



ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

TEMPOS DE TRABALHO E DE NÃO-TRABALHO: O DIFÍCIL EQUILÍBRIO DO ALTO EXECUTIVO ENTRE A CARREIRA, AS RELAÇÕES AFETIVAS E O LAZER

WORKING TIME AND NON-WORKING TIME: THE HARD BALANCE FOR THE HIGH
EXECUTIVE BETWEEN CAREERS, AFFECTIVE RELATIONS AND LEISURE

Leila Scanfone

Antonio Carvalho Neto

Betania Tanure

RESUMO

Este artigo analisa a percepção do alto executivo no Brasil quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o impacto disso na sua vida. No referencial teórico, discutem-se algumas abordagens sobre esse complexo conceito, que é o tempo, e sua centralidade nas organizações, bem como os estudos dedicados aos tempos de (não-) trabalho do executivo, ressaltando-se a necessidade do lazer, uma dimensão esquecida nos estudos organizacionais. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de *survey* com 965 executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de 3º nível) de 344 grandes empresas que atuam no Brasil. A pesquisa mostra o perfil dominante do alto executivo brasileiro como masculino, casado, com filhos e chegando mais rápido ao topo da hierarquia. Os resultados mostram que o executivo subestima o impacto das novas tecnologias como extensoras de sua já muito longa jornada de trabalho. A pesquisa indica também a insatisfação dos executivos com o desequilíbrio na distribuição do seu tempo, com o predomínio da carreira em detrimento da vida pessoal (vida afetiva, e ainda mais do lazer). Embora sejam os principais responsáveis pela condução das empresas, os executivos, dos quais mais da metade estão vivendo mudanças radicais em suas organizações, sentem-se com pouca governabilidade para alterar esse quadro.

PALAVRAS-CHAVE

Recursos humanos. Gestão do tempo. Carreira executiva.

ABSTRACT

This article examines the perception of the high executive in Brazil on the distribution of their time working and non-working and the impact of this in their lives. In the theoretical framework

is discussed some approaches on this complex concept that is the time and its centrality in organizations, like the devotion to studies of (non) working time of the executive, stressing the necessity of leisure, a forgotten dimension in organizational studies. The quantitative research was conducted through survey with 965 executives (presidents, vice-presidents / directors and 3rd level managers) of 344 large companies that operate in Brazil. The research shows the dominant profile of the Brazilian high executive as male, married, with children and coming soon to the top of the hierarchy. Results show that the executive underestimates the impact of new technologies as an extensor of their already long day of work.

The research also indicates the executives' dissatisfaction with the imbalance in the distribution of its time, with the predominance of career at the expense of personal life (love life, and most of it in leisure).

Although they are the responsible for leading the companies, the executives find hard to change this framework, where more than half is experiencing radical changes in their organizations.

KEYWORDS

Human resources. Time management. Executive career.

INTRODUÇÃO

Que o ambiente de negócios está cada vez mais instável, inseguro, competitivo; que mudanças radicais como fusões, aquisições e reestruturações intermináveis continuam a acontecer, com os conseqüentes *downsizings* e enxugamentos de pessoal; que as demandas organizacionais por resultados cada vez mais ambiciosos seguem em ritmo crescente; tudo isso já está sobejamente discutido na literatura. Tampouco é novidade nos estudos organizacionais que os problemas, as dificuldades e os desafios oriundos da adaptação a essa realidade mais dinâmica, ágil, flexível e fluida também se estenderam a todos os indivíduos dentro das organizações e, dentre estes, certamente aos executivos.

No entanto, os reflexos dessas mudanças ainda merecem aprofundamento quando se considera que elas redefiniram também o tempo de trabalho e, especialmente, sua relação com o tempo de não-trabalho. Há 2000 anos, o filósofo romano Sêneca já advertia contra os efeitos nefas-

tos para a felicidade humana da cultura da "correria desenfreada", da azáfama que estressava mentes e desperdiçava preciosa energia que poderia ser mais bem aproveitada em outras dimensões da vida, no tempo de não-trabalho. Tudo indica que, malgrado os inúmeros avanços da civilização, muito pouco avançamos nessa direção, e é dentro dessa perspectiva que o presente artigo pretende dar sua modesta contribuição.

Os altos executivos, alvo deste estudo, sempre trabalharam muito. Num cenário como o atual, não se admira que estejam trabalhando ainda mais. A novidade é que aqueles que alcançaram o invejado olimpo organizacional estão bastante insatisfeitos com o excessivo predomínio do tempo e da energia que eles próprios direcionam para suas carreiras sobre o tempo de não-trabalho.

Considera-se aqui que o tempo de não-trabalho compreende todos os tempos utilizados em atividades que não visem a remuneração ou com ela não tenham vínculo, tais como os tempos utilizados com a família, com o cônjuge, com ativi-

dades sociais, com lazer e com amigos, dentre outros (PERISTA; MAXIMIANO; FREITAS, 2000).

O objetivo deste artigo, de analisar a percepção do alto executivo quanto à distribuição do seu tempo de trabalho e de não-trabalho e os impactos desse desequilíbrio, é chamar a atenção para uma dimensão que não pode ser negligenciada: a vida fora da empresa.

TEMPOS DE TRABALHO E DE NÃO-TRABALHO

O referencial teórico parte de um preâmbulo sobre o conceito de tempo para além do tempo linear newtoniano, um tempo que é uma construção advinda de uma percepção social da realidade. Ou seja, o executivo constrói sua noção de tempo – ou da falta dele – de acordo com seus valores, conforme sua percepção da realidade. Em seguida, discutem-se os estudos dedicados aos tempos de (não-)trabalho do executivo, para terminar com uma abordagem do lazer, esta claramente uma dimensão esquecida nos estudos organizacionais.

UM BREVE, PORÉM NECESSÁRIO, PREÂMBULO: O TEMPO COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL

Mesmo estando em toda parte simultaneamente e sendo experimentado por todos, o tempo sempre se apresentou como um enigma insolúvel na história da humanidade. O tempo não é percebido nem utilizado da mesma forma em todas as sociedades; há sociedades em que o tempo não assume esse papel central na ordenação e no controle social. Apesar de a “[...] *sociedade industrial moderna ser muito mais dependente do tempo que qualquer outra civilização anterior*” (WHITROW, 1993, p. 203), nem sempre o tempo teve a centralidade e a importância que tem hoje (LEE; LIEBENAU, 1999; PEREIRA JUNIOR; GUERRINI, 2004). Portanto, faz-se necessário compreender quais fenômenos deram ao tempo essa carga de importância em algumas sociedades, especialmente na ocidental, e qual o reflexo des-

se processo no contexto organizacional e para os executivos.

