

A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO DO EQUILÍBRIO ENTRE AS VIVÊNCIAS
PESSOAIS E PROFISSIONAIS COMO UM MEIO DE AUMENTAR A SATISFAÇÃO
DE VIDA

André Luiz Dametto

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Ronaldo Soares Andrade, PhD

Prof. Maria Alice Ferruccio, D.Sc.

Prof. Elizabeth Tunes, D.Sc

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JUNHO DE 2007

DAMETTO, ANDRÉ LUIZ

A importância da percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais como um meio de aumentar a satisfação de vida. [Rio de Janeiro] 2007.

XIII, 212 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2007).

Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1. Qualidade de Vida
 2. Desenvolvimento Humano
- I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

Dedicatória

Dedico esta pesquisa a minha mãe, Nair Dametto, que à luz de sua sabedoria sempre estimulou que eu trilhasse veredas de desenvolvimento, de forma que agora eu também invista no equilíbrio, e possa compartilhar aprendizados com o Mundo, e principalmente com ela. Obrigado mãe, amiga, ser humano iluminado!

Dedico esta dissertação também às mentes joviais, que têm a responsabilidade de construir um Mundo Novo, a partir de pés firmes no chão, pulmões cheios de ar, e mentes serenas com novas crenças e percepções. Que venha a Geração Equilíbrio!

André Dametto

Epitáfio

Titãs

Composição: Sérgio Britto

Devia ter amado mais
Ter chorado mais
Ter visto o sol nascer

Devia ter arriscado mais
Até errado mais
Ter feito o que eu queria fazer

Queria ter aceitado as pessoas como elas são
Cada um sabe a alegria e a dor que traz no coração

O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar distraído
O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar...

Devia ter complicado menos
Trabalhado menos
ter visto o sol se pôr

Devia ter me importado menos
Com problemas pequenos
Ter morrido de amor

Queria ter aceitado a vida como ela é
A cada um cabe alegrias e a tristeza que vier

O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar distraído
O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar...

Devia ter complicado menos
Trabalhado menos
Ter visto o sol se pôr.

Agradecimentos

Muitas pessoas contribuíram com minhas pesquisas neste Mestrado, e permitiram que eu alcançasse esta Vitória! A elas minha gratidão, e saibam que podem contar comigo, amigo e profissional.

Destaco novamente minha querida Mãe, que me incentivou constantemente durante os dois anos do Mestrado, com sua serenidade, o aconchego do lar e o estímulo para a independência.

Meu agradecimento especial à professora Maria Alice Ferruccio, mestre que me acompanha desde a graduação em Engenharia de Produção, e que tive a felicidade de contar como co-orientadora neste Mestrado. Obrigado pelo apoio na focalização do estudo, e aconselhamento constante que permitiram a conquista de mais um importante objetivo.

Minha gratidão e estima pelo professor Ronaldo Soares de Andrade, que me acolheu na COPPE-UFRJ, e acreditou em meu potencial como pesquisador. Muito obrigado pela orientação em tema tão instigante, foi uma enriquecedora experiência ter me aprofundado neste estudo com a sua assessoria. Tão importante quanto o fruto acadêmico, destaco meu amadurecimento como ser humano.

Uma menção honrosa aos amigos Anna Rosaura, Cláudia Bernardes, Cristina Palmeira, Daniela Israel, Fernanda Muniz, Fernanda Simões, Ilma Dias, Karina Eppenstein, Lenny Hagnauer, Marcele Maia, Monica Ribeiro, Renata Barcellos, Rodrigo Ribeiro e Rosa Blajberg, que com inteligência e bondade foram um suporte para o desenvolvimento do meu equilíbrio.

Agradeço à Universidade do Brasil por esta chance de desenvolvimento, que reforçam o posicionamento do seu aluno nos campos da Ciência e mercado profissional.

