 4), e foi nomeado Policronicidade da Empresa (Tabela 31).

Tabela 31 – Policronicidade da Empresa - Sumario

	Descrição da Questão	Carga Fatorial	Respostas			Media	Desvio Padrão
			Discordancia	Neutro	Concordancia		
V18	Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez. ®	0,777	31,300	19,500	49,200	3,230	1,037
V14	Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	0,740	27,600	13,400	58,900	3,450	1,093
V15	Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. ®	0,729	28,000	17,500	54,500	3,340	1,040
V16	Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	0,700	24,800	16,300	59,000	3,420	1,038
V17	Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez. ®	0,589	28,400	13,000	58,500	3,370	1,021

® Questão reversa
Fonte: Elaborado pela autora

Fator 3: formado pelas questões V6, V7, V9, V10, V12, refere-se às preferências, crenças, atitudes e comportamentos percebidos pelo indivíduo em relação ao seu grupo de trabalho. Este fator corresponde às questões específicas sobre o grupo, contidas na escala original utilizada como base para a composição do instrumento de pesquisa, de Slocombe e Bluedorn (1999), denominada ‘*Experienced Work Unit Polychronicity*’ (Apêndice 5), e foi nomeado Policronicidade do Grupo (Tabela 32).

Tabela 32 – Policronicidade do Grupo - Sumario

	Descrição da Questão	Carga Fatorial	Respostas			Media	Desvio Padrão
			Discordancia	Neutro	Concordancia		
V6	V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	0,781	18,700	5,700	75,600	3,740	1,002
V7	V7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez. ®	0,770	30,000	11,800	58,100	3,350	1,053
V12	V12 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.	0,722	26,000	19,900	54,100	3,330	0,977
V10	V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo. ®	0,697	24,800	11,000	64,200	3,460	1,032
V9	V9 Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez. ®	0,610	43,500	16,700	39,900	2,980	1,034

® Questão reversa
Fonte: Elaborado pela autora

Fator 4: formado pelas questões V8, V11, V13, refere-se às preferências, crenças, atitudes e comportamentos percebidos pelo indivíduo em relação ao seu supervisor direto. Este fator corresponde às questões específicas sobre o supervisor, contidas na escala original utilizada como base para a composição do instrumento de pesquisa, de Slocombe e Bluedorn

(1999), denominada ‘*Experienced Work Unit Polychronicity*’ (Apêndice 5), e foi nomeado Policronicidade do Supervisor (Tabela 33).

Tabela 33 – Policronicidade do Supervisor - Sumário

	Descrição da Questão	Carga Fatorial	Respostas			Média	Desvio Padrão
			Discordância	Neutro	Concordância		
V8	Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.	0,840	8,900	12,200	78,900	4,040	0,936
V11	Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	0,835	15,600	20,500	64,000	3,650	1,034
V13	Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez. ®	0,720	13,800	22,900	42,000	3,710	1,006

® Questão reversa
Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados encontrados para esta solução fatorial permitem concluir que a escala utilizada para a medição do grau de policronicidade nos níveis individual, da empresa, do grupo de trabalho e do supervisor é robusta e válida para a continuidade das análises das hipóteses.

5.2.5 Geração de Escalas Múltiplas

Escalas múltiplas são aquelas que reúnem diversas variáveis em uma variável composta para representar um determinado conceito. A escala múltipla é formada pelo escore somatório médio ou total das variáveis que compõem um fator e é utilizada com uma variável de substituição (HAIR *et al*, 2009).

Para a verificação das hipóteses relacionadas aos graus de policronicidade individual, do grupo, do supervisor e da empresa foram criadas variáveis múltiplas, utilizando o escore somatório médio. A Tabela 28 contém a composição das variáveis utilizadas para a criação de cada escala múltipla. Conforme descrito no tópico 5.2.3, as medidas de confiabilidade alfa de *Cronbach* para as escalas múltiplas estão acima de 0,70 (variam entre 0,795 para Policronicidade do Grupo e 0,829 para Policronicidade do Supervisor), o que valida a sua utilização para os testes posteriores.

5.3 Análise de Correlação e Regressão Linear Múltipla

5.3.1 Introdução

As análises de correlação e de regressão são técnicas associativas que auxiliam a determinar se há relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis. Além da presença da relação, as técnicas permitem avaliar a natureza desta relação (linear ou curvilínea) assim como a direção (positiva ou negativa) e a força desta associação (leve, moderada ou forte) (HAIR *et al*, 2005).

A regressão linear é definida como bivariada quando examina informações sobre a relação entre uma variável independente e uma variável dependente, de forma separada. Por outro lado, a regressão linear é definida como múltipla quando examina diversas variáveis independentes e as relações com a variável dependente. Esta técnica permite ao pesquisador avaliar a influência relativa de diversas variáveis independentes em relação à variável dependente (HAIR *et al*, 2005).

O objetivo geral desta pesquisa foi explorar a relação entre determinados fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de polícronicidade individual. Para atender este objetivo foram realizados testes de correlação e regressão linear múltipla.

5.3.2 Conceitos

A utilização de técnicas de regressão é adequada quando a relação analisada é linear, as escalas são do tipo intervalar ou de razão, os dados provêm de população com distribuição normal e os erros são independentes e distribuídos normalmente (HAIR *et al*, 2005). Estas premissas devem ser confirmadas durante a execução dos modelos de regressão.

Ao analisar os resultados obtidos para um determinado modelo de regressão, ou seja a relação entre um determinado conjunto de variáveis independentes e a variável dependente, deve-se observar alguns indicadores principais, de acordo com Hair *et al* (2005):

Coeficiente de correlação – é utilizado para mensurar a covariação entre duas variáveis, ou seja, quando uma variável muda de forma coerente e sistemática em relação à outra variável. Este coeficiente deve ser estatisticamente significativo (sig. <0,005). Quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte é o nível de associação entre as variáveis.

Coeficiente de determinação ou r^2 – indica o percentual de variação em uma variável que é explicada por outra variável. Varia entre 0 e 1.

Coeficiente múltiplo de determinação ou R^2 – indica a quantidade de variação na variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes combinadas. O R^2 varia entre 0 e +1. O modelo de regressão estimada é considerado que funciona bem quando se obtém um alto R^2 , enquanto um baixo R^2 indica que o modelo de regressão não está adequado.

Índice F – representa o resultado da comparação entre a variância explicada e a variância não explicada. Quanto maior o valor do índice F, maior é a variância explicada da variável dependente pela variável independente.

Coeficiente de regressão padronizado Beta – indica o quanto da variância na variável dependente é explicada pela variável independente. Este coeficiente é utilizado quando as variáveis independentes são mensuradas com diferentes tipos de escala. Maiores valores absolutos indicam que a variável independente assume maior importância relativa na previsão da variável dependente.

Multicolinearidade – refere-se à correlação entre as variáveis independentes, e podem afetar a significância estatística dos coeficientes de regressão individuais. Coeficientes de correlação entre variáveis independentes inferiores a $-0,70$ ou superiores a $+0,70$ sugerem problemas potenciais de multicolinearidade, que devem ser confirmados através da análise do Fator de Inflação de Variância (FIV) e valor da tolerância. O FIV mensura o quanto a variância dos coeficientes de regressão está afetado por problemas de multicolinearidade; o valor máximo aceito é 5,0. O valor de tolerância, por sua vez, indica a quantidade de variância em uma variável independente que não é explicada por outra variável independente; valores inferiores a 0,10 indicam problema de colinearidade.

Quando as variáveis são do tipo nominal ou ordinal, recomenda-se a utilização da correlação de Spearman, considerado uma estatística mais conservadora (HAIR *et al*, 2005). No entanto, alguns estudos no campo da diversidade, como o de TSUI *et al* (1992) realizaram uma análise de correlação de Pearson, inclusive para as variáveis nominais como gênero e raça, incluindo-os no modelo de regressão múltipla.

Para esta pesquisa, as técnicas de correlação e regressão foram utilizadas para avaliar as relações e inter-relações entre as seguintes variáveis independentes:

- a. Sexo
- b. Geração

- c. Escolaridade
 - d. Estado Civil e Número de Filhos
 - e. Policronicidade do Grupo
 - f. Policronicidade do Supervisor
 - g. Policronicidade da Empresa
 - h. Estrutura Organizacional
 - i. Tipo de Atividade
- e a variável dependente Policronicidade Individual.

5.3.3 Modelos de regressão múltipla

A análise de correlação entre a variável dependente Policronicidade Individual e as variáveis independentes associadas, conforme a Tabela 34, indicou a presença de correlação significativa entre parte das variáveis independentes e a variável dependente e entre as variáveis independentes entre si. A força da associação encontrada varia entre leve (inferior a $\pm 0,20$) a moderada (entre $\pm 0,41$ e $\pm 0,70$).

Tabela 34 - Matriz de Correlação entre Variáveis Independentes e Variável Dependente

	Policronicidade Individual	Sexo	Geração	Escolaridade Completa	Estado Civil	Numero de Filhos	Policronicidade do Grupo	Policronicidade da Empresa	Policronicidade do Supervisor	Estrutura Organizacional	Atividade de gestão	Atividade criativa	Atividade repetitiva
Policronicidade Individual	1												
Sexo	0,045 0,483	1											
Geracao	-,164 0,010	-0,042 0,512	1										
Escolaridade Completa	0,032 0,617	0,036 0,579	-,366 0,000	1									
Estado Civil	0,121 0,061	0,073 0,258	-,509 0,000	,348 0,000	1								
Numero de Filhos	0,084 0,191	-0,072 0,266	-,668 0,000	,328 0,000	,540 0,000	1							
Policronicidade do Grupo	,192 0,002	0,03 0,637	0,002 0,974	0,013 0,839	0,012 0,854	-0,036 0,578	1						
Policronicidade da Empresa	,426 0,000	0,062 0,336	-0,078 0,220	,166 0,009	0,096 0,138	0,049 0,445	,352 0,000	1					
Policronicidade do Supervisor	,207 0,001	-0,062 0,337	-0,049 0,445	-0,057 0,375	0,081 0,210	0,019 0,769	,306 0,000	,403 0,000	1				
Estrutura Organizacional	-0,108 0,092	0,033 0,605	0,021 0,741	-0,031 0,625	-0,046 0,476	-0,071 0,273	-,178 0,005	-,169 0,008	-0,015 0,816	1			
Atividade de gestão	-0,074 0,247	-0,018 0,783	,191 0,003	-,232 0,000	-,229 0,000	-,196 0,002	-0,073 0,254	-,144 0,024	-,187 0,003	0,094 0,142	1		
Atividade criativa	-,170 0,008	0,083 0,194	,263 0,000	-0,029 0,648	-,177 0,006	-,145 0,023	0,03 0,636	-0,013 0,838	-0,072 0,266	0,111 0,084	0,123 0,055	1	
Atividade repetitiva	0,116 0,069	-,130 0,042	-,184 0,004	-0,008 0,903	,198 0,002	,168 0,009	-0,056 0,382	-0,015 0,814	0,019 0,768	0,024 0,705	-0,028 0,664	-,359 0,000	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborado pela autora

Os coeficientes de correlação estatisticamente significativos encontrados entre as variáveis independentes entre si encontram-se fora dos limites de +- 0,70, o que não evidencia problemas potenciais de multicolinearidade, os quais foram confirmados durante a execução dos diferentes modelos de regressão, conforme descritos a seguir.

A análise de regressão múltipla foi realizada através do método *Enter* de seleção de variáveis, com modelo considerando todas as variáveis independentes em conjunto.

Este modelo indicou que 25% da variação da Policronicidade Individual é explicada pelas variáveis independentes combinadas (Tabela 35). Examinando a análise ANOVA (Tabela 36), observa-se que o modelo é altamente significativo (0,000) com o Índice F de 6,205.

Tabela 35 – Modelo de Regressão - Todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 ^a	,254	,213	,782

a. Predictors: (Constant), Atividade repetitiva?, Policronicidade da Empresa, Sexo, Atividade de gestão?, Estrutura Organizacional, Número de Filhos, Policronicidade do Grupo, Atividade criativa?, Escolaridade Completa, Policronicidade do Supervisor, Estado Civil, Geração

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

Tabela 36 – Análise de Variância - Todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,558	12	3,796	6,205	,000 ^a
	Residual	133,997	219	,612		
	Total	179,554	231			

a. Predictors: (Constant), Atividade repetitiva?, Policronicidade da Empresa, Sexo, Atividade de gestão?, Estrutura Organizacional, Número de Filhos, Policronicidade do Grupo, Atividade criativa?, Escolaridade Completa, Policronicidade do Supervisor, Estado Civil, Geração

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

A análise da influência relativa de diversas variáveis independentes em relação à variável dependente, através do coeficiente de regressão padronizado (Beta), indica que a variável Policronicidade da Empresa é a única significativa, e que portanto contribui para explicar esse relacionamento (Tabela 37).

A análise dos Fatores de Inflação de Variância (FIV), dos valores de tolerância e dos coeficientes de correlação entre as variáveis independentes não sugere problemas de colinearidade que possam comprometer o modelo.

Tabela 37 - Coeficientes de Regressão Padronizados - Todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,210	0,770		2,870	0,005		
Sexo	0,111	0,124	0,055	0,902	0,368	0,932	1,073
Geração	-0,216	0,119	-0,152	-1,813	0,071	0,484	2,067
Escolaridade Completa	-0,122	0,094	-0,088	-1,301	0,195	0,752	1,329
Estado Civil	0,021	0,122	0,013	0,170	0,865	0,588	1,702
Numero de Filhos	-0,039	0,080	-0,040	-0,490	0,625	0,500	1,998
1 Policronicidade do Grupo	0,071	0,075	0,061	0,950	0,343	0,830	1,205
Policronicidade da Empresa	0,481	0,076	0,430	6,349	0,000	0,744	1,343
Policronicidade do Supervisor	-0,015	0,069	-0,014	-0,215	0,830	0,755	1,324
Estrutura Organizacional	-0,059	0,114	-0,031	-0,515	0,607	0,915	1,093
Atividade de gestão	0,057	0,121	0,030	0,475	0,635	0,862	1,160
Atividade criativa	-0,273	0,158	-0,113	-1,736	0,084	0,811	1,234
Atividade repetitiva	0,072	0,118	0,039	0,612	0,541	0,827	1,209

A análise dos resíduos, ou seja do erro não-explicado de um modelo de regressão, deve ser efetuada para verificar a adequação das suposições feitas para o modelo. Esta verificação é realizada através da análise de gráficos específicos previstos em programas estatísticos: resíduos de regressão padronizada em relação à variável dependente prevista, gráfico de probabilidade normal dos resíduos e histograma da variável dependente e os resíduos padronizados da regressão.