Um dos primeiros a estudar o tempo a partir do seu caráter subjetivo foi Santo Agostinho (1999), para quem o tempo é uma criação humana para lidar com as impressões de presente, passado e futuro. Kant (1987) também definiu o tempo como algo subjetivo que tem a função organizar internamente o indivíduo, denominando-o como *o sentido interno*. Já para Hume (1999), a observação de determinada regularidade é o que define o tempo, ou seja, o ser humano é predisposto a estabelecer relações entre fatos apenas se houver certa regularidade entre eles.

Contudo, não foi só como fenômeno metafísico que o tempo despertou interesse. Newton (1974) e Einstein (1999) forneceram contribuições significativas para o entendimento do conceito de tempo. Seus trabalhos influenciaram não só as áreas das ciências naturais, como também as ciências sociais (LEE; LIEBENAU, 1999). Newton foi o primeiro a abordar o tempo abandonando a abordagem metafísica e demonstrando matematicamente sua existência. A idéia de um tempo externo, absoluto, uniforme, linear, constante e que não pode ser afetado por nada tem origem nos trabalhos de Newton (WHITROW, 1993).

Outros estudiosos abordaram o tema, explicitando e delimitando outras formas de se perceber o tempo como, por exemplo, a noção de tempo biológico (por exemplo: relógio biológico da mulher em função da gravidez), de tempos de maturação psicológica (por exemplo: adolescência), de tempo referente às estações do clima (por exemplo: primavera), de tempo de trabalho (por exemplo: jornada), entre outros (PEREIRA JUNIOR; GUERRINI, 2004). Assim, o modo de determinar o tempo é uma forma de reunir, por uma relação lógica, ou fundir, num todo coerente, os acontecimentos (ELIAS, 1998).

Já de acordo com a Teoria da Relatividade de Einstein, a percepção sobre um objeto depende da posição do observador. Isso implica que um objeto pode ser percebido de maneira diferente por indivíduos diferentes. No caso do tempo, a percepção pode variar, por exemplo, em função do estado de movimento do indivíduo. Essa noção de tempo relativo influenciou o desenvolvimento do conceito de tempo como construção social, em que este é um construto do homem, um componente importante do processo civilizatório e parte de um processo social, não sendo possível elaborar um conceito de tempo individualmente. Nessa perspectiva, o tempo é visto como experiência coletiva, tendo como função coordenar e integrar as relações sociais (ELIAS, 1998; PERISTA, MAXIMIANO; FREITAS, 2000).

O executivo partilha valores com seu grupo social, como a cultura do *workaholic* para alcançar o sucesso na carreira, construindo socialmente sua noção de tempo, alicerçada na centralidade da carreira, no predomínio do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho.

A CENTRALIDADE DO TEMPO DE TRABALHO NA VIDA DO EXECUTIVO

Os estudos organizacionais abordavam o tempo como variável externa, mensurável e independente dos processos organizacionais; o tempo era visto como tempo absoluto, linear. No entanto, influenciados pela Antropologia e pela Sociologia, os estudos organizacionais, a partir da década de 1980, passaram a abordar o tempo como componente importante da cultura organizacional. Portanto, um tempo relativo, relido conforme o momento, podendo assumir diferentes significados a cada releitura (LEE; LIEBENAU, 1999; TONELLI, 2002; VERGARA; VIEIRA, 2005).

Nesse sentido, o que diferencia o tempo entre as sociedades pré-industriais e as sociedades industrializadas é o papel que ele desempenha. Enquanto nas primeiras a tarefa é executada du-

rante o período em que há luz do sol, nas sociedades industrializadas, o tempo regula o ritmo de execução da tarefa, pois é padronizado e medido (GASPARINI, 1996).

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

O último terço do século XX assiste a nova mudança na organização do trabalho, em função de fatores socioeconômicos e políticos bem como do surgimento e uso intensivo de novas tecnologias. Por conseqüência, a percepção do tempo também se altera, entra-se no tempo simultâneo, instantâneo (TONELLI, 2002; MELLO; TONELLI, 2002; GIDDENS, 1991). Trabalho e tempo se inter-relacionam ainda mais. Se o fordismo propiciava ao indivíduo a percepção do tempo do relógio, calcado na repetição e na monotonia, diante das novas tecnologias e estruturas organizacionais, o tempo experimentado é o da coexistência e da velocidade. Velocidade esta associada, principalmente, à convergência tecnológica acelerada entre telecomunicações e informática (GRISCI, 1999).

Cada indivíduo administra seus tempos de trabalho e de não-trabalho de acordo com variáveis socioeconômicas e culturais, sobre as quais ele tem mais ou menos governabilidade, o que influencia sua percepção sobre o significado do tempo, que tem, nesse sentido, uma dimensão mais subjetiva, passando a ser uma construção social.

Apesar de a maioria dos indivíduos nas organizações estar submetida a um horário rígido, exis-

tem funções que têm horários mais flexíveis e alinhados ao ritmo do próprio indivíduo (HASSARD, 2001), como é o caso do executivo. Todavia, a sensação de tempo curto demais não se altera, tanto devido a fatores do ambiente quanto a valores pessoais. Os executivos atuam num ambiente dinâmico, instável e complexo, estão diante de mais metas e de prazos cada vez menores para o alcance das mesmas. As empresas têm exigido demais e reduziram muito o número de trabalhadores; trabalham, inclusive, com um número muito menor de executivos do que no período fordista. Além disso, seus valores pessoais estão calcados em supervalorizar o espaço do trabalho, da carreira. Pesquisas realizadas no Brasil apontam para a extensa jornada de trabalho dos executivos:

✓ 626 executivos brasileiros de grandes empresas dedicavam 71% de seu tempo ao trabalho, e estavam insatisfeitos com a divisão do tempo e energia entre trabalho e vida pessoal; a média era de 11 horas de trabalho por dia; 68% trabalhavam regularmente nos finais de semana TANURE (2002).