Agradeço às empresas e pessoas respondentes dos questionários e entrevistas, que permitiram o levantamento de práticas em relação a este estudo, agregando valor acadêmico ao trabalho. Agradeço especialmente aos profissionais Camilla Quental, Edina Bom Sucesso, Mônica Santos, Neimar Rosa, Flávio Campos do Amaral Bessa, Marcelo Ludwig, Assunta Dametto, Roberto Lobo e Marcio Oliveira.

Finalmente, agradeço às empresas Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) e Visagio Group, por serem empresas nas quais pude desenvolver trabalhos de extrema importância, permitindo meu amadurecimento profissional e também pessoal, o que colaborou para o enriquecimento deste trabalho.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO DO EQUILÍBRIO ENTRE AS VIVÊNCIAS
PESSOAIS E PROFISSIONAIS COMO UM MEIO DE AUMENTAR A SATISFAÇÃO
DE VIDA

André Luiz Dametto

Junho/2007

Orientadores: Ronaldo Soares de Andrade

Maria Alice Ferruccio

Programa: Engenharia de Produção

Esta dissertação é uma pesquisa exploratória que visa a investigar a percepção do equilíbrio e satisfação nas vivências pessoais e profissionais de pessoas de diversos perfis. Sua relevância está no avanço da discussão sobre quais variáveis as pessoas e organizações contemporâneas devem considerar para o aumento da Qualidade de Vida. A hipótese da pesquisa é que a percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais propicia atuar no aumento da satisfação de Vida. A fim de validar esta hipótese, foi proposto um método de pesquisa que coletou as percepções de equilíbrio e satisfação de pessoas em suas vivências pessoais e profissionais, além de suas dedicações reais de tempo nestas vivências. Para tal, realizamos uma pesquisa primária com pessoas e empresas, totalizando 41 questionários respondidos, cinco entrevistas dirigidas e duas empresas visitadas, sendo uma atuante na promoção do equilíbrio, e outra não. O estudo é enriquecido por pesquisas secundárias feitas neste mesmo tema. Os fatos e dados coletados na pesquisa indicam que o equilíbrio é uma percepção individual que influencia a satisfação de Vida. Finalmente, foram interpretados os resultados desta investigação, e sugerida uma proposta de ação a luz das boas práticas investigadas. O estudo promoveu avanço na exploração das variáveis relacionadas à questão do equilíbrio e satisfação das pessoas, e suscita futuros caminhos de pesquisa para o tema, em razão do seu impacto sobre as pessoas e organizações.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THE IMPORTANCE OF THE PERCEPTION OF THE EQUILIBRIUM BETWEEN
WORK AND PERSONAL LIFE AS A WAY TO IMPROVE LIFE SATISFACTION

André Luiz Dametto

June/2007

Advisors: Ronaldo Soares de Andrade

Maria Alice Ferruccio

Program: Production Engineering

This study is an exploratory research that aims to investigate the perception of the equilibrium between work and personal life by people with different profiles. Its relevance is the advance in the discussion about which variables people and companies must act on to improve life satisfaction perception and, consequently, Life Quality. The hypothesis is that the equilibrium perception is an important factor to improve life satisfaction. In order to consider this hypothesis, it was proposed a survey method that collected equilibrium and satisfaction perception in a group of 41 people, besides their real time dedication to personal and professional living. To improve the primary research, five additional people were interviewed and two companies visited, one openly concerned with the life equilibrium of its employees, and the other not quite so explicit. The study was enriched with secondary research done in the same theme. Data and facts collected in this study indicate that equilibrium is an individual perception that impacts life satisfaction. Finally, the survey results were interpreted and a recommendation plan suggested based on the best practices identified. This research promotes an advance in exploring the variables related to work life and people satisfaction. It suggests future survey lines due to its impact over people and companies.