Os gráficos correspondentes ao modelo de regressão considerando todas as variáveis independentes e a variável dependente Policronicidade Individual são apresentados nos Gráficos 1, 2 e 3. A avaliação destes gráficos permite concluir que não há problemas significativos que possam indicar a violação das suposições feitas para a utilização da técnica de regressão múltipla.

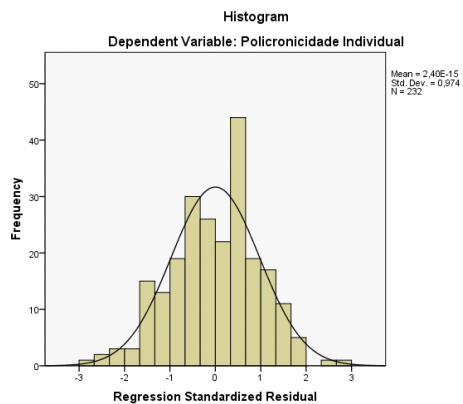


Gráfico 1 – Histograma dos resíduos de regressão – todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual

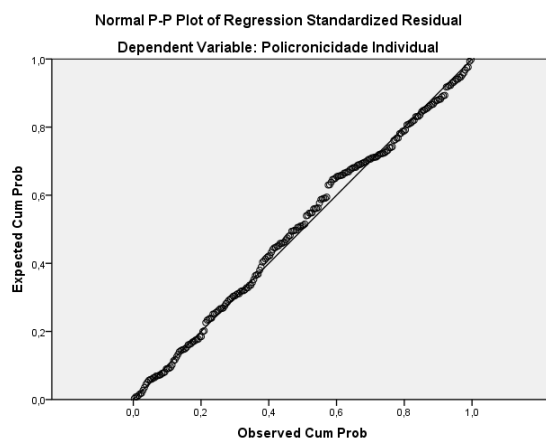


Gráfico 2 – Probabilidade normal de resíduos de regressão padronizados – todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual

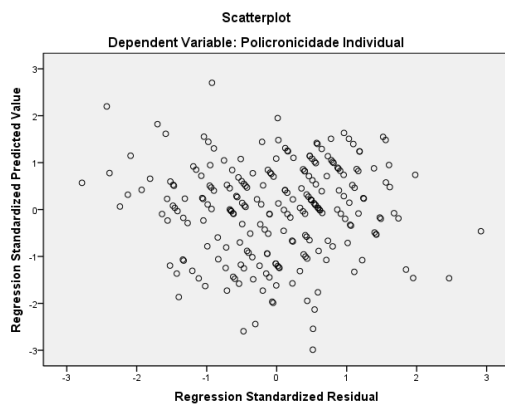


Gráfico 3 – Diagrama de Dispersão de resíduos de regressão padronizados – todas as variáveis independentes e Policronicidade Individual

Com o objetivo de aumentar a compreensão sobre a influência relativa de combinações diferentes das variáveis independentes em relação à variável dependente Policronicidade Individual, foram realizadas análises de regressão múltipla adicionais, considerando separadamente o conjunto de variáveis sócio-demográficas, o conjunto de variáveis organizacionais e o conjunto de variáveis referentes aos graus de policronicidade da empresa, supervisor e grupo.

O modelo de regressão múltipla considerando as variáveis independentes referentes aos fatores sócio-demográficos apresentou resultados inexpressivos em termos de poder explicativo, com R² de 3% e não significativo conforme análise ANOVA (Tabelas 38 e 39). Os demais resultados deste modelo encontram-se no Apêndice 21.

Tabela 38 - Modelo de Regressão - Variáveis Sócio-demográficas e Policronicidade Individual

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,193 ^a	0,037	0,017	0,874

(Constant), Numero de Filhos, Sexo, Escolaridade Completa, Estado Civil, Geração

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

Tabela 39 - Análise de Variância - Variáveis Sócio-demográficas e Policronicidade Individual

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,877	5	1,375	1,802	,113 ^a
Residual	177,794	233	0,763		
Total	184,671	238			

a. Predictors: (Constant), Sexo, Numero de Filhos, Escolaridade Completa, , Estado Civil, Geração

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

De maneira similar, o modelo de regressão múltipla considerando as variáveis independentes referentes aos fatores organizacionais relacionados aos tipos de estrutura organizacional e de atividade apresentou resultados inexpressivos em termos de poder explicativo, com R² de 4% (Tabela 40). A análise ANOVA (Tabela 41) indicou significância <0,05, porém a análise do coeficiente de regressão padronizado (beta) não apontou variável independente com poder significativo de influência. Os demais resultados deste modelo encontram-se no Apêndice 22.

Tabela 40 – Modelo de Regressão – Variáveis Organizacionais e Policronicidade Individual

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.207(a)	.043	.026	.860

a. Predictors: (Constant), Atividade repetitiva?, Atividade de gestão?, Atividade criativa?

Estrutura Organizacional

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

Tabela 41 – Análise de Variância – Variáveis Organizacionais e Policronicidade Individual

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.790	4	1.948	2.633	.035(a)
	Residual	174.565	236	.740		
	Total	182.355	240			

a. Predictors: (Constant), Atividade repetitiva?, Atividade de gestão?, Atividade criativa? Estrutura

Organizacional

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

O modelo de regressão múltipla considerando as variáveis independentes referentes aos graus de policronicidade da empresa, supervisor e grupo indicou que 20% da variação da Policronicidade Individual é explicada por estas variáveis, (Tabela 42), com o Índice F de 20,131 para significância 0,000 (Tabela 43).

Tabela 42 - Modelo de Regressão - Policronicidade da empresa, do grupo e do supervisor e Policronicidade Individual

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 ^a	0,202	0,192	0,787

a. Predictors: (Constant), Policronicidade do Supervisor, Policronicidade do Grupo, Policronicidade da Empresa

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

Tabela 43 - Análise de Variância - Policronicidade da empresa, do grupo e do supervisor e Policronicidade Individual

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,431	3	12,477	20,131	,000 ^a
	Residual	147,508	238	0,62		
	Total	184,94	241			

a. Predictors: (Constant), Policronicidade do Supervisor, Policronicidade do Grupo, Policronicidade da Empresa

b. Dependent Variable: Policronicidade Individual

A análise da influência relativa de cada variável independente ligada aos fatores organizacionais em relação à variável dependente, através do coeficiente de regressão

padronizado (Beta), indica que a variável Policronicidade da Empresa é a única com tem importância significativa para o modelo (Tabela 44). Os demais resultados deste modelo de regressão múltipla encontram-se no apêndice 23.

Tabela 44 - Coeficientes de Regressão Padronizados - Policronicidade da empresa, do grupo e do supervisor e Policronicidade Individual

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,052	0,302		3,487	0,001		
1							
Policronicidade do Grupo	0,057	0,073	0,049	0,787	0,432	0,854	1,171
Policronicidade da Empresa	0,471	0,073	0,420	6,445	0,000	0,790	1,266
Policronicidade do Supervisor	0,026	0,066	0,025	0,389	0,698	0,812	1,232

a. Dependent Variable: Policronicidade Individual

Os testes descritos anteriormente foram efetuados utilizando-se o método ‘*Enter*’ de regressão múltipla, por meio do qual todas as variáveis independentes informadas na regressão são utilizadas de forma simultânea para prever uma variável dependente. O programa estatístico utilizado para este estudo oferece métodos alternativos, que utilizam abordagens sequenciais, por meio das quais as variáveis independentes são seletivamente adicionadas ou eliminadas do modelo. Estes métodos são denominados ‘*Stepwise*’ e ‘*Forward*’ (HAIR *et al*, 2005). Ambos os métodos foram utilizados em análises de regressão complementares, considerando todas as variáveis independentes. Os resultados são descritos a seguir.

A análise de regressão múltipla utilizando o método ‘*Stepwise*’ resultou em dois modelos (Tabelas 45 e 46). O modelo (a) considerou apenas a variável Policronicidade da Empresa e indicou que 17,9% da variação da Policronicidade Individual é explicada de forma significativa (0,000) por esta variável. O modelo (b) considerou as variáveis Policronicidade da Empresa e Atividade Criativa para explicar 20,6% da variação da Policronicidade Individual de forma significativa (0,000). A avaliação do coeficiente de regressão padronizado (Beta) indica que a influência relativa da variável Policronicidade da Empresa para o modelo (a) é pouco alterada pela introdução da variável Atividade Criativa no modelo (b) (Tabela 47). Os demais resultados desta análise estão descritos no Apêndice 24.

Tabela 45 – Modelo de Regressão – *Stepwise* Todas as variáveis independentes

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423(a)	.179	.176	.791
2	.454(b)	.206	.200	.780

a Predictors: (Constant), Policronicidade da Empresa

b Predictors: (Constant), Policronicidade da Empresa, Atividade criativa?

c Dependent Variable: Policronicidade Individual

Tabela 46 – Análise de Variância – *Stepwise* Todas as variáveis independentes**ANOVA(c)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.387	1	33.387	53.307	.000(a)
	Residual	152.821	244	.626		
	Total	186.208	245			
2	Regression	38.447	2	19.223	31.613	.000(b)
	Residual	147.761	243	.608		
	Total	186.208	245			

a Predictors: (Constant), V_Score_E Policronicidade da Empresa

b Predictors: (Constant), V_Score_E Policronicidade da Empresa, V_Criat Atividade criativa?

c Dependent Variable: V_Score_I Policronicidade Individual

Tabela 47 – Coeficientes de Regressão Padronizados – *Stepwise* – todas as variáveis independentes**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.357	.221		6.151	.000
	Policronicidade da Empresa	.467	.064	.423	7.301	.000
2	(Constant)	1.823	.271		6.731	.000
	Policronicidade da Empresa	.464	.063	.421	7.372	.000
	Atividade criativa?	-.397	.138	-.165	-2.885	.004

a Dependent Variable: V_Score_I Policronicidade Individual

A análise de regressão múltipla utilizando o método '*Forward*' apresentou resultados idênticos ao método '*Stepwise*', em termos de quantidade de modelos (dois), variáveis independentes consideradas (Policronicidade da Empresa e Atividade Criativa) e poder explicativo da influência sobre a Policronicidade Individual. Os detalhes desta análise estão descritos no Apêndice 25.

5.3.4 Análise dos modelos de regressão múltipla

A tabela 48 apresenta os resultados dos modelos de regressão realizados para examinar a influência das variáveis independentes relacionadas anteriormente (item 5.3.2) na variável dependente Policronicidade Individual.

Tabela 48 - Resumo dos modelos de Regressão Múltipla

Modelo	Descrição	Variáveis Independentes Consideradas	Método	Varição Explicada (R ²)	Significância	Importancia Relativa Significativa
1	Fatores Sócio-demográficos e Organizacionais	Sexo, Geração, Escolaridade, Estado Civil, Numero de Filhos, Policronicidade da Empresa, Policronicidade do Grupo, Policronicidade do Supervisor, Estrutura Organizacional, Atividade de gestão, Atividade criativa, Atividade repetitiva	Enter	25%	.000	Policronicidade da Empresa - 43%
2	Fatores Sócio-demográficos	Sexo, Geração, Escolaridade, Estado Civil, Numero de Filhos	Enter	3%	.113	---
3	Fatores Organizacionais - Estrutura e Atividade	Estrutura Organizacional, Atividade de gestão, Atividade criativa, Atividade repetitiva	Enter	4%	0,035	---
4	Fatores Organizacionais - Graus de Policronicidade	Policronicidade da Empresa, Policronicidade do Grupo, Policronicidade do Supervisor,	Enter	20%	.000	Policronicidade da Empresa - 42%
5	Fatores Sócio-demográficos e Organizacionais	Sexo, Geração, Escolaridade, Estado Civil, Numero de Filhos, Policronicidade da Empresa, Policronicidade do Grupo, Policronicidade do Supervisor, Estrutura Organizacional, Atividade de gestão, Atividade criativa, Atividade repetitiva,	Stepwise	Modelo (a) 18%	.000	Policronicidade da Empresa - 42%
				Modelo (b) 21%	.000	Policronicidade da Empresa - 42% Atividade Criativa - 17%
6	Fatores Sócio-demográficos e Organizacionais	Sexo, Geração, Escolaridade, Estado Civil, Numero de Filhos, Policronicidade da Empresa, Policronicidade do Grupo, Policronicidade do Supervisor, Estrutura Organizacional, Atividade de gestão, Atividade criativa, Atividade repetitiva,	Forward	Modelo (a) 18%	.000	Policronicidade da Empresa - 42%
				Modelo (b) 21%	.000	Policronicidade da Empresa - 42% Atividade Criativa - 17%

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos modelos de regressão múltipla, para a amostra deste estudo, demonstrou que os fatores sócio-demográficos em conjunto não explicam de forma significativa o grau de Policronicidade Individual. Os fatores organizacionais referentes aos tipos de estrutura organizacional e de atividade combinados embora apresentem pequena influência significativa para a variação do grau de Policronicidade Individual, a análise do coeficiente de regressão padronizado (Beta) não indicou influência significativa de nenhuma variável.

Por outro lado, a análise dos modelos de regressão múltipla considerando os fatores referentes aos graus de Policronicidade da Empresa, do Grupo e do Supervisor indicou influência significativa deste conjunto de variáveis no grau de Policronicidade Individual, explicado significativamente pela variável Policronicidade da Empresa. Resultado semelhante foi encontrado para o modelo (a) encontrado nas análises de regressão pelos métodos 'Stepwise' e 'Forward'.

No entanto, a combinação das variáveis Policronicidade da Empresa e Atividade Criativa foi a que apresentou maior poder explicativo conjunto para o grau de Policronicidade

Individual, conforme resultado para o modelo (b) gerado pelos métodos ‘*Stepwise*’ e ‘*Forward*’ de análise de regressão.

5.4 Teste das Hipóteses

5.4.1 Técnicas utilizadas

O teste de variância ANOVA e teste *t* são testes do tipo paramétrico. Os testes paramétricos são indicados quando existe a suposição de que os dados da amostra são coletados de populações com distribuições normais, a amostra é grande e as escalas utilizadas são do tipo intervalar ou de razão. Para dados coletados através de escalas do tipo nominal ou ordinal, usualmente a suposição de que a distribuição é normal não é apropriada e o teste *qui-quadrado* deve ser utilizado (HAIR *et al*, 2005).