✓ 161 executivos trabalhavam 10 horas por dia, sendo que um terço disse trabalhar, no mínimo, 12 horas e que 55% recebiam reclamações da família por dedicarem tempo insuficiente para o convívio familiar (INSTITUTO DATAFOLHA, 2003).

Esses dados sugerem que o papel profissional demanda a maior parte do tempo do executivo e que nem eles nem suas famílias estão satisfeitos com a distribuição do tempo. Há possibilidade de equilíbrio entre a divisão do tempo entre todos os papéis na vida do executivo? A resposta não é simples nem fácil.

Apesar dos poucos trabalhos sobre a distribuição do tempo na vida dos executivos, esse não é um tema recente. Uma pesquisa importante nesse sentido foi realizada por Evans e Bartolomé (1980) com 532 executivos homens de diversos

países, tendo revelado que os executivos já estavam insatisfeitos com a falta de tempo para a vida privada há mais de 25 anos, quando a grande empresa fordista, muito mais estável e menos exigente que as organizações atuais, estava em seu auge. A insatisfação vivida pelos executivos era uma expressão de dois desejos: queriam ter mais tempo de não-trabalho e, segundo, desejavam incrementar a qualidade desse tempo que direcionavam para a vida privada. Investiam 62% do tempo e 71% da energia no trabalho. Ou seja, duas vezes mais tempo e energia na carreira do que na vida pessoal (EVANS; BARTOLOMÉ, 1980).

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

A intensificação do volume e da carga de trabalho certamente é consequência dos intermináveis processos de mudança organizacional já discutidos (FERREIRA, 2004). No entanto, o estilo de gestão da empresa também influencia esse processo, atualmente alicerçado numa cultura organizacional que valoriza a superdedicação à organização e uma visão sobre os resultados do negócio de curto prazo (TANURE, 2002).

Outro fator que pressiona para maior investimento de tempo na carreira dos executivos é o alto grau de expectativas depositadas sobre os indivíduos que ocupam cargos de liderança, não só pelos que convivem com eles dentro da organização, mas de seus familiares e amigos, num quadro de deificação da gerência que se observa desde os anos 1990: eterno aperfeiçoamento; que o mesmo esteja sempre galgando melhores posições dentro das organizações (SERVA E FERREIRA, 2004). Essa expectativa, apesar de velada, está presente no ambiente organizacional, e o executivo percebe essa cobrança: “a incapacidade de progredir, a estagnação, são percebidas como um recuo, como uma morte social” (Pagès, 1987,

p.138). O resultado desse processo é que o gestor acaba condenado à incessante busca por crescimento e, ao tentar responder a essa expectativa, o executivo acaba pressionado a subir cada vez mais na hierarquia e a trabalhar cada vez mais para que isso ocorra.

Nas sociedades modernas, a carreira é utilizada como parâmetro para a avaliação social do indivíduo. É por meio do desenvolvimento da carreira que o indivíduo ganha *status* perante o social. Existem relações entre carreira e tempo e carreira e idade, que, além de delimitar um período aceitável para galgar posições na hierarquia organizacional, propiciam um mais alto *status* para quem conseguir chegar ao topo antes do tempo ou da idade tidos como ideais. Uma das conseqüências desse processo é que os indivíduos procuram alcançar posições cada vez mais rapidamente e, portanto, devotam-se excessivamente às suas carreiras, aumentando ainda mais significativamente seu tempo de trabalho (HASSARD, 2001).

Portanto, como salientam Evans e Bartolomé (1980), o executivo é um indivíduo que está sempre potencialmente pronto para sacrificar todas as outras áreas de sua vida em favor de sua carreira e ascensão.

UMA DAS DIMENSÕES ESQUECIDAS DO TEMPO DE NÃO-TRABALHO: O LAZER

Assim como na vida profissional, na vida pessoal o executivo, como qualquer indivíduo, exerce um ou vários desses papéis, sem prejuízo de muitos outros: pai, filho, parceiro amoroso, cidadão. Como bem salienta Freitas (1998), a dimensão do trabalho não se separa das outras dimensões da vida do indivíduo. O modelo de Bernhoeft (1985) divide o tempo do indivíduo entre os seguintes papéis:

✓ papel profissional: relacionado à execução das tarefas do trabalho;

✓ papel conjugal: referente à relação do indivíduo com seu cônjuge ou parceiro amoroso com o qual mantém união estável;

✓ papel familiar: referente às relações que se estendem à família (exceto marital);

✓ papel social: referente às relações com os amigos e às demais relações sociais;

✓ papel educacional: relacionado ao desenvolvimento intelectual, como cursos e leituras;

✓ papel recreacional: relacionado ao lazer e às atividades físicas e esportivas.

Bernhoeft (1985) assinala que o tempo gasto em um papel automaticamente se traduzirá em diminuição do tempo para os outros papéis. Ainda que, em algumas sociedades, os indivíduos estejam mais habituados a realizar mais de uma tarefa por vez (HALL, 1984; TROMPENAARS, 1993), há a limitação imposta pela inelasticidade do tempo. Apesar de toda essa pressão organizacional e social, os indivíduos têm necessidade do tempo de não-trabalho, não só em função dos outros papéis, como o conjugal e o familiar, mas também como um tempo para o próprio indivíduo, o tempo de não-trabalho destinado ao lazer.

O lazer, uma dimensão esquecida pelos estudos organizacionais, apresenta-se como objeto de discussão desde a Antigüidade. É na Modernidade, a partir da Revolução Industrial, devido às reivindicações dos trabalhadores organizados em sindicatos por um maior tempo livre, que o lazer passa a ser direito social (WERNECK, 2000), assegurado no Brasil pela Constituição, sendo sua promoção dever da família, da sociedade e do Estado. O reconhecimento do lazer como direito social, além de admitir a necessidade de um tempo de não-trabalho, além do tempo de trabalho, explicita a necessidade de equilíbrio entre vida profissional, familiar e social (MANÃS, 2005).

Uma definição amplamente difundida de lazer é a de Dumazedier (1973, p.34), sociólogo francês que estudou a temática desde 1950: "ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de

livre vontade, para repousar, divertir-se, recrear-se e entreter-se ou ainda para desenvolver sua formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora, após desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais”.