Sumário

1. A GENTE NÃO QUER SÓ COMIDA	1
1.1 – As vivências e a questão da percepção	3
1.2 – A contribuição da pesquisa	6
1.3 – Estrutura da Dissertação.....	27
2. O QUE JÁ FOI PESQUISADO	29
2.1 – A percepção do equilíbrio na História do Trabalho	30
2.2 – Revisão da Literatura	39
3. RESULTADOS DA PESQUISA	66
3.1 – O método de investigação	66
3.2 – A medição da percepção do equilíbrio e satisfação via questionário	71
3.3 – Depoimentos de pessoas sobre a percepção do equilíbrio.....	92
3.4 – Casos reais nas organizações	108
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	134
4.1 – Interpretação dos resultados da pesquisa primária	134
4.2 – Conjecturas para futuras pesquisas	150
5. CONCLUSÃO	173
5.1 – Síntese	173
5.2 – Restrições da pesquisa	180
5.3 – Futuras oportunidades de pesquisas	181

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
7. APÊNDICES	192
7.1 – Questionário de perguntas para público em geral	192
7.2 – Dados da Pesquisa Primária – Questionários	202
7.3 – Roteiro de entrevista com profissionais	204
7.4 – Roteiro de visita às empresas	206

Lista de Figuras

Figura 1.1 Vivências da Vida	4
Figura 2.1 Variáveis do conflito trabalho x família	47
Figura 2.2 Modelos de Vinculação Adulta	50
Figura 2.3. Distribuição de horas do dia por tipo de atividade	57
Figura 3.1 Grau de Satisfação nas Vivências Pessoais e Profissionais	73
Figura 3.2 Grau de Correlação Satisfação nas Vivências Pessoais x Satisfação na Vida	74
Figura 3.3 Grau de Correlação Satisfação nas Vivências Profissionais x Satisfação na Vida	75
Figura 3.4 Grau de Correlação Satisfação nas Vivências Pessoais x Satisfação nas Vivências Profissionais	77
Figura 3.5. Modelos de Interação entre as vivências	79
Figura 3.6 Grau de Correlação Razão entre a Satisfação nas Vivências Pessoais e Satisfação nas Vivências Profissionais x Satisfação na Vida	80
Figura 3.7 Horas dedicadas ao sono/descanso atual x ideal	81
Figura 3.8 Horas dedicadas às vivências pessoais	82
Figura 3.9 Horas dedicadas às vivências profissionais	83
Figura 3.10 Distribuição de Horas em cada vivência durante um dia médio	84
Figura 3.11 Grau de percepção do equilíbrio entre suas vivências pessoais e profissionais na Vida atual antes e depois de reflexão sobre tempo nas vivências	86
Figura 3.12 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Antes da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Pessoais	87
Figura 3.13 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Depois da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Pessoais.....	87
Figura 3.14 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Antes da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Profissionais.....	88
Figura 3.15 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Depois da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Profissionais	88
Figura 3.16 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Antes da Reflexão Numérica e Satisfação de Vida.....	89
Figura 3.17 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Depois da Reflexão Numérica e Satisfação de Vida	89
Figura 3.18 Percepção de equilíbrio x modelos de interação na amostra	90
Figura 3.19 O risco dos modelos de Compensação e Segmentação	92
Figura 4.1 Mapa de relacionamento das variáveis do estudo	151
Figura 4.2 Hierarquia dos corpos	152
Figura 4.3 Estágios Competência x Desafio	155
Figura 4.4 Classificação dos quadrantes do equilíbrio	157
Figura 4.5 Exemplos de efeitos do desequilíbrio	158

Figura 4.6 Modelo de Diagnóstico de RH	162
Figura 4.7 Correlação entre Gestão de Pessoas e apoio da organização para a promoção do equilíbrio	163
Figura 4.8 Correlação entre o apoio da organização e a percepção de equilíbrio dos colaboradores.....	164

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 Categorias da Qualidade de Vida	64
Tabela 2.2 Variáveis analisadas na dissertação	65