As hipóteses previstas para este estudo foram analisadas por meio de análise de correlação e análise de variância ANOVA e teste *t*. Para a realização deste teste foram adotados os parâmetros padrão do programa de computador SPSS, $p < 0,05$.

5.4.2 Fatores sócio-demográficos

Sexo

H1: O sexo feminino apresenta maior grau de policronicidade individual do que o sexo masculino.

Para o grau de Policronicidade Individual, os 182 respondentes do sexo masculino apresentaram média de 2,90 com desvio padrão de 0,918, enquanto as 62 respondentes do sexo feminino apresentaram média de 2,99, com desvio padrão de 0,733.

Embora a média absoluta do grau de Policronicidade Individual para o sexo feminino seja ligeiramente maior que a média absoluta para o sexo masculino, esta diferença não é estatisticamente significativa, como demonstrado nos resultados do teste *t* (Tabela 49). Portanto, a hipótese de que os indivíduos do sexo feminino apresentam maior grau de policronicidade individual do que os indivíduos do sexo masculino não foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Tabela 49 – Teste *t* de diferença entre duas médias - Sexo

		Independent Samples Test				
		t-test for Equality of Means				
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Policronicidade	Equal variances assumed	-,702	242	,483	-,090	,129
Individual	Equal variances not assumed	-,783	131,079	,435	-,090	,115

A codificação adotada para a variável Sexo foi 1 – Masculino e 2 – Feminino.

Idade

H2: Indivíduos mais velhos apresentam menor grau de policronicidade individual.

Para a verificação desta hipótese as idades foram categorizadas conforme a geração na qual os indivíduos pertencem.

A análise de correlação entre a geração e o grau de policronicidade individual demonstrou que há relação significativa, com índice de correlação de -0,164, considerado leve conforme a classificação de Hair *et al*, 2005. Este índice sugere que o grau de policronicidade individual aumenta à medida que o indivíduo envelhece.

Os graus médios de policronicidade individual de acordo com as gerações às quais pertencem os respondentes encontram-se descritos na Tabela 50. Como sugerido pela análise de correlação, observa-se que o valor médio absoluto do grau de policronicidade individual é maior para as gerações mais velhas. Estes valores parecem indicar que os indivíduos pertencentes à geração *Baby Boomers* são mais policrônicos do que os indivíduos pertencentes à geração X, que por sua vez são mais policrônicos do que aqueles pertencentes à geração Y.

Tabela 50 – Policronicidade individual por geração

Descriptives						
Policronicidade Individual						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Veterano	1	3,00
Baby Boomer	26	3,23	,840	,165	2,89	3,57
Geração X	127	2,98	,902	,080	2,82	3,14
Geração Y	91	2,76	,822	,086	2,59	2,93
Total	245	2,93	,874	,056	2,82	3,04

No entanto, a análise de variância ANOVA (Tabela 51) não comprovou a significância estatística para a diferença aparente entre os graus de policronicidade individual entre as gerações. Portanto, a hipótese de que indivíduos mais velhos apresentam menor grau de policronicidade individual não foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa. Os resultados detalhados dos testes efetuados encontram-se no Apêndice 26.

Tabela 51 – Análise de Variância ANOVA - Geração

ANOVA					
Policronicidade Individual					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,213	3	1,738	2,314	,077
Within Groups	180,995	241	,751		
Total	186,208	244			

A codificação adotada para a variável Geração foi 1 – Veteranos; 2 – Baby Boomers; 3 – Geração X; 4 – Geração Y.

Escolaridade

H3: Indivíduos com nível de escolaridade mais alto apresentam maior grau de policronicidade individual

Para o grau de Policronicidade Individual, os 155 respondentes com nível de escolaridade superior apresentaram média de 2,90 com desvio padrão de 0,840, os 88 respondentes com nível de pós-graduação apresentaram média de 2,97, com desvio padrão de

0,933, enquanto os 2 respondentes com nível médio de escolaridade apresentaram média de 3,20 com desvio padrão de 1,131.

De forma similar ao que foi encontrado na análise da variável Sexo, há uma ligeira diferença positiva entre os valores médios absolutos para o grau de policronicidade individual dos respondentes pós-graduados em relação àqueles com nível superior. No entanto, os testes de variância ANOVA demonstraram que esta diferença não é estatisticamente significativa (Tabela 52). Desta forma, a hipótese de que indivíduos com nível de escolaridade mais alta apresentam maior grau de policronicidade individual não foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Tabela 52 – Análise de Variância ANOVA – Escolaridade Completa

ANOVA

Policronicidade Individual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,456	2	,228	,297	,743
Within Groups	185,752	242	,768		
Total	186,208	244			

A codificação adotada para a variável Escolaridade foi 1 – 2º Grau; 2 – 3º Grau; e 3 – Pós-graduação. Os resultados detalhados dos testes efetuados encontram-se no Apêndice 27.

Estado Civil

H4: Não há relação entre o estado civil e o grau de policronicidade individual

Os graus médios de policronicidade individual de acordo com o estado civil informado pelos respondentes encontram-se descritos na Tabela 53. Os valores absolutos para os graus de policronicidade individual demonstram aumento no grau de policronicidade para os respondentes que se declaram separados ou divorciados em relação àqueles casados ou que vivem maritalmente e aos solteiros, o que pode sugerir relação entre o estado civil e o grau de policronicidade.

Tabela 53 – Grau de policronicidade individual de acordo com o estado civil

Descriptives

Policronicidade Individual

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Solteiro	96	2,84	,822	,084
Casado ou vive maritalmente	138	2,95	,911	,078
Divorciado ou separado	8	3,65	,630	,223
Total	242	2,93	,878	,056

A análise de variância ANOVA (Tabela 54) demonstrou que há relação estatisticamente significativa entre o estado civil e o grau de policronicidade individual no nível 0,05, porém próximo a este limite. Com isto, pode-se concluir que não há fortes evidências de que o Estado Civil influencie o grau de Policronicidade Individual, e portanto, a hipótese apresentada foi confirmada.

Tabela 54 – Análise de Variância ANOVA – Estado Civil

ANOVA

Policronicidade Individual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,898	2	2,449	3,238	,041
Within Groups	180,759	239	,756		
Total	185,658	241			

A codificação adotada para a variável Estado Civil foi 1 – Solteiro; 2 – Casado ou vive maritalmente; 3 – Separado judicialmente ou divorciado; e 4 - Viúvo. Não houve respondente com o estado civil viúvo.

Número de Filhos

H5: Indivíduos com filhos apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos sem filhos

Os graus médios de policronicidade individual de acordo com o número de filhos informado pelos respondentes encontram-se descritos na Tabela 55. Os valores absolutos para os graus de policronicidade individual demonstram ligeiro aumento no grau de policronicidade para os respondentes à medida que o número de filhos aumenta. Porém, o índice de correlação e os testes de variância ANOVA (Tabela 56) demonstraram que esta diferença não é estatisticamente significativa.

Tabela 55 – Grau de policronicidade individual de acordo com o número de filhos

Descriptives

Policronicidade Individual

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Sem filhos	146	2,88	,854	,071	2,74	3,02
1 filho	36	2,92	,849	,141	2,63	3,21
2 filhos	53	3,04	,947	,130	2,78	3,30
3 filhos	8	3,13	,985	,348	2,30	3,95
Total	243	2,93	,876	,056	2,82	3,04

Tabela 56 – Análise de Variância ANOVA – Número de Filhos

ANOVA

Policronicidade Individual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,358	3	,453	,587	,624
Within Groups	184,316	239	,771		
Total	185,674	242			

Considerando que os valores médios absolutos para o grau de policronicidade individual é maior para os respondentes com filhos, foi efetuada uma análise complementar considerando a existência ou não de filhos, independente no número de filhos informado. Para os 146 respondentes sem filhos, o grau de policronicidade individual apresentou média de 2,88 com desvio padrão de 0,854, enquanto para os 97 respondentes com filhos a média foi de 3,00 com desvio padrão de 0,907.

Similar ao resultado obtido anteriormente, a análise de variância ANOVA (Tabela 57) demonstrou que esta diferença não é estatisticamente significativa. Desta forma, a hipótese de que indivíduos com filhos apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos sem filhos não foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Tabela 57 – Análise de Variância ANOVA – Existência de Filhos

ANOVA

Policronicidade Individual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,926	1	,926	1,208	,273
Within Groups	184,748	241	,767		
Total	185,674	242			

A codificação adotada para a variável Número de Filhos foi 0 – Sem filhos; 1 – 1 Filho; 2 – 2 filhos; 3 – 3 filhos; 4 – 4 ou mais filhos. Não houve respondente com mais de 3 filhos. Os resultados detalhados dos testes encontram-se no Apêndice 28.

5.4.3 Fatores organizacionais

Policronicidade da empresa

H6: Quanto maior o grau de policronicidade da empresa, maior o grau de policronicidade individual

O grau de policronicidade individual para 245 respondentes apresenta média de 2,93 com desvio padrão de 0,874. Por sua vez, o grau de policronicidade da empresa que é percebido por 246 respondentes apresenta média de 3,36 e desvio padrão de 0,791. O grau de policronicidade individual não pode ser calculado para 1 respondente, por ausência de dados para uma das variáveis que compõem o fator.

A análise de correlação entre o grau de policronicidade da empresa e o grau de policronicidade individual demonstra que há relação significativa entre as variáveis, com índice de correlação de 0,426 para significância $<0,01$, indicando que os graus de policronicidade individual e da empresa variam moderadamente na mesma direção (Tabela 58).

Tabela 58 – Análise de correlação entre Policronicidade Individual e Policronicidade da Empresa

		Correlations	
		Policronicidade Individual	Policronicidade da Empresa
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	1	,426**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	245	245
Policronicidade da Empresa	Pearson Correlation	,426**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	245	246

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Com isto, a hipótese de que quanto maior o grau de policronicidade da empresa, maior é o grau de policronicidade individual, foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Estrutura organizacional

H7: Profissionais que atuam em empresas com estrutura organizacional do tipo matricial apresentam maior grau de policronicidade individual

Para o grau de Policronicidade Individual, 80 respondentes indicaram que a estrutura organizacional é do tipo matricial e apresentaram média de 3,07 com desvio padrão de 0,836, e 163 respondentes indicaram que a estrutura organizacional é do tipo funcional ou hierárquica e apresentaram média de 2,87, com desvio padrão de 0,886. A estrutura organizacional não foi informada por 3 respondentes.

Tanto o índice de correlação quanto a análise de variância ANOVA (Tabela 59) indicaram que esta diferença não é estatisticamente significativa. Desta forma, a hipótese de que profissionais que atuam em empresas com estrutura organizacional do tipo matricial apresentam maior grau de policronicidade individual não foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Tabela 59 – Análise de Variância ANOVA – Estrutura Organizacional

ANOVA

Policronicidade Individual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,173	1	2,173	2,870	,092
Within Groups	182,480	241	,757		
Total	184,653	242			

A codificação adotada para a variável Estrutura Organizacional foi 1 – Matricial; 2 – Funcional ou hierárquica. Os resultados detalhados dos testes encontram-se no Apêndice 29.

Policronicidade do Grupo

H8: Quanto maior o grau de policronicidade do grupo, maior o grau de policronicidade individual

O grau de policronicidade individual para 245 respondentes apresenta média de 2,93 com desvio padrão de 0,874. Por sua vez, o grau de policronicidade do grupo que é percebido por 246 respondentes apresenta média de 3,37 e desvio padrão de 0,756. O grau de

policronicidade individual não pode ser calculado para 1 respondente, por ausência de dados para uma das variáveis que compõem o fator.

A análise de correlação entre o grau de policronicidade do grupo e o grau de policronicidade individual demonstra que há relação significativa entre as variáveis, com índice de correlação de 0,192 para significância $<0,01$, indicando que os graus de policronicidade individual e do grupo variam levemente na mesma direção (Tabela 60).

Tabela 60 – Análise de correlação entre Policronicidade Individual e Policronicidade do Grupo

		Correlations	
		Policronicidade Individual	Policronicidade do Grupo
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	1	,192**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	245	245
Policronicidade do Grupo	Pearson Correlation	,192**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	245	246

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Com isto, a hipótese de que quanto maior o grau de policronicidade do grupo, maior é o grau de policronicidade individual, foi confirmada pela análise de correlação nesta pesquisa.

Policronicidade do Supervisor

H9: Quanto maior o grau de policronicidade do supervisor, maior o grau de policronicidade individual

O grau de policronicidade individual para 245 respondentes apresenta média de 2,93 com desvio padrão de 0,874, enquanto o grau de policronicidade do supervisor que é percebido por 243 respondentes apresenta média de 3,80 e desvio padrão de 0,858. Os graus de policronicidade individual e do supervisor não puderam ser calculados para 1 e 3 respondentes respectivamente, devido à ausência de dados para variáveis que compõem os fatores.

A análise de correlação entre o grau de policronicidade do supervisor e o grau de policronicidade individual demonstra que há relação significativa entre as variáveis, com

índice de correlação de 0,207 para significância $<0,01$, indicando que os graus de policronicidade individual e do supervisor variam levemente na mesma direção (Tabela 61).

Tabela 61 – Análise de correlação entre Policronicidade Individual e Policronicidade do Supervisor

		Correlations	
		Policronicidade Individual	Policronicidade do Supervisor
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	1	,207**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	245	242
Policronicidade do Supervisor	Pearson Correlation	,207**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	242	243

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Com isto, a hipótese de que quanto maior o grau de policronicidade do supervisor, maior é o grau de policronicidade individual, foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Atividades de Gestão

H10: Indivíduos que atuam em atividades de gestão apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos que não atuam em atividades de gestão

Para o grau de Policronicidade Individual, 167 respondentes informaram que atuam em atividade de gestão e apresentaram média de 2,97 com desvio padrão de 0,897, e 77 respondentes indicaram que não atuam em atividades de gestão e apresentaram média de 2,83, com desvio padrão de 0,816. A atuação em atividade de gestão não foi informada por 2 respondentes.