Os autores que estudam o lazer concordam nos seguintes pontos: é uma escolha individual; ajuda a sair da rotina; é benéfico para a saúde; é buscado com intenção de auferir prazer e satisfação; não visa à acumulação de capital ou defesa de ideologias (AGUIAR, 2000).

Delimitando o campo do lazer, Dumazedier (1973) apresenta uma relação de atividades que são classificadas como opostas ao lazer: o trabalho profissional; o trabalho para complementação de renda; os trabalhos domésticos; as atividades consideradas de manutenção do corpo como refeições, cuidados higiênicos, sono; as atividades ligadas a obrigações familiares, sociais ou espirituais e as atividades associadas aos estudos interessados, tais como cursos de especialização.

Pode-se inferir, portanto, que o executivo tem muito menos tempo de lazer do que ele próprio imagina. Evans e Bartolomé (1980) pontuam, de acordo com sua pesquisa, que os executivos vêm o lazer a partir de quatro perspectivas diferentes, todas, porém, ligadas à vida profissional: lazer como recuperação (descansar); lazer como relaxamento (aliviar as tensões); lazer como investimento/dedicação à vida privada (passear com os filhos) e lazer como desenvolvimento pessoal (segunda carreira). O lazer, dentro dessa perspectiva, passa a ser mais um concorrente na distribuição do tempo de não-trabalho do executivo.

Frente aos benefícios que o lazer proporciona, já aparecem programas empresariais oferecendo opções de lazer. São exemplos: salas de TV, cinema, salão de jogos, alongamento, colônias de férias e clubes sociais. A prática do lazer propicia ganhos para empregados (aumento da qualidade de

vida) e para empregadores (melhora do clima organizacional e produtividade que, por conseguinte, geraria ganho econômico) (AGUIAR, 2000).

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

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar as percepções dos altos executivos quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o impacto disso nas diversas dimensões de suas vidas.

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo descritivo, uma vez que teve por objetivo identificar e analisar as percepções dos executivos quanto à temática proposta. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, caso deste estudo (GIL, 1999).

Como estratégia, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, orientada para a mensuração de fenômenos e a relação entre eles. Segundo Kirk e Miller (1986), citados por Mattar (1999), o grande número de entrevistados e as múltiplas variáveis que foram trabalhadas durante a investigação recomendam o uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados. Elas são características de pesquisa quantitativa.

A abordagem quantitativa foi fundamentada no método de pesquisa de *survey*. A pesquisa de *survey* é um método de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Como diz Babbie (1999, p.30), “[...] usados corretamente em situações apropriadas, surveys podem gerar informa-

ções necessárias, difíceis de se obterem através de qualquer outro método”.

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

Os dados foram coletados através de questionários enviados via internet e também impressos para executivos de empresas de grande porte que operam no Brasil, dentre as 500 maiores empresas (EXAME MAIORES E MELHORES, 2005). Foram recebidos 965 questionários válidos preenchidos por executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de terceiro nível, estes logo abaixo de vice-presidentes/diretores) de 344 empresas.

De acordo com Malhotra (2001), a amostra utilizada pode ser considerada não probabilística por conveniência, uma vez que foi utilizado o cadastro de gestores dos bancos de dados da Fundação Dom Cabral e do Instituto Right Saad Felpelli. O período da coleta de dados foi de fevereiro de 2005 a março de 2006. A representatividade e a qualidade da amostra pesquisada estão alicerçadas no alto número de respondentes – 965 executivos –, e no percentual de empresas representado dentro das maiores operando no Brasil (69% das 500 maiores).

Em relação ao setor de atividade das empresas pesquisadas, observa-se que mais da metade dos executivos pesquisados (55%) trabalha na indústria, mais de um terço (35%) nos serviços, 8% nos serviços públicos e 2% no comércio. Destaca-se a diversidade de segmentos representados, como os de serviços financeiros, telecom, automotivo, química e petroquímica, siderurgia e mineração, dentre outros.

As respostas ao questionário foram tabuladas através do *software Statistic Package for Social Science (SPSS)*.

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

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

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

O teste Qui-quadrado avalia a associação, não necessariamente linear, entre duas variáveis categóricas, em que pelo menos uma delas não é ordinal, ou seja, não apresenta uma seqüência lógica. Essa comparação é feita por meio de uma estatística que compara os valores observados em cada categoria com os valores esperados (estimados/teóricos) (D'HAINAUT, 1997; MOORE, 2005). No teste Qui-quadrado, em relação às hipóteses, considerou-se:

H_0 : As variáveis em estudos são independentes.

H_1 : As variáveis em estudo não são independentes, ou seja, apresentam alguma associação.

Já o Coeficiente de Kendall mede a associação, não necessariamente linear, entre duas variáveis categóricas ordinais. Segundo Bunchaft e Ke-

Ilnner (1997), esse coeficiente é indicado quando se deseja enfatizar as inversões entre as respostas dos pesquisados sobre o mesmo objeto ou quando há valores extremos. Para o Coeficiente Kendall, em relação às hipóteses, considerou-se:

H_0 : As variáveis em estudos são independentes.

H_1 : As variáveis em estudo não são independentes, ou seja, apresentam alguma associação.

Para testar a igualdade entre três ou mais médias, utilizou-se a técnica denominada Análise de Variância – ANOVA. A ANOVA é uma técnica usada para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, ao mesmo tempo, provenientes de amostras independentes. ANOVA a um fator significa dizer que a característica (ou fator) que diferencia cada amostra é o mesmo (TRIOLA, 1999). Para a ANOVA considerou-se:

H_0 : As médias são todas iguais.

H_1 : Pelo menos uma média é diferente.

No intuito de facilitar a leitura dos dados, quando o número de variáveis trabalhadas podia ser diminuído, optou-se pela técnica da Análise Fatorial, por meio do Método das Componentes Principais. De acordo com Migliavacca (2005), essa é uma técnica de análise multivariada que avalia as relações internas de um conjunto de variáveis, trocando o conjunto inicial de variáveis que apresentaram correlação por um conjunto menor e com estrutura mais simples de fatores comuns.

O QUE PENSAM OS ALTOS EXECUTIVOS DAS MAIORES EMPRESAS SOBRE O USO DOS SEUS TEMPOS DE TRABALHO E DE NÃO-TRABALHO?