1 A GENTE NÃO QUER SÓ COMIDA

O ambiente atual de negócios é caracterizado pelo enxugamento dos níveis hierárquicos nas organizações, a redução dos quadros de pessoal, e o conseqüente aumento de responsabilidades com a concentração de tarefas nas equipes restantes nas organizações. Este novo cenário implica o aumento das exigências sobre os indivíduos que nelas trabalham, e conseqüentemente a dedicação que oferecem ao trabalho. Por outro lado, são crescentes as forças de valorização do tempo livre, a partir dos paradigmas das novas gerações, do aumento do poder de barganha dos profissionais do conhecimento, do envelhecimento da população mundial e dos avanços nas leis trabalhistas em todo o mundo. Sendo assim, o entendimento acerca do equacionamento entre as vivências profissionais e pessoais das pessoas é cada vez mais relevante. Fica evidente a contribuição desta pesquisa na Engenharia de Produção, em razão do seu foco em projeto e gestão dos recursos em um sistema produtivo, incluindo aí a importância da percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais das pessoas, e sua decorrente satisfação de Vida.

Nesta dissertação, busca-se entender com mais profundidade as variáveis que compõem a aproximação entre o pessoal e o profissional. O **problema** que este estudo se dispõe a investigar é como o equilíbrio percebido entre as vivências pessoais e profissionais das pessoas afeta as suas satisfações de Vida. A percepção do equilíbrio afeta a satisfação das pessoas em suas Vidas? Esta é a pergunta que se objetiva responder nesta dissertação, analisando criticamente o tema equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais à luz da percepção de cada indivíduo. Esta é a variável fundamental para a pesquisa. O que ressaltamos durante todo o trabalho é a percepção do equilíbrio, e não o equilíbrio em si.

Este estudo exploratório tem como **objetivo geral** estudar a influência positiva da percepção do equilíbrio nas vivências pessoais e profissionais na satisfação de Vida das pessoas. Os **objetivos específicos** do trabalho são: classificar as vivências

personais e profissionais, captar as percepções de equilíbrio e satisfação das pessoas nas vivências, captar a dedicação real de tempo das pessoas nas vivências, comparar a percepção de equilíbrio com as horas nas vivências, e analisar os resultados. A **hipótese** desta pesquisa é que a percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais propicia atuar no aumento da Satisfação de Vida.

Os profissionais, independente do setor em que atuem, poderão se valer desta obra para entender mais claramente as variáveis que compõem o problema do desequilíbrio percebido nas vivências, e identificar nos resultados informações importantes para adequar seus próprios equilíbrios percebidos entre as atividades profissionais e pessoais. Os gestores das organizações também poderão aproveitar-se do conteúdo da dissertação, pelo fato de que, apesar de a responsabilidade na promoção da percepção do equilíbrio ser do indivíduo, é na Organização e na Liderança do trabalho que o profissional encontra incentivos para o equilíbrio e sua percepção. Os gestores poderão identificar diversas formas de introduzir a agenda da percepção do equilíbrio em suas organizações.

Para aqueles que porventura não trabalhem ou já estejam aposentados, é provocada uma discussão sobre a importância da percepção do equilíbrio entre o ócio e a produção, concomitante à percepção do equilíbrio entre o pessoal e o profissional. Ou seja, não é necessário ter vivências profissionais para desfrutar de vivências produtivas. Da mesma forma, é fundamental para aqueles que possuem vivências profissionais desfrutarem do ócio. Os pesquisadores do tema também poderão se beneficiar da obra a partir do aprofundamento nas variáveis que compõem a problemática do desequilíbrio percebido entre o pessoal e profissional, investigando os elementos do problema, as suas causas geradoras, permitindo assim a identificação de ações eficazes para solucionar o problema, e o levantamento de novas hipóteses para futuras pesquisas.