Tanto o índice de correlação (Tabela 62) quanto o teste *t* de diferença entre duas médias (Tabela 63) indicaram que esta diferença não é estatisticamente significativa. Desta forma, a hipótese de que indivíduos que atuam em atividades de gestão apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos que não atuam em atividades de gestão não foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Tabela 62 – Análise de correlação - Atividade de Gestão? e Policronicidade Individual

		Correlations	
		Policronicidade Individual	Atividade de gestão?
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	1	-,074
	Sig. (2-tailed)		,247
	N	245	244
Atividade de gestão?	Pearson Correlation	-,074	1
	Sig. (2-tailed)	,247	
	N	244	245

Tabela 63 – Teste *t* de diferença entre duas médias – Atividade de Gestão?

		Independent Samples Test		
		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Policronicidade Individual	Equal variances assumed	1,160	242	,247
	Equal variances not assumed	1,201	161,303	,232

A codificação adotada para a variável Atividade de Gestão? foi 1 – Sim; 2 – Não.

Atividades Criativas

H11: Indivíduos que percebem sua atividade como criativa apresentam maior grau de policronicidade individual

Para o grau de Policronicidade Individual, 207 respondentes percebem sua atividade como criativa e apresentaram média de 2,99 com desvio padrão de 0,848, e 38 respondentes percebem sua atividade como não criativa e apresentaram média de 2,58, com desvio padrão de 0,940. A percepção sobre atividade criativa não foi informada por 1 respondente.

A análise de correlação entre a percepção de tipo de atividade criativa e o grau de policronicidade individual (Tabela 64) demonstrou que há relação levemente significativa entre as variáveis, com índice de correlação de -0,170. Este índice sugere que o grau de policronicidade individual aumenta à medida que o indivíduo considera sua atividade mais criativa.

Tabela 64 – Análise de correlação - Atividade Criativa? e Policronicidade Individual

Correlations			
		Policronicidade Individual	Atividade criativa?
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	1	-,170**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	245	245
Atividade criativa?	Pearson Correlation	-,170**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	245	246

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Da mesma forma, a o teste *t* de diferença entre duas médias (Tabela 65) indica que a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa. Com isto a hipótese de que indivíduos que percebem sua atividade como criativa apresentam maior grau de policronicidade individual foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Tabela 65 – Teste t de diferença entre duas médias – Atividade Criativa?

Independent Samples Test				
		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Policronicidade Individual	Equal variances assumed	2,696	243	,008
	Equal variances not assumed	2,510	48,679	,015

A codificação adotada para a variável Atividade Criativa? foi 1 – Sim; 2 – Não.

Atividades Repetitivas

H12: Indivíduos que percebem sua atividade como repetitiva apresentam menor grau de policronicidade individual

Para o grau de Policronicidade Individual, 87 respondentes percebem sua atividade como repetitiva e apresentaram média de 2,79 com desvio padrão de 0,861, e 157 respondentes percebem sua atividade como não repetitiva e apresentaram média de 2,99, com desvio padrão de 0,873. A percepção sobre atividade ser repetitiva não foi informada por 2 respondentes.

Embora o valor absoluto das médias possa sugerir que há relação entre o grau de policronicidade individual e a atividade ser percebida como repetitiva, tanto o índice de correlação (Tabela 66) quanto o teste *t* de diferença entre duas médias (Tabela 67) indicaram que esta diferença não é estatisticamente significativa. Desta forma, a hipótese de que indivíduos que percebem sua atividade como repetitiva apresentam menor grau de policronicidade individual não foi confirmada para a amostra utilizada nesta pesquisa.

Tabela 66 – Análise de correlação - Atividade Criativa? e Policronicidade Individual

Correlations			
		Atividade repetitiva?	Policronicidade Individual
Atividade repetitiva?	Pearson Correlation	1	,112
	Sig. (2-tailed)		,082
	N	245	244
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	,112	1
	Sig. (2-tailed)	,082	
	N	244	245

Tabela 67 – Teste t de diferença entre duas médias – Atividade Repetitiva?

Independent Samples Test				
		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Policronicidade Individual	Equal variances assumed	-1,709	241	,089
	Equal variances not assumed	-1,717	180,364	,088

A codificação adotada para a variável Atividade Repetitiva? foi 1 – Sim; 2 – Não.

5.4.4 Resumo dos testes de hipóteses

A tabela 68 descreve o resumo dos resultados dos testes das 12 hipóteses previstas para esta pesquisa. Das cinco hipóteses referentes a fatores sócio-demográficos, uma foi confirmada, enquanto das sete hipóteses referentes a fatores organizacionais, quatro foram confirmadas. Para esta amostra, a variável independente Policronicidade da Empresa foi a que apresentou maior relação com o grau de policronicidade individual.

A interpretação dos resultados encontrados está descrita no próximo capítulo.

Tabela 68 - Resumo dos testes de Hipóteses

Fator	Hipótese	Descrição	Testes Estatísticos	Correlação		ANOVA ou Teste t	Hipótese Confirmada?
				Índice	Significância		
Sócio-demográfico	H1	O sexo feminino apresenta maior grau de policronicidade individual do que o sexo masculino	Análise de Correlação Teste t	0,045	Não significativa (0,483)	Não significativa (0,483)	Não
Sócio-demográfico	H2	Indivíduos mais velhos apresentam menor grau de policronicidade individual	Análise de Correlação Teste ANOVA	-0,164	Significativa (0,010)	Não significativa (0,077)	Não
Sócio-demográfico	H3	Indivíduos com nível de escolaridade mais alto apresentam maior grau de policronicidade individual	Análise de Correlação Teste ANOVA	0,032	Não significativa (0,617)	Não significativa (0,743)	Não
Sócio-demográfico	H4	Não há relação entre o estado civil e o grau de policronicidade individual	Teste ANOVA	—	—	Significativa (0,041)	Sim
Sócio-demográfico	H5	Indivíduos com filhos apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos sem filhos	Análise de Correlação Teste ANOVA	0,071	Não significativa (0,273)	Não significativa (0,273)	Não
Organizacional	H6	Quanto maior o grau de policronicidade da empresa, maior o grau de policronicidade individual	Análise de Correlação	0,426	Significativa (0,000)	—	Sim
Organizacional	H7	Profissionais que atuam em empresas com estrutura organizacional do tipo matricial apresentam maior grau de policronicidade individual	Análise de Correlação Teste ANOVA	-0,108	Não significativa (0,092)	Não significativa (0,092)	Não
Organizacional	H8	Quanto maior o grau de policronicidade do grupo, maior o grau de policronicidade individual	Análise de Correlação	0,192	Significativa (0,002)	—	Sim
Organizacional	H9	Quanto maior o grau de policronicidade do supervisor, maior o grau de policronicidade individual	Análise de Correlação	0,207	Significativa (0,001)	—	Sim
Organizacional	H10	Indivíduos que atuam em atividades de gestão apresentam maior grau de policronicidade individual do que indivíduos que não atuam em atividades de gestão	Análise de Correlação Teste t	-0,074	Não significativa (0,247)	Não significativa (0,247)	Não
Organizacional	H11	Indivíduos que percebem sua atividade como criativa apresentam maior grau de policronicidade individual	Análise de Correlação Teste t	-0,170	Significativa (0,008)	Significativa (0,008)	Sim
Organizacional	H12	Indivíduos que percebem sua atividade como repetitiva apresentam menor grau de policronicidade individual	Análise de Correlação Teste t	0,112	Não significativa (0,082)	Não significativa (0,089)	Não

Fonte: Elaborado pela autora

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa foi explorar a relação entre determinados fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de policronicidade individual e buscar responder a questão: “Há relação entre fatores sócio-demográficos e organizacionais e o grau de policronicidade individual no ambiente de trabalho?”.

Ensaio teórico e estudos empíricos relacionam vários fatores influenciadores de diferentes aspectos ou dimensões de tempo. A cultura nacional surge na literatura com um dos fatores antecedentes mais citados pelos autores. Outros fatores associados ao indivíduo e suas escolhas, tais como sexo, idade, escolaridade e estado civil, podem influenciar o grau de policronicidade de um indivíduo, ao lado de fatores organizacionais, tais como o tipo de atividade e estrutura organizacional.

A literatura que discute cultura nacional e aspectos temporais descreve países latino-americanos e mediterrâneos como mais policrônicos do que países norte-americanos e da região norte e noroeste da Europa (HALL, 1983; USUNIER, 1991; TROMPENAARS, 1994). Embora este estudo não tivesse como objetivo explorar aspectos específicos da cultura nacional, os resultados médios obtidos para o grau de policronicidade individual (2,93 com desvio padrão de 0,874) indicaram que o pólo monocrônico do contínuo de policronicidade prevalece para a amostra considerada e está próximo do ponto neutro, de forma diferente do que era esperado com base na literatura. É interessante observar que a amostra utilizada considera profissionais que atuam na área de tecnologia de informação, onde é comum a presença de ferramentas que podem estimular a realização de várias atividades ao mesmo tempo, tais como correio eletrônico e mensagens instantâneas, além de estar menos sujeitas a controles externos, tal como uma linha de montagem. Por outro lado, é comum nesta área de atuação, a presença de empresas multinacionais, majoritariamente de capital norte-americano, país apontado como monocrônico nos estudos sobre o tema.

Ao considerar os fatores sócio-demográficos como possíveis influenciadores do grau de policronicidade individual, observou-se que o sexo não influencia de forma significativa o grau de policronicidade individual. Diversos autores sugerem o sexo como fator de influência (HALL, 1983; KAUFMAN *et al*, 1991; COTTE e RATNESHWAR, 1999; SAJI, 2004), embora pesquisas específicas têm apontado para resultados mistos (BLUEDORN, 2002). Este estudo vem se somar aos seis estudos relacionados por Bluedorn (2002), cujos resultados não encontraram diferenças significativas no grau de policronicidade individual entre os sexos.

Três pesquisas avaliadas por Bluedorn (2002) indicam que o grau de policronicidade individual não apresenta relação com a idade. A análise de correlação entre a geração e o grau de policronicidade individual para a amostra deste estudo sugere que o grau de policronicidade individual aumenta à medida que o indivíduo pertença a gerações mais velhas. No entanto, a análise de variância ANOVA não comprovou a significância estatística para a diferença aparente entre os graus de policronicidade individual entre as gerações. Este resultado corrobora as pesquisas citadas por Bluedorn (2002).

Resultados obtidos por Kaufman *et al* (1991) e comentados por Bluedorn (2002) apontaram que indivíduos com escolaridade mais alta obtiveram índices de policronicidade individual maiores. Esta hipótese não foi confirmada por este estudo, o qual não encontrou relação estatisticamente significativa entre a escolaridade dos respondentes e o grau de policronicidade individual. Uma possível explicação para este resultado é a alta homogeneidade de escolaridade presente na amostra, onde apenas 2 respondentes informaram não possuir nível superior ou acima.

Ao verificar a possível relação entre o estado civil e o grau de policronicidade individual, este estudo constatou que não há correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis. Resultado similar foi encontrado por Kaufman *et al* (1991). Embora a presença de filhos seja citada como possível fator de influência no grau de policronicidade individual (HALL, 1983; COTTE e RATNESHWAR, 1999), este estudo não encontrou relação estatisticamente significativa entre as variáveis. A combinação destes resultados sugere que o ciclo de vida familiar não teria influência sobre o grau de policronicidade individual para esta amostra.

Em relação aos fatores organizacionais como possíveis influenciadores do grau de policronicidade individual, verificamos que Persing (1999) defende que o padrão policrônico de atitude e comportamento pode ser derivado da presença de times de trabalho e outras formas de estrutura matricial, os quais são introduzidos nas organizações como uma das estratégias para fazer frente ao ambiente competitivo atual (VINTON, 1992; PERSING, 1999). No entanto, este estudo constatou que não há relação significativa entre o tipo de estrutura organizacional informada pelos respondentes e o grau de policronicidade individual. É importante notar que embora a maioria dos respondentes atue em empresas de grande porte do segmento de tecnologia de informações, onde a estrutura organizacional do tipo matricial e utilização de times de projeto é mais freqüente, este tipo de estrutura não foi maioria nas

respostas. Uma possível explicação para este fato pode ser o desconhecimento dos respondentes sobre o tipo de estrutura organizacional adotado na empresa em que trabalha.

O grau de policronicidade de uma empresa foi definido como a extensão na qual o indivíduo percebe que sua empresa valoriza a execução de várias atividades ao mesmo tempo, característica que pode influenciar o grau de policronicidade individual. Esta pesquisa constatou que a correlação encontrada entre estas variáveis é significativamente moderada e positiva, o que indica que o grau de policronicidade da empresa percebido pelo indivíduo e o grau de policronicidade individual variam na mesma direção. O resultado é compatível com a pesquisa de Onken (1998) que revelou que o policronismo é valorizado em organizações inseridas cenários de alta competitividade, e com autores que defendem que tempo e seus diferentes aspectos são partes da cultura organizacional e podem influenciar os indivíduos que atuam na organização (VINTON, 1992; BLUEDORN, 2002; SAJI, 2004; GIBSON *et al*, 2007).

Assim como a cultura organizacional pode influenciar aspectos temporais dos indivíduos (ONKEN, 1998; BLUEDORN, 2002), os diferentes departamentos e grupos de trabalho apresentam diferentes padrões temporais que podem influenciar os indivíduos que atuam em tais grupos (PERSING, 1999; SAJI, 2004, GIBSON *et al*, 2007). Os testes realizados para este estudo revelaram que há uma relação leve e estatisticamente representativa entre o grau de policronicidade do grupo e do indivíduo, como sugerido pela teoria verificada.

De forma similar, a literatura acadêmica sustenta que um indivíduo pode ser levado a atuar de maneira mais ou menos policrônica por influência de seu superior (COTTE e RATNESHWAR, 1999; PERSING, 1999). Como sugerido pela teoria, este estudo constatou que há relação estatisticamente significativa entre os graus de policronicidade do supervisor e do indivíduo, e que esta relação se apresenta de forma leve e positiva.

Vários autores defendem que o tipo de atividade desempenhada pode influenciar aspectos temporais nos indivíduos (HALL, 1983; KAUFMAN *et al*, 1991; VINTON, 1992; PERSING, 1999; BLUEDORN, 2002; SAJI, 2004) e portanto a escolha pela melhor forma de organizar as atividades em um período de tempo. Esta pesquisa procurou identificar a relação entre atividades de gestão e características percebidas das atividades como criativas e repetitivas, e o grau de policronicidade individual. Como proposto por Persing (1999), este estudo demonstrou que indivíduos que percebem suas atividades como criativas apresentam maior grau de policronicidade individual. Embora leve, a correlação entre as variáveis é

estatisticamente significativa. Por outro lado, o estudo não constatou relação entre atividades de gestão e o grau de policronicidade individual, e entre atividade percebida como repetitiva e o grau de policronicidade individual.