A análise dos resultados está dividida em três partes: o perfil dos executivos e a percepção destes sobre seus tempos de trabalho e de não-trabalho.

Um breve perfil dos altos executivos brasileiros, que estão chegando lá mais rápido e mais jovens

Mais de dois terços (77%) dos executivos entrevistados são homens, o que mostra que o universo da alta gerência, do nível gerencial estratégico das organizações, ainda é predominantemente masculino. Em relação ao estado civil, 81% dos executivos são casados ou mantêm união estável e 19% são solteiros/separados/viúvos/divorciados; 76% dos executivos têm filhos. O perfil dominante, portanto é homem, casado e com filhos.

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

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

Já o tempo de trabalho na mesma empresa está assim distribuído na amostra: 14% dos executivos têm até dois anos de “casa”, 21% entre três e cinco anos, 22% entre seis e 10 anos, 15% entre 11 e 15 anos e 28% acima de 16 anos.

Essas informações sugerem que a chegada ao topo da carreira está levando menos tempo do que quando era precisa toda uma vida dentro da mesma empresa para se chegar lá e que a permanência no topo também não está tão estável assim, se considerarmos o topo como o conjunto dos três níveis – presidente, vice/diretor e gerentes logo abaixo – (o que se justifica, pois o funil é muito estreito, havendo cada vez menos cargos de alto escalão para um número cada vez maior de pretendentes). Ou seja, 82% dos executivos que chegaram ao topo estão lá há apenas cinco anos, enquanto a concentração é mais dispersa quanto ao tempo de “casa”.

Eles estão chegando mais jovens do que antes ao topo: 6% já têm até 30 anos, percentual inimaginável 10 anos atrás; 45% têm entre 31 e 40 anos; 40% estão entre 41 e 50 anos e 9%

têm mais de 51 anos. Ou seja, 51%, metade dos altos executivos, têm até 40 anos, jovens em comparação com o executivo sênior fordista clássico.

A comparação dos dados referentes ao tempo de trabalho na empresa e o tempo de trabalho no cargo atual também revela que os executivos mudam mais de cargo que de empresa, o que pode indicar que esses profissionais ainda encontram mais oportunidades dentro da própria empresa que em outras organizações.

O tempo de trabalho dos altos executivos: viagens, eventos de negócios e as novas tecnologias alongam a jornada

Em relação à jornada diária de trabalho, mais da metade dos executivos (53%) disse trabalhar de 10 a 11 horas e quase um terço (29%) disse trabalhar 12 horas ou mais. Só 18% disseram que trabalham de oito a nove horas por dia. Cruzando os dados referentes às horas de trabalho *versus* o cargo, os presidentes são os que têm a maior jornada, de mais de 10 horas por dia. Já o grupo que apresentou a maior concentração de pessoas trabalhando entre oito e nove horas diárias foi o dos gerentes (21%).

Ainda que 82% tenham dito que trabalham mais de 10 horas diárias na pesquisa quantitativa (jornada que já é pesada), ainda podem ser acrescidas pelo menos duas horas a mais, pois a visão dos executivos é mascarada devido ao fato de eles não considerarem como jornada o tempo gasto em *e-mails*, celulares e *laptops* fora da empresa, muitas vezes em casa; viagens; eventos de negócios (relacionados ao ritual do cargo, como representação institucional e jantares de negócio). Isso ficou evidenciado a partir do cruzamento dos dados.

Mais da metade dos executivos (54%) disse trabalhar nos finais de semana, e 40% disse trabalhar freqüentemente. Grande parte dos executivos pesquisados (85%) informou que a empresa permite o acesso ao *e-mail* fora do local de trabalho, o que favorece e até mesmo induz à

extensão da jornada. Quase metade dos entrevistados (45%) disse acessar freqüentemente ou sempre o *e-mail* fora do local de trabalho. Quase um terço (31%) acessa o *e-mail* às vezes fora do local de trabalho e só 24% o acessam raramente ou nunca. A maioria dos executivos atende celular para tratar de assuntos relacionados ao trabalho fora de seu horário normal de trabalho.

Outro fator que interfere no tempo de não-trabalho é a quantidade de dias por semana que os executivos pesquisados passam fora de casa em viagens a trabalho: 31% viajam um dia por semana, 16% dois dias, 15% passam três ou mais dias viajando e 38% nunca ou raramente viajam. Sintetizando, 60% viajam semanalmente, o que não só diminui o tempo para relações afetivas e lazer como também desorganiza as outras dimensões da vida.

O destino das viagens a trabalho também interfere no uso do tempo. A maioria dos executivos (72%) realiza mais viagens nacionais que internacionais.

Observa-se um percentual considerável (27%) dos executivos pesquisados que não trabalha na mesma cidade em que reside. Isso certamente interfere na distribuição do tempo de não-trabalho, que fica ainda mais encurtado pela distância geográfica, uma vez que o tempo gasto com deslocamento e/ou o tempo alocado em outra cidade/estado é subtraído do tempo que esse indivíduo tem para si, sua família e outras atividades fora do trabalho, como salientado na literatura discutida.

Como discutido no referencial teórico, o tempo é construído socialmente, percebido devido a fatores tanto da ordem dos valores do grupo de executivos (cultura de trabalhar "duro" ser considerado algo meritório, mostrar que está se sacrificando, dedicando muitas horas à carreira, por exemplo) quanto da ordem do ambiente de negócios (como a competição, o tipo de metas, o setor econômico, a estrutura da empresa).

Da ordem dos valores dos executivos, a pesquisa mostrou como a cultura do *workaholic* leva a que eles não consigam se desligar do trabalho, favorecendo o uso de telefones, internet e *laptops* para fins de trabalho, deixando que seus espaços privados sejam invadidos pelo trabalho.

Da ordem do ambiente, além do aumento da competição, e até por isso mesmo, as grandes empresas estão passando por mudanças radicais (reestruturação, reengenharia, fusão ou aquisição), para 57% dos executivos entrevistados. A pesquisa reflete a dinâmica atual do mercado, em que essas mudanças resultam em mais pressão por resultados e em mais trabalho. Provavelmente, esse alto grau de mudanças também possa explicar por que mais de um terço dos executivos tem menos de cinco anos de tempo de trabalho na empresa e está há até dois anos no cargo atual (numa mudança radical, além de demissão, há a admissão e remanejamento dos sobreviventes).