Quando tomados em conjunto, os testes deste estudo não revelaram influência significativa dos fatores sócio-demográficos, mais diretamente ligados ao indivíduo e suas escolhas pessoais, no grau de policronicidade individual. Por outro lado, este estudo constatou que os fatores relacionados à organização e seus membros parecem exercer maior influência na forma como as pessoas organizam suas atividades ou grau de policronicidade individual.

O grau de policronicidade da empresa, percebido pelo indivíduo, é o fator que surgiu com maior força no estudo, seguidos pelo grau de policronicidade do supervisor e do grupo e tipo de atividade ser considerado criativa, conforme os resultados das análises de regressão e correlação. Pode-se sugerir, inclusive, que os graus de policronicidade do supervisor e do grupo sejam também influenciados eles próprios pelo grau de policronicidade da empresa e elementos de sua cultura organizacional. Os índices de correlação entre o grau de policronicidade da empresa e os graus de policronicidade do supervisor e do grupo são estatisticamente significativos, com valores 0,403 e 0,352 respectivamente, o que indica uma relação definida e moderada entre as variáveis.

É interessante observar a diferença entre o grau médio de policronicidade individual (2,93) e o grau médio de policronicidade do supervisor percebido pelo indivíduo (3,80). Enquanto o grau médio de policronicidade individual está localizado na porção monocrônica do contínuo do policronismo próximo ao ponto neutro, o grau médio de policronicidade do supervisor encontra-se na porção policrônica do contínuo. Esta diferença leva a refletir sobre o possível impacto desta heterogeneidade na relação supervisor-funcionário, no desempenho das atividades e na geração de conflitos. Em outra perspectiva, pode-se questionar se o indivíduo perceberia o grau de policronicidade da empresa a partir da sua percepção sobre o grau de policronicidade de seu supervisor. Embora com valores médios ligeiramente inferiores, os graus de policronicidade da empresa e do grupo também estão situados na porção mais policrônica do contínuo (Figura 3).

Policronicidade

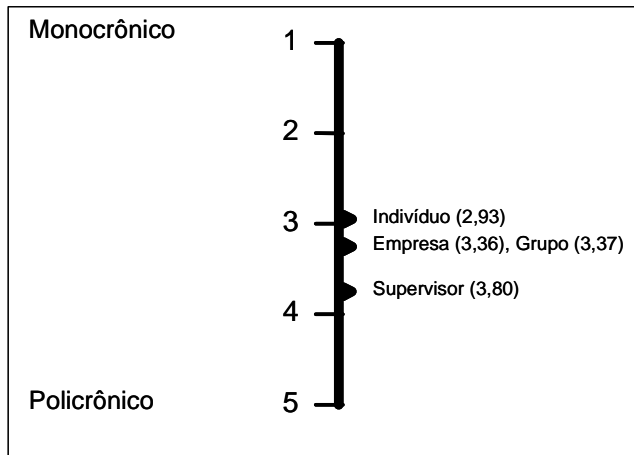


Figura 3 – Comparativo dos Graus de Policronicidade

Fonte: Elaborado pela autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Limitações do Estudo

A interpretação dos resultados deste estudo deve considerar as seguintes limitações:

- Em razão do caráter exploratório e da amostra ter sido obtida de forma não probabilística, os achados deste estudo não são generalizáveis.
- A amostra utilizada foi composta por respondentes majoritariamente ligados a um único Estado do país, São Paulo, seja por terem nascido (84,6%) ou por trabalharem neste Estado (93,5%).
- A amostra utilizada foi composta por respondentes com alto nível de escolaridade (98% possuem nível superior ou acima). Embora esta concentração tenha sido esperada devido ao método de amostragem e área de negócio considerada, não representa a escolaridade média brasileira.

7.2 Continuidade

Os resultados encontrados por este estudo sugerem diversos temas para a continuidade e ampliação do conhecimento sobre policronicidade:

- A amostra utilizada para este estudo considerou profissionais que atuam na área de Tecnologia de Informação. O conhecimento sobre policronicidade pode ser ampliado por meio da aplicação do instrumento de pesquisa em diferentes áreas de atuação, com diferentes características de mercado, porte e tipo de atividade.
- A presença majoritária de respondentes com alto nível de escolaridade e concentrados no Estado de São Paulo na amostra deste estudo sugere que próximas investigações sobre policronicidade considerem sujeitos com diferentes níveis de escolaridade e de diferentes estados ou regiões do país.
- Os resultados desta pesquisa demonstraram que fatores ligados à organização e seus membros apresentam relação com o grau de policronicidade individual, sugerindo que aspectos da cultura organizacional possam ter influência sobre a forma como as pessoas organizam suas atividades. Estudos futuros podem ampliar este conhecimento por meio da exploração de quais aspectos da cultura organizacional estariam relacionados com os graus de policronicidade da empresa e do indivíduo.
- Os graus médios de policronicidade individual e do supervisor encontrados por este estudo apresentaram correlação significativa. Os achados sugerem que o supervisor é

percebido como mais policrônico do que o indivíduo, levando a uma possível dissimilaridade na idade. A verificação desta dissimilaridade bem como exploração de possíveis fatores influenciadores e impactos podem ser temas de futuras pesquisas.

- Pontualidade, percepção cíclica ou linear do tempo e economicidade do tempo são características relacionadas ao maior ou menor grau de policronicidade (HALL, 1983; TROMPENAARS, 1992; BLUEDORN, 2002). A investigação destas relações pode ser objeto de estudo de futuras pesquisas, assim como possível relação entre ritmo de vida e senso de urgência e o grau de policronicidade.
- Leite, Tamayo e Günther (2003) realizaram uma pesquisa sobre o papel dos valores individuais na organização do uso do tempo de estudantes universitários, com foco na administração de tempo. O conhecimento sobre valores e policronicidade pode ser ampliado por meio de pesquisa para explorar a relação entre o grau de policronicidade e valores individuais.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGOSTINHO. **Confissões**. São Paulo. Editora Martin Claret, 2007.
- APPOLINÁRIO, F.. Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática de Pesquisa. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- BLOCK, R. A.; BUGGIE, S. E.; MATSUI, F. Beliefs about time: Cross-cultural comparisons. **The Journal of Psychology**. Provincetown: Jan 1996. Vol. 130, Num. 1; p. 5, 1996.
- BLUEDORN, A. C.; DENHARDT, R.B.. Time and Organizations. **Journal of Management**. Jun 1988. 14,2, 1988
- BLUEDORN, A. C.; KAUFMAN, C. F., LANE, P. M.. How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. **Academy of Management Review**, Vol. 6, No. 4, pp.17-26, 1992.
- BLUEDORN, A. C., KALLIATH, T. J., STRUBE, M. J. AND MARTIN, G. D., "Polychronicity and the inventory of polychronic values: the development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14 Nos. 3/4, pp. 205-30, 1999.
- BLUEDORN, A. C. Time and organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. F. Peterson (Eds.), **Handbook of Organizational Culture and Climate**: 117–128. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- BLUEDORN A. C. **The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience**. Stanford Business Books, Stanford, 2002.
- BLUEDORN, A. C.; FERRIS, S. P. Temporal depth, age, and organizational performance. In C. F. Epstein and A. L. Kalleberg (Eds.), **Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life**: 113–149. New York: Russell Sage Foundation, 2004.
- BLUEDORN, A. C.; RICHTERMEYER, G. **The timeframes of entrepreneurs**. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Honolulu, HA, 2005
- BLUEDORN, A. C.; STANDIFER, R. L. Time and the temporal imagination. **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 5, No. 2, 196–206, 2006.
- CARTE, T.; CHIDAMBARAM, L. "A Capabilities-Based Theory of Technology Deployment in Diverse Teams: Leapfrogging the Pitfalls of Diversity and Leveraging its Potential with Collaborative Technology," **Journal of the Association for Information Systems** 5(11–12), 448–471, 2004.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 No. 8, Emerald Group Publishing Limited, 2008
- COTTE, J.; RATNESHWAR, S. Juggling and hopping: what does it mean to work polychronically? **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 14, Num. 3/4, p. 184, Bradford: 1999
- COTTLE, T. The circles test: an investigation of perception of temporal relatedness and dominance, **Journal of Projective Technique and Personality Assessment**, no. 31, p. 58-71, 1967

- COTTLE, T. J., **Perceiving time: A psychological investigation with men and women.** New York: Wiley, 1976.
- COX Jr., T. A comment on the language of diversity. **Organization.** v.1, n.1, 1994
- COX, T. H. Jr.; BEALE, R. L. **Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases & Activities** Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- CUMMINGS, A.; ZHOU, J.; & OLDHAM, G. R. Demographic differences and employee work outcomes: Effects on multiple comparison groups. Paper presented at the annual meeting of the **Academy of Management**, Atlanta. GA, 1993.
- DANKO, W.D.; SCHANINGER, C.M. Attitudinal and leisure activity differences across modernized household life cycle categories, in Goldberg, M.E., Corn, G. and Pollay, R.W. (Eds), **Advances in Consumer Research**, Vol. 17, Association for Consumer Research, Provo, UT, p. 886-94, 1990
- DUBINSKAS, F. Cultural Construction: The Many Faces of Time in Frank Dubinskas, **Making Time: Ethnographies of High-Technology Organizations** , Philadelphia, PA: Temple university Press, 1988.
- DURKHEIM, E. **De la division du Travail Social.** 7a. edição, 1960.
- DUXBURY, L.E.; HIGGINS, C.A. Gender differences in work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76 No. 1, pp. 60-74, 1991.
- EL SAWY, O. A. **Temporal perspective and managerial attention: A study of chief executive strategic behavior.** (Doctoral dissertation, Stanford University, 1983). Dissertation Abstracts International, 44(05A): 1556–1557, 1983.
- ELIAS, N.. **Sobre o tempo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.
- FICHMAN-SHACHAF, P., **Global virtual teams: The impact of cultural diversity and information and communication technology on team effectiveness,** The University of North Carolina at Chapel Hill, 2003.
- FLEURY, M.T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional IN: FLEURY, M.T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, p. 283 - 294, 2002.
- FREYSINGER, V.J. The dialectics of leisure and development for women and men in mid-life: an interpretive study, **Journal of Leisure Research**, Vol. 27 No. 1, p. 61-84, 1995.
- GHERARDI S.; STRATI, A.. The Temporal Dimension in Organizational Studies. **Organization Studies**, Vol. 9 (2), 149-164, 1988.
- GIBSON C. B., WALLER M.J., CARPENTER M.A., CONTE J.M.. Antecedents, consequences, and moderators of time perspective heterogeneity for knowledge management in MNO teams; **Journal of Organizational Behavior**; J. Organiz. Behav. 28, 1005–1034 (2007); Published online 10 August 2007 in Wiley InterScience, 2007
- GLASS, D.C., SNYDER, M.L., & HOLLIS, J.F., Time urgency and the Type A behavior pattern. **Journal of Applied Social Psychology**, 4, pp. 125-140, 1974.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GÓMES-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, L. R. **Managing human resources.** New-Jersey: Prentice-Hall, p.116, 1998.

- GONZALES, A; ZIMBARDO, P. Time in Perspective, **Psychology Today**, March 1985
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR, J. F.;BLACK, W.C; BABIN, B.; ANDERSON, E. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALL, E. T. **The Dance of Life – The Other Dimension of Time**. Anchor Books, New York, 1983.
- HALLOWELL, I. **Culture and experience**. University of Pennsylvania Press, Philadelphia PA, 1955.
- HAMBRICK, D. C. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label- In B. M. Staw (Ed.), **Research in organizational behavior**, vol. 16:171-213. Greenwich, CT: IAI Press, 1994.
- HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M. (Orgs.) **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HATCH, M. J. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**. London: Oxford University Press. 1997
- HILL, O. W.; BLOCK, R. A.; BUGGIE, S. E.. Culture and beliefs about time: Comparisons among Black Americans, Black Africans and White Americans, *The Journal of Psychology*; Jul 2000.
- HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2001.
- JACKSON, S. E.; MAY, K. E., & WHITNEY, K. Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), **Team effectiveness and decision making in organizations**: 204-261. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- JACKSON, S. E; JOSHI, A.; ERHARDT, N.L. Research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. **Journal of Management**, v.29, n.6, p. 801-830, 2003.
- JAQUES, E. The form of time. Rockville: Cason Hall & Co, 1998
- JEHN, K.; NORTHCRAFT, G.; NEALE, M. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p.741-763, 1999.
- JONES, J. M.. Cultural Differences in Temporal Perspectives, in Joseph E McGrath, ed. **The Social Psychology of Time**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988.
- KARAU, S. J.; KELLY, J. R. The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process. **Journal of Experimental Social Psychology**, 28: 542-571, 1992
- KAUFMAN, C.F; LANE, P.M.; LINDQUIST, J.D. Exploring More than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use; **The Journal of Consumer Research**, Vol. 18, No. 3, pp. 392-401 Published by: The University of Chicago Press, 1991.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. The Discipline of Teams, Harvard Business Review On Teams that Succeed by Harvard Business School Publishing **Harvard Business School Publishing**, 2004.

- KEATING, S.; MURGOLO-POORE, M.. Technology and its impact on polychronic time use: a research plan. **Management Research News**. 24, 6/7, ABI/INFORM Global, 2001.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 4a. ed. United States: Wadsworth, Thomson Learning, 2000.
- KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 7th ed., 2001
- KLUCKHOHN, F.; STRODTBECK, F.F. **Variations in value orientations**, Greenwood Press, Connecticut, 1960.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J.. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston, MA: **Graduate School of Business Administration**, Harvard University, 1967.
- LEITE, N. P.; PIETRO, V.C.; MIZUMOTO, F. M. Gestão da Mudança dos Padrões Culturais em Processo de Transformação: O Caso da Organização Alfa. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 22 a 26 de setembro de 2007.
- LEITE, U.R., TAMAYO, A., GÜNTHER, H. Organização do uso do tempo e valores de universitários. **Avaliação Psicológica**, 1, 57-66, 2003.
- LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LEVINE, R. The Pace of Life Across Cultures, in Joseph E.McGrath, ed. **The Social Psychology of Time**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988.
- _____. **A Geography of Time – the temporal misadventures of a social psychologist or how every culture keeps time just a little bit differently**. Basic Books, 1997
- LIANG, T.P.; LIU C.C. Effect of team diversity on software project performance, **Industrial Management & Data Systems** Vol. 107 No. 5, pp. 636-653 Emerald Group Publishing Limited, 2007.
- LIM, S. G.; MURNIGHAN, J. K. Phases, deadlines and the bargaining process. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 58: 153-171, 1994.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- MANRAI, L.A.; MANRAI, A.K.. Effects of cultural-context, gender, and acculturation on perceptions of work versus social/leisure time usage. **Journal of Business Research**, Vol. 32, pp. 115-28, 1995.
- MARTIN, Joanne. **Organizational Culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 3rd. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1999.
- MELLO, H.D.A., TONELLI, M.J. O tempo e as organizações: concepções do tempo em periódicos de estudos organizacionais. **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2, 2002 Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- METRAUX, R. Panel discussion in: 'Interdisciplinary perspective of time'. In WEYER, E.W. ed. **Annals of the New York Academy of Sciences**, 138, article 2, p. 207-208, 1967.

- MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of Management Review**. v.21, n.2, 1996.
- MOR BARAK, M. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2005.
- MORGAN, G. Mechanization takes command: Organizations as machines. IN: **Images of organization**. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc., 1986.
- ONKEN M.H.. Polychronicity and Speed in Hypercompetitive Industries: Strategy and Performance, Dissertation (Doctor of Philosophy) The Graduate College at University of Nebraska., Lincoln, Nebraska, 1997.
- O'REILLY, C. A.; CALDWELL, D. F.; & BAMETT, W. P. Work group demography, social integration, and turnover. **Administrative Science Quarterly**, 34: 21-37, 1989.
- PERSING D.L.. Managing in polychronic times Exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 14, Num. 5; p. 358, Bradford: 1999
- PFEFFER, Jeffrey. Organizational Demography: implications for Management. **Califórnia Management Review**. v. XXVIII. n.1, fall 1985.
- PORTO, **Anotações de aula**, S/D
- RABECHINI JR R; CARVALHO M.M. Gestão de operações e logística – perfil das competências em equipes de projetos, **RAE- eletrônica** - vol. 2 · nº 1 · jan-jun/2003 www.rae.com.br/eletronica
- ROBINSON, J. P.; GODBEY, G. Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time, **The Pennsylvania State University Press**, University Park, PA, 1997.
- SAJI, B.S. Workforce Diversity, Temporal Dimensions and Team Performance. **Cross Cultural Management**. Patrington. Vol. 11, Num. 4; p. 40, 2004.
- SAMPIERI, Roberto H., COLLADO, Carlos F., LUCIO, Pilar, B. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SAYERS, R. The right staff from X to Y - Generational change and professional development in future academic libraries, **CAVAL Collaborative Solutions**, Mango Hill, Australia, Library Management, Vol. 28 No. 8/9, Emerald Group Publishing Limited, 2007
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1985.
- _____ **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.
- SCHRIBER, J. B.; GUTEK B. A.. Some Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture. **Journal of Applied Psychology**. 72, 642-650, 1987.
- SEKARAN, U. **Research Methods for Business: a skill-building approach**, 1992
- SLOCOMBE, T.E.; BLUEDORN, A.C.. Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. **Journal of Organizational Behavior**. 20, 75-89, 1999.
- SONNENSCHIN, W. **The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit from a Diverse Workforce**, McGraw-Hill, 1999.

- STAPLES, D.S.; ZHAO L. The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams, **Group Decision and Negotiation** 15: 389–406, 2006.
- STRAUB, D; LOCK, K.; EVARISTO, R.; KARAHANNA, E; SRITE,M. Toward a theory-based measurement of culture. **Journal of Global Information Management**, 10(1) 13-23, 2002.
- SVYANTEK, D.J.; BOTT, J. Received wisdom and the relationship between diversity and organizational performance. **Organizational Analysis**, v.12, n.3. 2004.
- TENKASI, R.V.; BOLAND, R.J., “Exploring knowledge diversity as a basis for integration in knowledge intensive firms: a new role for information technology”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9 No. 1, 1996.
- THOMAS, Jr. R., "A Diversity Framework," in **Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace**, Martin M. Chemers, Stuart Oskams, and Mark Costanzo, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995
- THOMAS Jr, R. R.. **Redefining diversity**. New York, Amacom, 1996.
- TSUI, A. S.; EGAN, T. D., & O'REILLY, C. A.. Being different: Relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly**, 37: 549-579, 1992.
- TROMPENAARS, F.. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educador, 1994.
- USUNIER, J. C. G.. Business Time Perceptions and National Cultures: A Comparative Survey; **Management International Review**. Wiesbaden:. Vol. 31, Num. 3; Third Quarter 1991.
- VINTON, D. E.. A New Look at Time, Speed, and the Manager. *The Executive*. Vol. 6, Num. 4; p. 7, Nov, 1992.
- WAGNER, G. W.; PLEIHER, J.; & O'REILLY, C. A. Organizational demography and turnover in top-management groups. **Administrative Science Quarterly**, 29: 74-92, 1984.
- WALLER M. J., GIAMBATISTA R.C, ZELLMER-BRUHN M.E.. The effects of individual time urgency on group polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 14, Num. 3/4; Bradford, 1999.
- WALLER, M. J.; CONTE, J. M.; GIBSON, C. A.; CARPENTER, M. A.. The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management*. **The Academy of Management Review**, 26(4), 586-600, 2001.
- WEBSTER'S **dictionary of the English language**. Danbury. CT: Lexicon. 1992.
- WEIDMER, B. Issues and Guidelines for Translation in Cross-cultural Research. Papers Presented at the 49th Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, **Online Proceedings of the Survey Research Methods Section**, Massachusetts: American Statistical Association, p.1226-1231, 11-15/maio/1994. Disponível em: <http://www.amstat.org/sections/SRMS/proceedings/papers/1994_215.pdf>. Acesso em 17/06/2009.
- WHITROW, G.J. **O que é tempo?: uma visão clássica sobre a natureza do tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.
- ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**, AMACOM, New York, NY, 2000.

ZENGER, T. R.; LAWRENCE, B. S. Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. **Academy of Management Journal**. 32: 353-376, 1989.

Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa

Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado em Administração de Empresas da **Universidade Presbiteriana Mackenzie**. O objetivo é explorar a forma como as pessoas organizam suas atividades no dia-a-dia, que pode variar entre envolver-se com uma atividade por vez ou em várias atividades ao mesmo tempo.

A finalidade da pesquisa é **exclusivamente acadêmica** e sua opinião é de grande importância. A qualidade dos resultados dependerá da sua honestidade e cuidado ao responder o questionário.

Não existem respostas certas ou erradas. Responda com base nos seus próprios comportamentos e experiências e aqueles que você observa na empresa e grupo em que trabalha. Sua participação é voluntária e anônima. Em média, os questionários são respondidos em 8 minutos.

Os dados serão analisados globalmente, de forma que respostas individuais não poderão ser identificadas. Os resultados serão posteriormente utilizados para a elaboração de um relatório, que não conterá nenhuma informação que possa identificar as empresas e os participantes da pesquisa.

Ao responder as questões, considere os seguintes exemplos:

- *'Ao mesmo tempo'* refere-se tanto a realização de várias atividades de forma simultânea, como almoçar e ler o jornal simultaneamente, como intercalar diversas atividades durante um certo período de tempo, como uma manhã;
- *'Projeto'* refere-se a um conjunto de atividades a serem realizadas para atingir um determinado objetivo.
- *Completar várias partes de um projeto durante um período de tempo (uma manhã ou um dia) significa intercalar a realização de atividades de vários projetos durante este período, ou seja, projeto A por 15m, seguido do projeto B por 30m e projeto C por 10m, retornando ao projeto A por 20m e projeto C por 45m, até que todas as atividades previstas para o período sejam completadas.*
- *Completar um projeto inteiro em um período de tempo (uma manhã ou um dia) significa completar todas as atividades do projeto A antes de iniciar as atividades do projeto B e concluir as atividades do projeto B antes de iniciar as atividades do projeto C.*

Após o preenchimento, por favor, retorne o formulário para a pessoa que o entregou. Se desejar receber uma cópia do resumo dos resultados da pesquisa ou tiver dúvidas, por favor, entre em contato através do *email* analomb@terra.com.br.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e estou à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Ana Regina Lombardi

As afirmações a seguir devem ser respondidas considerando o que você percebe em relação às suas próprias preferências e comportamentos como indivíduo. Para cada afirmação, indique (X) a intensidade de sua concordância ou discordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As afirmações a seguir devem ser respondidas considerando o que você percebe em relação ao grupo em que você trabalha e em relação ao seu supervisor imediato. Para cada afirmação, indique (X) a intensidade de sua concordância ou discordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As afirmações a seguir devem ser respondidas considerando o que você percebe em relação à empresa em que você trabalha atualmente. Para cada afirmação, indique (X) a intensidade de sua concordância ou discordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, responda às seguintes questões sobre você, sua atuação profissional e sua empresa:

Gênero: Masculino Feminino

Idade: _____ Anos _____ Meses

Estado de Nascimento _____ (ex. SP, RJ, BA, MS)

Formação Escolar Completa 2º.grau Pós-graduação _____ (especifique) 3º. grau Outro _____ (especifique)

Área de Formação _____ (ex. Engenharia, Direito, Psicologia)

Estado Civil Solteiro/a Casado ou vive maritalmente Divorciado/a ou Separado/a Viúvo/a

Filhos 0 1 2 3 4 ou mais

Faixa etária dos filhos Criança(s) Adolescente(s) Adulto/a(s)

Estado em que trabalha _____ (ex. SP, RJ, BA, MS)

Há quanto tempo você mora no estado em que trabalha? _____ Anos _____ Meses

Há quanto tempo você trabalha na atual empresa? _____ Anos _____ Meses

Há quanto tempo você trabalha com seu atual supervisor direto? _____ Anos _____ Meses

Quantas horas por semana você dedica ao seu trabalho? até 20 20 a 39 40 a 45 45 a 50 mais de 50

Qual o tipo de estrutura organizacional predominante na atual empresa em que trabalha? matricial funcional ou hierárquica

Qual seu cargo atual? _____ (ex. analista de sistemas, desenvolvedor, etc).

Você considera sua atividade como de gestão? Sim Não

Você considera sua atividade como criativa? Sim Não

Você considera sua atividade como repetitiva? Sim Não

Qual o setor da empresa em que você trabalha? _____ (ex. alimentício, automobilístico, tecnologia)

Qual o número aproximado de funcionários da empresa em que você trabalha? _____

Apêndice 2 – PAI Polychronic Attitude Index (KAUFMAN *et al*, 1991)

Item	Assertiva
1	I do not like to juggle several activities at the same time
2	People should no try to do many things at once
3	When I sit down at my desk, I work on one project at a time
4	I am comfortable doing several things at the same time (R)

R – Reverse-scored

Apêndice 3 – IPV Inventory of Polychronic Values (Bluedorn *et al*, 1999)

Item	Assertiva
1	We like to juggle several activities at the same time
2	We would rather complete an entire project every day then complete parts of several projects (R)
3	We believe people should try do do many things at once
4	When we work by ourselves, we usually work on a project at a time (R)
5	We prefer to do one thing at a time (R)
6	We believe people do their best work when they have many tasks to complete
7	We believe it is best to complete one task before beginning another (R)
8	We believe it is best for people to be given several tasks and assignments to perform
9	We seldom like to work on more than a single task or assignment at the same time (R)
10	We would rather complete parts of several project every day then complete an entire project

R – Reverse-scored

Apêndice 4 – Monochronic/PolychronicOrientation Scale (Bluedorn *et al*, 1992)

Item	Assertiva
1	We like to juggle several activities at the same time
2	We would rather complete an entire project every day than complete parts of several projects (R)
3	We believe people should try do do many things at once
4	When we work by ourselves, we usually work on a project at a time (R)
5	We prefer to do one thing at a time (R)

R – Reverse-scored

Apêndice 5 – Experienced Work Unit Polychronicity (Slocombe, Bluedorn, 1999)

Item	Assertiva
1	Most of the people in my work unit try to juggle several activities at one time
2	Most of the people in my work unit try to do one thing at a time (R)
3	My supervisor wants me to juggle several activitie at the same time
4	When the people in my work unit work by themselves, they usually work on one project at a time (R)
5	Most of the people in my work unit try to do many things at once
6	My supervisor believes that I should try to do many things at once
7	Most of the people in my work unit try to complete an entire project every day than complete parts of several projects (R)
8	My supervisor prefers that I do one thing at a time (R)

R – Reverse-scored

Apêndice 6 – Preferred Polychronicity (Slocombe, Bluedorn, 1999)

Item	Assertiva
1	I prefer to do one thing at a time (R)
2	I like to juggle several activities at the same time
3	I would rather complete an entire project every day then complete parts of several projects (R)
4	I believe people should try do do many things at once
5	When I work by myself, I usually work on a project at a time (R)

R – Reverse-scored

Apêndice 7 – Tradução Inglês para o Português

Item	Assertiva
1	Nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.
2	Nós preferiríamos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. (R)
3	Nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.
4	Quando trabalhamos sozinhos, normalmente trabalhamos em um projeto por vez. (R)
5	Nós preferimos fazer uma coisa por vez. (R)
1	A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.
2	A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta fazer uma coisa por vez.(R)
3	Meu supervisor quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.
4	Quando as pessoas em minha unidade de trabalho trabalham sozinhas, elas normalmente trabalham em um projeto por vez. (R)
5	A maioria das pessoas em minha unidade de trabalho tenta fazer muitas coisas por vez.
6	Meu supervisor acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.
7	A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. (R)
8	Meu supervisor prefere que eu faça uma coisa por vez. (R)
1	Eu prefiro fazer uma coisa por vez. (R)
2	Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.
3	Eu preferiria completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. (R)
4	Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.
5	Quando eu trabalho sozinho, eu normalmente trabalho em um projeto por vez. (R)

(R) Questão reversa

Apêndice 8 – Tradução Português para Inglês

Item	Assertiva
1	We like to work on various activities at the same time.
2	We prefer to complete an entire project every day rather than complete parts of various projects.(R)
3	We believe that people should try to do many things at the same time.
4	When we work by ourselves, we normally work on one project at a time.(R)
5	We prefer to work on one thing at a time. (R)
1	Most people in my area try to work on various activities at the same time.
2	Most of the people in my area try to do one thing at a time.(R)
3	My supervisor wants me to work on various activities at the same time.
4	When people in my area work by themselves, they normally work on one project at a time.(R)
5	Most people in my area try to do many things at the same time.
6	My supervisor believes that I should try to do many things at the same time.
7	Most people in my area try to complete an entire project every day rather than parts of various projects.(R)
8	My supervisor prefers that I do one thing at a time.(R)
1	I prefer to do one thing at a time.(R)
2	I like to work on various activities at the same time.
3	I prefer to complete an entire project every day rather than complete parts of various projects.(R)
4	I believe that people should try to do many things at the same time.
5	When I work by myself, I normally work on one project at a time.(R)

(R) Questão reversa

Apêndice 9– Instrumento de Pesquisa – Versão Inicial

Para cada afirmação a seguir, indique (X) a intensidade de sua **concordância** ou **discordância**

... com base no que você percebe da empresa em que trabalha:		1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
1	Nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo					
2	Nós preferiríamos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.					
3	Nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.					
4	Quando trabalhamos sozinhos, normalmente trabalhamos em um projeto por vez.					
5	Nós preferimos fazer uma coisa por vez					

... com base no que você percebe de seu grupo de trabalho e de seu supervisor(a) :		1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
1	A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.					
2	A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta fazer uma coisa por vez.					
3	Meu(Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.					
4	Quando as pessoas em minha unidade de trabalho trabalham sozinhas, elas normalmente trabalham em um projeto por vez.					
5	A maioria das pessoas em minha unidade de trabalho tenta fazer muitas coisas por vez.					
6	Meu(Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.					
7	A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.					
8	Meu(Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.					