Cruzando os dados referentes às horas de trabalho *versus* o fato de a empresa estar ou não passando por uma mudança radical tem-se que:

- o percentual de executivos trabalhando 12 horas ou mais por dia é maior nas empresas que estão passando por mudança radical (31% contra 25%);

- o percentual de executivos que trabalham de oito a nove horas é maior nas empresas que não estão passando por mudança radical (22% contra 16%).

Esses resultados corroboram a discussão sobre as longas jornadas de trabalho em função de mudanças organizacionais apontadas no referencial teórico.

Procurou-se também na pesquisa identificar aspectos relacionados à vida profissional que influenciariam na maior ou menor satisfação do executivo. Os executivos ressaltaram o nível de desafios, se as metas são factíveis, o nível de cobrança por resultados e a carga de trabalho. O item de maior satisfação é o nível de desafios colocados

pela empresa, enquanto a carga de trabalho é o item de menor satisfação.

Quanto maior a quantidade de horas trabalhadas, quanto maior a frequência com que os executivos atendem ao celular, respondem *e-mails* e/ou trabalham nos finais de semana, quanto maior é o tempo gasto com as atividades profissionais, menor é seu grau de satisfação.

Todos esses resultados indicam que os altos executivos estendem suas jornadas de trabalho bem além das 11 horas diárias em média que disseram cumprir, embora não percebam esse alongamento como jornada. Indicam, também, que tecnologias como celular e *e-mail* impactam no sentido de colaborar com esse alongamento da jornada. Confirmam estudos que indicam que os avanços tecnológicos (celular, internet) contribuíram para a quebra dos limites da jornada de trabalho, anteriormente confinada ao espaço organizacional. Esses dados corroboram os resultados de pesquisas discutidas no referencial teórico, e apontam para uma jornada ainda maior do que aquelas ali apontadas.

Isto faz com que o tempo de trabalho avance ainda mais sobre o tempo de não-trabalho. A pesquisa mostrou também que os executivos não estão satisfeitos com esse quadro.

A percepção do executivo sobre o seu tempo de não-trabalho: insatisfação com a falta de tempo para cultivar as relações afetivas e desfrutar de algum lazer

Diante da extensa gama de atividades que poderiam ser abordadas como sendo constituintes do tempo de não-trabalho, limitou-se a pesquisa às seguintes questões: relações afetivas (família, cônjuge ou parceiro amoroso, amigos) e lazer (incluindo a prática de exercício físico, atividades intelectuais não relacionadas à sua atividade profissional e a prática de ações sociais), conforme discutido no referencial teórico.

Em relação à distribuição do tempo entre a vida profissional e a vida privada ou pessoal do executivo (aqui entendida como as dimensões do não-trabalho), os dados revelam que somente um terço dos altos executivos destinam até 60% do seu tempo ao trabalho, enquanto outro terço destina 70% e o outro terço mais de 80%. Ou seja, optando-se por delimitar que aplicar até 60% do seu tempo para a vida profissional seria algo aceitável, o quadro é de evidente desequilíbrio, em prejuízo do tempo de não-trabalho. Mais de dois terços dos entrevistados destinam 30% ou menos de seu tempo para atividades fora do trabalho, ou seja, para sua família, seu cônjuge/parceiro amoroso, amigos e lazer.

Cabe ressaltar que vinte e sete anos depois que os executivos pesquisados por Evans e Bartolomé (1980) disseram gastar 62% de seu tempo com a vida profissional, a média encontrada nesta pesquisa foi de 69%. Ou seja, há 27 anos os executivos reservam grande parte de sua vida ao trabalho, e esta dedicação aumentou ainda mais no quadro atual. Os resultados da pesquisa de Tanure (2002) também indicaram que os executivos dedicam 71% do seu tempo ao trabalho.

Cruzando-se esses dados com os dados referentes à quantidade de horas de trabalho por dia útil, 30% dos executivos que trabalham de oito a nove horas por dia disseram que ocupam 60% de seu tempo com a vida profissional; 43% dos executivos que disseram trabalhar de 10 a 11 horas por dia revelaram que ocupam mais de 70% de seu tempo com a vida profissional; outros 42% que trabalham 12 horas ou mais por dia relataram que ocupam mais de 70% de seu tempo com a vida profissional. Este resultado, esperado, indica consistência das respostas.

Da mesma forma, quanto maior a frequência de atividades relacionadas ao trabalho (dias por semana fora de casa viajando a trabalho / carga de trabalho por dia útil / trabalhar nos fins de semana / fora do horário normal de trabalho atender ou responder *e-mails* relacionados ao traba-

lho), sobretudo as realizadas fora do horário normal de trabalho, indicadas pelo executivo pesquisado, maior o percentual de tempo que ele indicou gastar com a vida profissional. Esse resultado reforça a percepção da pesquisa apontada anteriormente de que há um alongamento da jornada de trabalho normal e também indica que os executivos têm consciência disso, apesar de não contabilizá-las em suas jornadas.

Em relação à satisfação com a distribuição de tempo e energia entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado às dimensões do não-trabalho, os dados revelam que 59% dos executivos estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos, 19% não está nem satisfeito, nem insatisfeito e 22% estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Portanto, quase 60% estão francamente insatisfeitos com o excesso de tempo que dedicam à carreira. Se somarmos a estes os 19% que não se posicionaram, pois, em se tratando de questão tão clara e direta como esta, estariam mais para insatisfeitos do que para satisfeitos, temos cerca de 80% insatisfeitos.

Efetuando-se o cruzamento dos dados referentes ao sentimento em relação à distribuição de tempo e energia versus o cargo, quanto mais baixo no nível hierárquico, mais insatisfeito o executivo está com relação à distribuição de seu tempo e sua energia.

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

A pesquisa procurou também identificar se havia maior ou menor satisfação do executivo com aspectos relacionados à vida pessoal, como a satisfação com a relação com o parceiro amoroso, filhos e outros familiares, convivência com amigos, saúde e hábitos alimentares. O item de mai-

or satisfação é a relação com os filhos e os hábitos alimentares o de menor satisfação.

Considerando-se que o menor índice de satisfação está relacionado à carga de trabalho, efetuou-se o cruzamento dos dados referentes à quantidade de horas de trabalho por dia útil versus satisfação. Os dados indicam que, dentre as questões que apresentaram diferenças significativas (saúde, nível de cobrança por resultados, relação com outros familiares, factibilidade das metas estabelecidas, relação com os filhos, carga de trabalho, hábitos alimentares e convivência com amigos), os executivos que disseram trabalhar de oito a nove horas são os mais satisfeitos. Já os que disseram trabalhar 12 horas ou mais são os menos satisfeitos com esses itens. Ou seja, observa-se que a jornada diária de trabalho causa impacto no nível de satisfação do executivo: quanto mais longa é a jornada, menos satisfeitos eles estão, tanto com o trabalho quanto com o pouco tempo para a vida fora da empresa.

Num ambiente de negócios exigente como o atual e com foco em um grupo profissional como os executivos, falar em lazer pode soar mais que utópico, até mesmo algo herético. No entanto, conforme discutido no referencial teórico, um tempo para si próprio, livre de qualquer caráter de obrigatoriedade, é uma necessidade humana fundamental, até para a preservação da saúde mental do indivíduo. Os executivos adoram o que fazem, mas isto não é suficiente para suprir outros anseios como o de ter algum tempo para si.

Portanto, em relação à prática de exercícios físicos, considerando-se como mínima a prática do exercício regular por pelo menos duas vezes por semana, os dados revelam que metade (50%) dos executivos não pratica atividade física regular.

No que se refere a dedicar tempo a atividades intelectuais não relacionadas à sua atividade profissional principal, que é um outro tipo de lazer intelectual, a maioria dos executivos (72%) disse que não se dedica a outras atividades; só 28% dedicam uma média de cinco horas semanais.

Em relação à prática de alguma ação social (lazer social, conforme o referencial teórico), 66% dos executivos disse não ter nenhuma.

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

De modo geral, esses resultados explicitam as conseqüências da má distribuição do tempo pelos executivos, sendo o tempo de não-trabalho relegado a último plano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abrangente pesquisa realizada com executivos de 69% das 500 maiores empresas operando no Brasil, visando identificar a percepção desse grupo em relação à distribuição do seu tempo entre as diversas dimensões de sua vida, revelou não só que os executivos dedicam muito mais tempo à sua vida profissional que às demais dimensões de sua vida, mas que eles estão insatisfeitos com esse quadro. Os resultados reforçam esse flagrante desequilíbrio e a clara insatisfação daqueles que chegaram ao topo da hierarquia das grandes empresas.

Considerando-se que as empresas pesquisadas neste estudo representam uma parcela muito significativa do universo empresarial brasileiro, pode-se inferir que tanto a insatisfação quanto a longa jornada de trabalho sejam comuns nas empresas de grande porte do Brasil.

Em relação à jornada diária de trabalho, observa-se que os executivos trabalham muito mais do que contabilizam, principalmente em função do tempo gasto com *e-mails*, ligações para o ce-

lular (relativas a trabalho) e trabalho em *laptops* fora do horário de trabalho, almoços/jantares de negócio, viagens e demais eventos não considerados pelos mesmos como parte integrante de sua jornada de trabalho.

No que tange ao tempo de não-trabalho, exercitando-se os exercícios físicos (que só a meta-faz), a maior parte dos executivos não pratica nenhuma outra atividade que possa ser caracterizada como lazer. Ou seja, os executivos pesquisados não disponibilizam tempo para si mesmos. A não-utilização do tempo de não-trabalho para alguma atividade que não esteja relacionada ao cônjuge/parceiro amoroso e/ou família deve-se à escassez do mesmo, tendo-se em vista que a jornada de trabalho ocupa a maior parte do tempo do executivo e por não ser possível "esticar" as 24 horas que se tem por dia.

Em relação à percepção dos executivos quanto à distribuição do tempo e energia entre a vida profissional e a vida pessoal, a pesquisa indicou que estes têm consciência de que a vida profissional consome a maior parcela de seu tempo e que estão insatisfeitos com essa má distribuição.

Todos esses resultados corroboram o exposto no referencial teórico no que tange à insatisfação dos executivos com a distribuição do seu tempo entre as diversas áreas de sua vida e com o predomínio do tempo de trabalho sobre os outros tempos.

Os grandes avanços da tecnologia da informação não se constituíram em fator de liberação de maior tempo livre. Ao contrário, tornou-se mais difusa a fronteira entre as dimensões do trabalho e do não-trabalho, em detrimento da última.

O ambiente organizacional, voltado para um excesso de demandas, dificulta a escolha individual do executivo de terceiro escalão entre uma jornada de trabalho diária menor ou maior. Ou seja, a governabilidade individual desse nível hierárquico é mais limitada do que a dos presidentes e vice-presidentes/diretores.

A pesquisa indicou que os executivos dos três níveis percebem que há um desequilíbrio entre a distribuição do tempo entre as diversas dimensões da vida, e isso gera insatisfação. Isso revela que as maiores empresas operando no Brasil ainda têm um longo caminho a percorrer. Basta verificar a inexistência de programas, na maioria das empresas constituintes da amostra, que minimizem os reflexos dessa elevada jornada em seus executivos.

Presidentes, vice-presidentes e diretores têm um bom grau de governabilidade para, pelo menos, minorar esse desequilíbrio, que a todos desagradou e que eles mesmos declaram ser fator de insatisfação pessoal. Por que, então, não tomam medidas concretas nessa direção? Certamente há demandas que nem os principais executivos têm poder para recusar, vindas da matriz, no exterior, dos acionistas, etc. Mas, tanto para presidentes quanto para gestores de terceiro escalão, não se pode descartar a subjetividade na percepção da distribuição do tempo pelos indivíduos, situação na qual cabem valores pessoais na construção social desse tempo, como salientado. Ou seja, trabalhar em excesso tornou-se valor para o grupo social dos executivos, que não conseguem se libertar do incômodo para o qual eles próprios fortemente concorrem.

Cabe, portanto, destacar a necessidade de se compreender a questão não só quantitativa, mas também qualitativamente, além dos fatores conjunturais e estruturais que levam ao predomínio do tempo de trabalho sobre os tempos de não-trabalho. Por esse prisma, pode-se avançar em uma perspectiva crítica e analítica capaz de elucidar as perspectivas, dilemas e desafios da questão nas organizações contemporâneas.