... com base na sua percepção individual , como você se sente a respeito		1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
1	Eu prefiro fazer uma coisa por vez.					
2	Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.					
3	Eu preferiria completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.					
4	Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.					
5	Quando eu trabalho sozinho, eu normalmente trabalho em um projeto por vez					

Por favor, responda às seguintes questões sobre você, sua atuação profissional e sua empresa:

Gênero: Masculino Feminino

Idade: _____Anos _____Meses

Estado de Nascimento _____ (ex. SP, RJ, BA, MS)

Formação Escolar 2°. grau 3°. grau
 Completa Pós-graduação _____ Outro _____
 (especifique) (especifique)

Área de Formação _____ (ex. Engenharia, Direito, Psicologia)

Estado Civil Solteiro/a Casado ou Divorciado/a ou Viúvo/a
 vive maritalmente Separado/a

Filhos 0 1 2 3 4 ou mais

Faixa etária dos filhos Criança(s) Adolescente(s) Adulto/a(s)

Estado em que trabalha _____ (ex. SP, RJ, BA, MS)

Tempo de vivencia no estado até 5 5 a 10 mais de 10
 em que trabalha (anos)

Tempo em que trabalha até 2 3 a 5 5 a 10 mais de 10
 na atual empresa (anos)

Quantidade de horas até 20 20 a 39 40 a 45 45 a 50 mais de 50
 semanais dedicadas ao trabalho

Tempo de trabalho com seu até 1 1 a 2 3 a 5 5 a 10 mais de 10
 atual supervisor (em anos)

Tipo de estrutura matricial funcional ou hierárquica
 organizacional predominante

Cargo atual _____ (ex. analista de sistemas, desenvolvedor, etc.)

Você considera sua atividade Sim Não
 como de gestão?

Você considera sua atividade Sim Não
 como criativa?

Você considera sua atividade Sim Não
 como repetitiva?

Setor da empresa _____ (ex. alimentício, automobilístico, tecnologia)

Número de _____ (aproximadamente)
 funcionários da empresa

Apêndice 10– Formulário para avaliação de instrumento por juízes
FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE INSTRUMENTO POR JUÍZES

O instrumento a ser avaliado tem por objetivo mensurar a policronicidade nos níveis individual, de um grupo ou unidade de trabalho, do supervisor e da organização, os quais são definidos conforme a seguir.

- Policronicidade Individual – é definida como “a extensão na qual **as pessoas** (1) preferem ser engajadas em duas ou mais tarefas ou eventos simultaneamente e (2) acreditam que sua preferência é o melhor meio de fazer coisas” (BLUEDORN *et al*, 1999, p. 207). Esta definição consolida a dimensão policronicidade como um contínuo, com níveis ou degraus de preferência para engajamento nas atividades. Em um extremo encontra-se o padrão de considerar uma tarefa por vez, representado pelo pólo monocrônico. No outro extremo encontra-se o padrão de envolvimento em diversas tarefas simultaneamente ou em constantes saltos de uma para outra, representado pelo pólo policrônico.
- Policronicidade da Organização – é a extensão na qual o indivíduo percebe o grau de policronicidade da **organização**, representado pelo contínuo monocronismo/policronismo. É esperado que uma organização policrônica valorize a execução de várias atividades ao mesmo tempo, enquanto uma organização monocrônica valorize a execução de uma atividade por vez.
- Policronicidade do Grupo – é a extensão na qual o indivíduo percebe o grau de policronicidade do seu **grupo de trabalho**, representado pelo contínuo monocronismo/policronismo. Similar ao que ocorre no nível organizacional é esperado que um grupo de trabalho policrônico valorize a execução de várias atividades ao mesmo tempo, enquanto um grupo de trabalho mais monocrônico valorize a execução de uma atividade por vez.
- Policronicidade do Supervisor – é a extensão na qual o indivíduo percebe o grau de policronicidade do seu **supervisor**, representado pelo contínuo monocronismo/policronismo. É esperado que um supervisor mais policrônico valorize, solicite e espere que seus subordinados atuem em diversas atividades ao mesmo tempo, enquanto um supervisor mais monocrônico valorize, solicite e espere que seus subordinados executem uma atividade por vez.

Considerando estas definições, solicitamos que:

- Avalie o grau de **clareza** dos itens;
- Assinale com um X a **qual dimensão o item pertence**;
- Para aqueles itens que forem considerados ‘pouco claros’, justifique e indique expressões ou palavras que possam substituir termos confusos;
- Inclua comentários ou sugestões que considere pertinentes para melhorar a clareza do item ou direcionar adequadamente a afirmativa (por exemplo: projeto é um termo disseminado e conhecido pelos brasileiros? Vai representar adequadamente o que se espera obter dos respondentes? O tempo verbal em ‘preferiríamos’ é o mais adequado?)
- Avalie a seqüência proposta para apresentação das diferentes níveis (empresa, grupo de trabalho/supervisor, individual)

... com base no que você percebe da **empresa** em que trabalha:

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro						Totalmente claro			Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
71 - Nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo														
2 - Nós preferiríamos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.														
3 - Nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.														
4 - Quando trabalhamos sozinhos, normalmente trabalhamos em um projeto por vez.														
5 - Nós preferimos fazer uma coisa por vez														

... com base no que você percebe de seu **grupo de trabalho** e de seu **supervisor(a)**:

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
1 - A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.														

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
2 - A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta fazer uma coisa por vez.														

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
3 - Meu(Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.														

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
4 - Quando as pessoas em minha unidade de trabalho trabalham sozinhas, elas normalmente trabalham em um projeto por vez.														

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
5 - A maioria das pessoas em minha unidade de trabalho tenta fazer muitas coisas por vez.														

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
6 - Meu(Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.														

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
7 - A maioria das pessoas na minha unidade de trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.														

ITEM	CLAREZA									DIMENSAO				COMENTARIOS E SUGESTOES
	Pouco claro			Totalmente claro						Indivíduo	Organização	Grupo de trabalho	Supervisor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
8 - Meu(Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.														

1

Sobre o questionário em geral

- Qual a seqüência mais adequada para apresentação dos níveis de análise?
 - Organização; grupo de trabalho/supervisor; individual
 - Individual; grupo de trabalho/supervisor; organização
 - Outro _____
- Qual o termo mais indicado?
 - Organização Empresa Outro _____
- Qual o termo mais indicado?
 - Unidade de Trabalho Grupo de Trabalho Outro _____
- Qual o termo mais indicado?
 - Muitas coisas Várias coisas Outro _____
- Qual o termo mais indicado?
 - Tarefas Atividades Outro _____
- Qual o termo mais indicado?
 - Tarefas Projetos Outro _____
- Qual o termo mais indicado?
 - Projetos Atividades Outro _____
- A formatação da página está adequada, em relação ...
 - à fonte utilizada Sim Não Sugestão

 - ao tamanho de fonte Sim Não Sugestão

 - à distribuição das questões e alternativas? Sim Não Sugestão

- Qual a forma de impressão mais adequada?
 - 2 folhas (não frente/verso) 1 página – frente/verso
- Comentários ou Sugestões adicionais

Apêndice 11– Análise Fatorial Autovalor e 18 variáveis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1814,887
	df	153
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,301	29,452	29,452	5,301	29,452	29,452	2,918	16,213	16,213
2	2,421	13,451	42,903	2,421	13,451	42,903	2,703	15,015	31,227
3	1,873	10,404	53,307	1,873	10,404	53,307	2,523	14,019	45,247
4	1,466	8,142	61,449	1,466	8,142	61,449	2,377	13,207	58,454
5	1,055	5,862	67,312	1,055	5,862	67,312	1,594	8,858	67,312
6	,940	5,224	72,536						
7	,664	3,690	76,225						
8	,574	3,189	79,415						
9	,564	3,135	82,550						
10	,479	2,659	85,209						
11	,453	2,516	87,725						
12	,403	2,239	89,964						
13	,367	2,038	92,002						
14	,350	1,945	93,947						
15	,333	1,848	95,795						
16	,277	1,540	97,334						
17	,259	1,437	98,771						
18	,221	1,229	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 12– Análise Fatorial a priori 4 fatores e 18 variáveis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,815
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1814,887
df	153
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,301	29,452	29,452	5,301	29,452	29,452	2,930	16,278	16,278
2	2,421	13,451	42,903	2,421	13,451	42,903	2,862	15,901	32,179
3	1,873	10,404	53,307	1,873	10,404	53,307	2,819	15,663	47,842
4	1,466	8,142	61,449	1,466	8,142	61,449	2,449	13,607	61,449
5	1,055	5,862	67,312						
6	,940	5,224	72,536						
7	,664	3,690	76,225						
8	,574	3,189	79,415						
9	,564	3,135	82,550						
10	,479	2,659	85,209						
11	,453	2,516	87,725						
12	,403	2,239	89,964						
13	,367	2,038	92,002						
14	,350	1,945	93,947						
15	,333	1,848	95,795						
16	,277	1,540	97,334						
17	,259	1,437	98,771						
18	,221	1,229	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 13– Análise Fatorial a priori 4 fatores e 15 variáveis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1480,288
	df	105
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,480	29,865	29,865	4,480	29,865	29,865	2,511	16,738	16,738
2	2,251	15,006	44,871	2,251	15,006	44,871	2,482	16,549	33,287
3	1,761	11,740	56,611	1,761	11,740	56,611	2,474	16,495	49,783
4	1,416	9,441	66,052	1,416	9,441	66,052	2,440	16,269	66,052
5	1,030	6,864	72,916						
6	,645	4,299	77,215						
7	,575	3,833	81,048						
8	,490	3,267	84,315						
9	,460	3,066	87,381						
10	,400	2,665	90,046						
11	,368	2,453	92,498						
12	,351	2,341	94,839						
13	,279	1,863	96,702						
14	,268	1,787	98,490						
15	,227	1,510	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz Padrão de Cargas Fatoriais – Com 15 variáveis; a priori = 4 fatores - Rotação Varimax

		Fator			
		1	2	3	4
I	V2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	0,872			
I	V1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez	0,860			
I	V3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos	0,714			
I	V4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	0,603			
E	V14 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.		0,771		
E	V18 Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez		0,764		
E	V15 Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.		0,752		
E	V16 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.		0,728		
G	V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.			0,807	
G	V7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez			0,792	
G	V12 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.			0,729	
G	V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.			0,689	
S	V8 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.				0,836
S	V11 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.				0,831
S	V13 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.				0,743

Fonte: Elaborado pela autora

Apêndice 14– Análise Fatorial – Fator 1 – Policronicidade Individual

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	411,441
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,852	57,039	57,039	2,852	57,039	57,039
2	,754	15,072	72,111			
3	,627	12,542	84,654			
4	,494	9,878	94,532			
5	,273	5,468	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 15– Análise Fatorial – Fator 2 – Policronicidade da Empresa

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,829
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	375,866
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,867	57,349	57,349	2,867	57,349	57,349
2	,687	13,741	71,090			
3	,587	11,731	82,820			
4	,457	9,147	91,967			
5	,402	8,033	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 16– Análise Fatorial – Fator 3 – Policronicidade do Grupo

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	349,343
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,760	55,202	55,202	2,760	55,202	55,202
2	,754	15,087	70,289			
3	,647	12,942	83,231			
4	,421	8,429	91,660			
5	,417	8,340	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 17– Análise Fatorial – Fator 4 – Policronicidade do Supervisor

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	271,651
	df	3
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,236	74,522	74,522	2,236	74,522	74,522
2	,424	14,124	88,645			
3	,341	11,355	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 18– Análise Fatorial Promax 4 fatores e 18 variáveis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1814,887
	df	153
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,301	29,452	29,452	5,301	29,452	29,452	3,593
2	2,421	13,451	42,903	2,421	13,451	42,903	4,015
3	1,873	10,404	53,307	1,873	10,404	53,307	3,331
4	1,466	8,142	61,449	1,466	8,142	61,449	3,059
5	1,055	5,862	67,312				
6	,940	5,224	72,536				
7	,664	3,690	76,225				
8	,574	3,189	79,415				
9	,564	3,135	82,550				
10	,479	2,659	85,209				
11	,453	2,516	87,725				
12	,403	2,239	89,964				
13	,367	2,038	92,002				
14	,350	1,945	93,947				
15	,333	1,848	95,795				
16	,277	1,540	97,334				
17	,259	1,437	98,771				
18	,221	1,229	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Apêndice 19 – Alfa de Cronbach com 18 variáveis