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

Apesar da riqueza de dados obtidos na presente pesquisa, acredita-se que pesquisas qualitativas explicitem outras questões e conflitos gerados pela predominância do tempo de trabalho sobre o tempo de não-trabalho, além de possibilitar um aprofundamento nos aspectos aqui levantados e discutidos. Espera-se, portanto, que os resultados e também os limites desta pesquisa sirvam de base para novos estudos. Como temas para futuras pesquisas, sugerem-se os seguintes: Como se comportam esses resultados quando analisados a partir das diferenças entre gêneros, cargos e idade? Até que ponto o prazer e o *status* do trabalho do executivo compensarão suas longas jornadas de trabalho? Até que ponto os cônjuges/parceiros amorosos e as famílias aceitam passivamente essa troca? Até que ponto o modelo de sucesso atual valerá o sacrifício imposto à vida privada? Na visão dos executivos, haveria alternativas? Por que os presidentes, vice-presidentes e diretores se consideram incapazes de mudar um quadro sobre o qual têm governabilidade? ➤

Leila Scanfone

Organization Engineering Group (GIO)
School of Industrial Engineers
Business Organization and Marketing Dept.

Antonio Carvalho Neto

University of Vigo
Campus Lagoas-Marcosende, c/Maxwell s/n - 36310 Vigo
(Pontevedra), Spain
Tlf. (+34) 986 812 220 Fax (+34) 986 812 385
e-mail: ajfdez@uvigo.es

Betania Tanure

University of Vigo
Campus Lagoas-Marcosende, c/Maxwell s/n - 36310 Vigo
(Pontevedra), Spain
Tlf. (+34) 986 812 220 Fax (+34) 986 812 385
e-mail: ajfdez@uvigo.es

Recebido em: out. 2006 · Aprovado em: set. 2007

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. de F. Lazer e produtividade no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-Rom.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BERNHOFET, R. **Administração do tempo**: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 1985.
- BUNCHAFT, G.; KELLNER, S. R. de O. **Estatística sem mistério**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- CAMARGO, L. O. de L. **O que é lazer**. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- D'HAINAUT, L. **Conceitos e métodos da estatística**: uma variável a uma dimensão. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997. v. 1.
- DUMAZEDIER, J. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- DUMAZEDIER, J. **Valores e conteúdos culturais do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1980.
- EINSTEIN, A. **A teoria da relatividade especial e geral**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999. 132 p.
- ELIAS, N. **Sobre o tempo**. Tradução V. Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- EVANS, P.; BARTOLOMÉ, F. **Must success cost so much?** London: Grant McIntyre, 1980.

- EXAME MELHORES E MAIORES. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, jul. 2005.
- FREITAS, M. E. Contexto social: o mundo do trabalho, a família e os *eternos* adolescentes. **RAE Light**, São Paulo: v. 5, n. 2, p. 2-6, abr./jun., 1998.
- GASPARINI, G. Tempo e trabalho no ocidente. In: CHANLAT, J-F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 111-26.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRISCI, C. L. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. **Psicologia**: ciência e profissão, São Paulo, n. 19, p. 2-13. 1999.
- HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tania. (Organizadores da edição brasileira.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 2001, p. 190-216.
- HALL, E. T. **La danse de la vie**: temps culturel, temps vécu. Paris: Senil, 1984.
- HUME, D. **Investigação sobre o entendimento humano**. São Paulo: Abril Cultural, 1999.
- INSTITUTO DATAFOLHA. Opinião pública, 15/06/2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/datafolha/po/carreira_15062003a.shtml> Acesso em: 30 nov. 2006.
- KANT, I. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. (Coleção Os Pensadores).
- KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage, 1986.
- LEE, H.; LIEBENAU, J. Time in organizational studies: *towards a new research direction*. **Organization Studies**, Berlin, v. 20, n. 6, p. 1.035-58, 1999.
- MANÃS, C. M. **Tempo e trabalho**: a tutela jurídica do tempo de trabalho e do tempo livre. São Paulo: LTr, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MELLO, D. H.; TONELLI, M. J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** ANPAD, 2002. 1 CD-ROM
- MIGLIAVACCA, D. M. *et al*. Chemical composition of atmospheric precipitation in Southern Brazil: preliminary study. **Quím. Nova**, São Paulo, v. 28, n. 3, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422005000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2006.
- MOORE, S. M. **A estatística básica e sua prática**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- NEWTON, I. **Princípios matemáticos da filosofia natural**. São Paulo: Abril Cultural, 1974.
- PAGÉS, M. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PEREIRA JUNIOR, A.; GUERRINI, I. A. Unidade e multiplicidade do tempo: uma abordagem transdisciplinar. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, São Paulo: v. 8, n. 15, p. 247-56. mar./ago. 2004. Disponível em: <<http://www.interface.org.br/revista15/dossie3.pdf>> Acesso em: 29 out. 2006.
- PERISTA, H.; MAXIMIANO, S.; FREITAS, F. Família, gênero e trajetórias de vida: uma questão de (usos do) tempo. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 4., 2000, Coimbra. **Anais...** Coimbra: [s.n], [2002?]. Disponível em: <<http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta166.PDF>> Acesso em: 29 out. 2006.
- SANTO AGOSTINHO. **Confissões**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- SERVA, M.; FERREIRA, J. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba. ANPAD, 2004. 1 CD-Rom.
- TANURE, B. O desafio de equilibrar resultados de negócio e qualidade de vida. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes** São Paulo: Gente, 2002.
- TONELLI, M. J. Produção de sentidos: Tempo e velocidade nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-Rom.
- TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**. London: Irwin, 1993.
- VERGARA, S.; VIEIRA, F. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 103-119, abr./jun. 2005.

VIEIRA, M. M. F.; GARROFÉ, P. H. S. O paradigma espaço-tempo: evolução e manipulação do sentido e do significado de espaço e tempo nas organizações contemporâneas. **Revista eletrônica de gestão organiza-**

cional, Recife, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/GESTOR_G_2005_N1_V3_ARTIGO_05.pdf> Acesso em: 29 out. 2005.

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

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