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlatio n	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez	56,81	91,211	,550	,843
V2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	56,36	94,050	,461	,847
V3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos	56,81	95,408	,386	,851
V4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	56,80	95,595	,427	,849
V5 Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez	56,48	93,080	,449	,848
V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	55,84	98,866	,282	,854
V7 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez	56,24	94,764	,466	,847
V8 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.	55,53	96,972	,412	,849
V9 Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez	56,61	95,210	,458	,847
V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	56,12	95,044	,464	,847
V11 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	55,93	95,131	,463	,847
V12 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.	56,26	97,822	,347	,852
V13 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.	55,88	95,694	,445	,848
V14 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	56,13	94,099	,483	,846
V15 Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.	56,25	94,602	,488	,846
V16 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	56,15	94,147	,510	,845
V17 Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez	56,21	93,348	,567	,842
V18 Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez	56,36	93,027	,574	,842

Apêndice 20 – Alfa de Cronbach por fator

Fator 1 – Policronicidade Individual

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1 Eu prefiro fazer uma coisa por vez	11,86	11,607	,726	,727
V2 Eu gosto de lidar com várias atividades ao mesmo tempo	11,41	12,152	,713	,734
V3 Eu prefiro completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos	11,87	13,278	,532	,789
V4 Eu acredito que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo	11,86	14,090	,493	,799
V5 Quando eu trabalho sozinho, normalmente eu trabalho em uma atividade por vez	11,52	12,857	,522	,795

Fator 2 – Policronicidade da Empresa

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V14 Na empresa em que trabalho, nós gostamos de lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	13,36	10,125	,621	,770
V15R Na empresa em que trabalho, nós preferimos completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos.	13,47	10,732	,562	,788
V16 Na empresa em que trabalho, nós acreditamos que as pessoas deveriam tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	13,38	10,417	,619	,771
V17R Na empresa em que trabalho, quando trabalhamos individualmente, normalmente trabalhamos em uma atividade por vez	13,43	11,071	,520	,800
V18R Na empresa em que trabalho, nós preferimos fazer uma coisa por vez	13,58	10,057	,686	,750

Fator 3 – Policronicidade do Grupo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V6 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta lidar com várias atividades ao mesmo tempo.	13,10	9,504	,614	,744
V7R A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer uma coisa por vez (R)	13,49	9,059	,652	,731
V9R Quando as pessoas do grupo em que trabalho trabalham individualmente, elas normalmente trabalham em uma atividade por vez (R)	13,86	10,013	,492	,783
V10 A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	13,38	9,347	,616	,743
V12R A maioria das pessoas do grupo em que trabalho tenta completar um projeto inteiro todos os dias a completar partes de vários projetos. (R)	13,51	10,177	,508	,777

Fator 4 – Policronicidade do Supervisor

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V8 Meu (Minha) supervisor(a) quer que eu lide com várias atividades ao mesmo tempo.	7,36	3,380	,684	,768
V11 Meu (Minha) supervisor(a) acredita que eu deveria tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	7,75	3,005	,715	,735
V13 Meu (Minha) supervisor(a) prefere que eu faça uma coisa por vez.	7,70	3,201	,665	,786

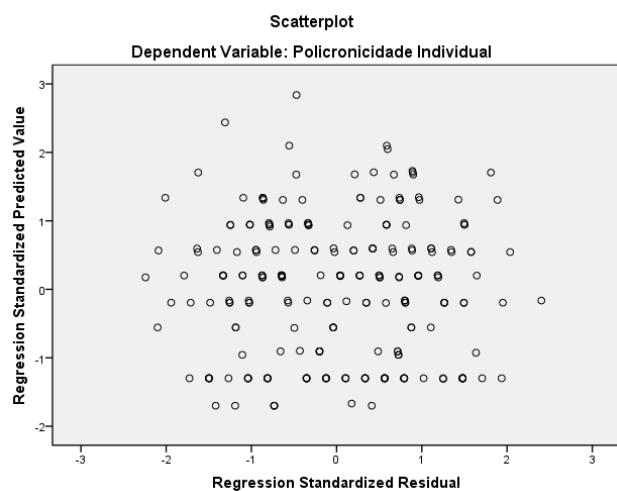
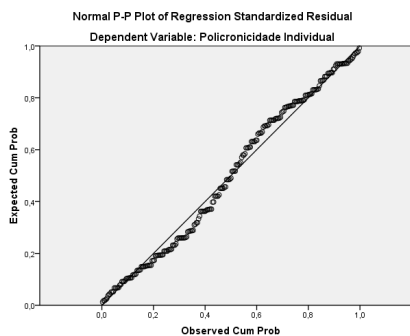
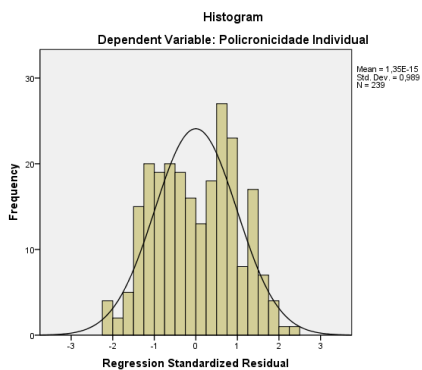
Apêndice 21– Análise de Regressão Múltipla Variáveis Sócio-demográficas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,672	,625		5,877	,000		
	Sexo	,067	,132	,033	,505	,614	,969	1,032
	Geracao	-,255	,122	-,189	-2,098	,037	,509	1,966
	Escolaridade	-,068	,125	-,038	-,544	,587	,834	1,199
	Estado Civil	,126	,129	,078	,976	,330	,643	1,556
	No. de Filhos	-,063	,087	-,066	-,718	,473	,490	2,040

a. Dependent Variable: Policronicidade Individual

Charts



Apêndice 22– Análise de Regressão Múltipla
Variáveis Organizacionais – Estrutura e Atividade

Coefficients(a)											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	3.435	.385		8.934	.000					
	Estrutura Organizacional	-.167	.119	-.090	-1.398	.163	-.106	-.091	-.089	.980	1.021
	Atividade de gestão?	-.062	.121	-.033	-.512	.609	-.061	-.033	-.033	.978	1.022
	Atividade criativa?	-.314	.165	-.131	-1.900	.059	-.171	-.123	-.121	.847	1.181
	Atividade repetitiva?	.129	.122	.072	1.056	.292	.120	.069	.067	.867	1.153

a Dependent Variable: Policronicidade Individual

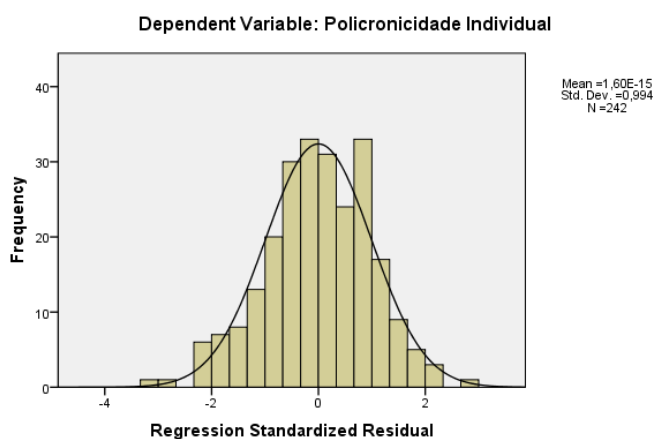
Apêndice 23– Análise de Regressão Múltipla
Graus de Policronicidade da Empresa, Grupo e Supervisor

Correlations

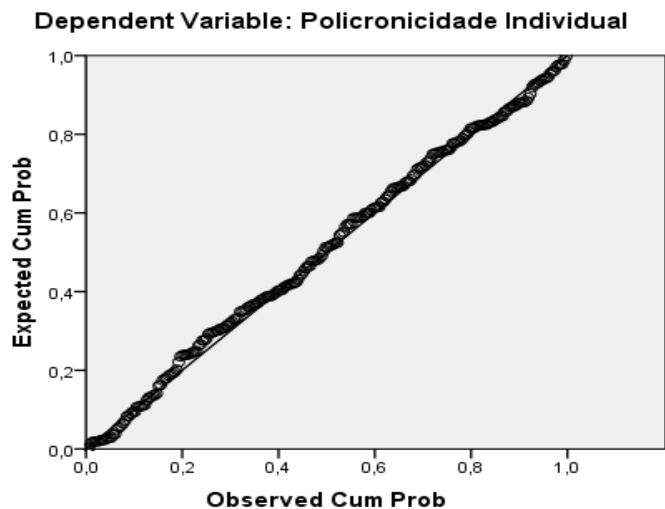
		Policronicidade Individual	Policronicidade da Empresa	Policronicidade do Grupo	Policronicidade do Supervisor
Pearson Correlation	Policronicidade Individual	1,000	,446	,199	,207
	Policronicidade da Empresa	,446	1,000	,338	,397
	Policronicidade do Grupo	,199	,338	1,000	,299
	Policronicidade do Supervisor	,207	,397	,299	1,000
Sig. (1-tailed)	Policronicidade Individual	.	,000	,001	,001
	Policronicidade da Empresa	,000	.	,000	,000
	Policronicidade do Grupo	,001	,000	.	,000
	Policronicidade do Supervisor	,001	,000	,000	.
N	Policronicidade Individual	242	242	242	242
	Policronicidade da Empresa	242	242	242	242
	Policronicidade do Grupo	242	242	242	242
	Policronicidade do Supervisor	242	242	242	242

Charts

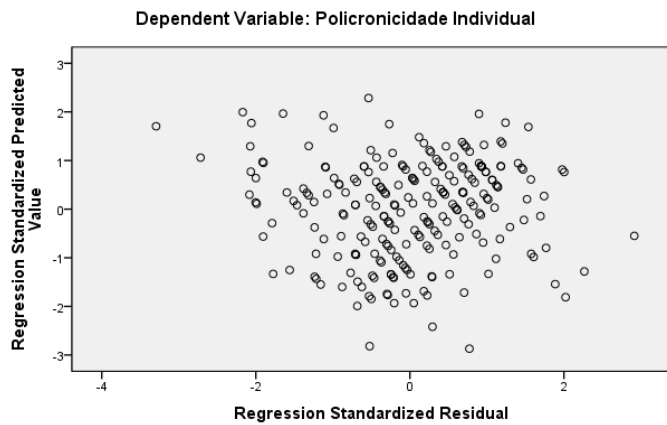
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



**Apêndice 24– Análise de Regressão Múltipla
Stepwise – todas as variáveis independentes**

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Policronicidade da Empresa	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Atividade criativa?	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: Policronicidade Individual

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Zero-order	Sig. Partial	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Part	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	1.357	.221		6.151	.000					
	Policronicidade da Empresa	.467	.064	.423	7.301	.000	.423	.423	.423	1.000	1.000
2	(Constant)	1.823	.271		6.731	.000					
	Policronicidade da Empresa	.464	.063	.421	7.372	.000	.423	.427	.421	1.000	1.000
	Atividade criativa?	-.397	.138	-.165	-2.885	.004	-.170	-.182	-.165	1.000	1.000

a Dependent Variable: Policronicidade Individual

**Apêndice 25– Análise de Regressão Múltipla
Forward – todas as variáveis independentes**

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Policronicidade da Empresa		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= .050)
2	Atividade criativa?		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= .050)

a Dependent Variable: Policronicidade Individual

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423(a)	.179	.176	.791
2	.454(b)	.206	.200	.780

a Predictors: (Constant), V_Score_E Policronicidade da Empresa

b Predictors: (Constant), V_Score_E Policronicidade da Empresa, V_Criat Atividade criativa?

c Dependent Variable: V_Score_I Policronicidade Individual

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.387	1	33.387	53.307	.000(a)
	Residual	152.821	244	.626		
	Total	186.208	245			
2	Regression	38.447	2	19.223	31.613	.000(b)
	Residual	147.761	243	.608		
	Total	186.208	245			

a Predictors: (Constant), V_Score_E Policronicidade da Empresa

b Predictors: (Constant), V_Score_E Policronicidade da Empresa, V_Criat Atividade criativa?

c Dependent Variable: V_Score_I Policronicidade Individual

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Zero-order	Sig. Partial	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Part	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	1.357	.221		6.151	.000					
	Policronicidade da Empresa	.467	.064	.423	7.301	.000	.423	.423	.423	1.000	1.000
2	(Constant)	1.823	.271		6.731	.000					
	Policronicidade da Empresa	.464	.063	.421	7.372	.000	.423	.427	.421	1.000	1.000
	Atividade criativa?	-.397	.138	-.165	-2.885	.004	-.170	-.182	-.165	1.000	1.000

a Dependent Variable: Policronicidade Individual

**Apêndice 26 – Teste de Hipóteses
Idade**

Correlations

		Geracao	Policronicidade Individual
Geracao	Pearson Correlation	1	-,164*
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	246	245
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	-,164*	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	245	245

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Apêndice 27 – Teste de Hipóteses
Escolaridade Completa**

Correlations

		Escolaridade Completa	Policronicidade Individual
Escolaridade Completa	Pearson Correlation	1	,032
	Sig. (2-tailed)		,617
	N	246	245
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	,032	1
	Sig. (2-tailed)	,617	
	N	245	245

Descriptives

Policronicidade Individual

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
2o. Grau	2	3,20	1,131	,800	-6,96	13,36
3o. Grau	155	2,90	,840	,067	2,76	3,03
Pós-graduação	88	2,97	,933	,099	2,77	3,17
Total	245	2,93	,874	,056	2,82	3,04

**Apêndice 28 – Teste de Hipóteses
Filhos**

Correlations – Número de Filhos e Policronicidade Individual

		Policronicidade Individual	Numero de Filhos
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	1	,084
	Sig. (2-tailed)		,191
	N	245	243
Numero de Filhos	Pearson Correlation	,084	1
	Sig. (2-tailed)	,191	
	N	243	244

Correlations – Presença de Filhos e Policronicidade Individual

		Filhos	Policronicidade Individual
Filhos	Pearson Correlation	1	,071
	Sig. (2-tailed)		,273
	N	244	243
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	,071	1
	Sig. (2-tailed)	,273	
	N	243	245

**Apêndice 29 – Teste de Hipóteses
Estrutura Organizacional**

Correlations

		Policronicidade Individual	Estrutura Organizacional
Policronicidade Individual	Pearson Correlation	1	-,108
	Sig. (2-tailed)		,092
	N	245	243
Estrutura Organizacional	Pearson Correlation	-,108	1
	Sig. (2-tailed)	,092	
	N	243	244

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](#)