A motivação de realização deste estudo deveu-se ao interesse de incluir na Engenharia de Produção a reflexão sobre a importância da satisfação de Vida das

pessoas para a existência de sistemas produtivos otimizados. Foi enfatizada a variável percepção do equilíbrio, e apesar de a mesma ser de responsabilidade do indivíduo, possui uma forte influência das políticas das organizações. Sendo assim, a tônica da dissertação sobre percepção do equilíbrio para a Engenharia é o enriquecimento do debate neste tema entre aqueles que desenham sistemas produtivos, aumentando a consciência sobre seu papel no desenvolvimento de uma sociedade rica, produtiva, e também feliz. É mister a discussão de novas formas de se organizar o trabalho, em vez de meramente tratar os sintomas do estresse e infelicidade recorrentes no trabalho.

1.1 As vivências e a questão da percepção

Para encontrar os limites entre os âmbitos pessoal e profissional, foi necessário identificar para a metodologia desta pesquisa os aspectos referentes aos campos pessoal e profissional das pessoas, para somente então discutir a percepção do equilíbrio nessas vivências. No levantamento de literatura, foram encontrados diversos termos associados à pesquisa: “vida pessoal”, “vida particular”, “vida privada”, “vivência pessoal”, “vida profissional”, “vivência profissional” e “vida no trabalho”. Optou-se por usar o termo **VIVÊNCIA** para designar os dois tipos de experiências: Vivência Pessoal e Vivência Profissional. Entende-se que **VIDA** corresponde a um conceito maior e único. Segundo o dicionário Houaiss (2002), o termo vivência é proveniente do latim *viventia*, e significa o fato de ter vida, de viver, a existência, a experiência da vida, o que se viveu, situação, modos ou hábitos de Vida. Usar os termos **VIDA PROFISSIONAL** e **VIDA PESSOAL** por si só já se trataria de um erro de significância, pois o que se defende nesta dissertação é justamente a percepção do equilíbrio dos dois campos (vivências) dentro de algo maior, que é a **VIDA**. Referências a esta Vida, ou seja, o conjunto de todas as vivências, são feitas no texto

da dissertação com a letra V maiúscula, dando a conotação de que se trata de algo hierarquicamente mais elevado.

A fim de não quantificar a Vida como sendo a soma matemática das vivências pessoais mais as profissionais, entende-se que existe uma “zona neutra” sem rótulos. A Figura 1.1 a seguir ilustra o quadro conceitual que resume esta dissertação:

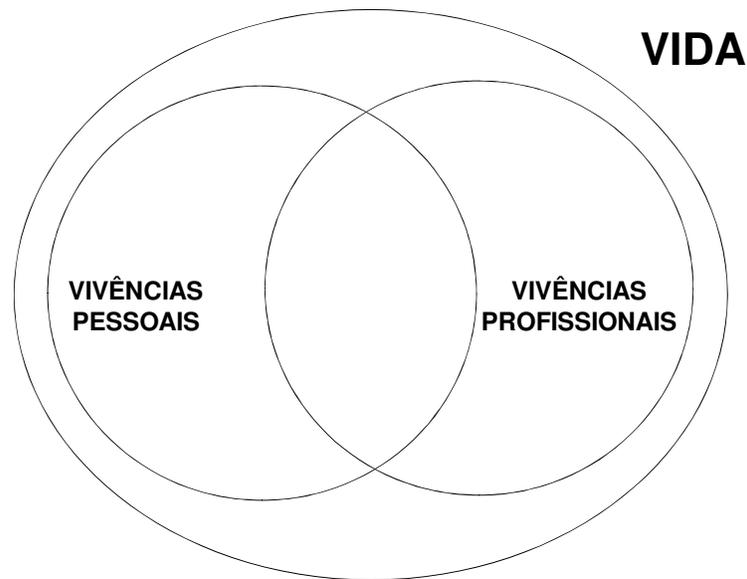


Figura 1.1 Vivências da Vida
Fonte: O autor

Para delimitar a pesquisa, propôs-se uma classificação das vivências pessoais, profissionais e suas interseções. As *vivências pessoais típicas são todas as atividades realizadas por alguém para a satisfação das suas necessidades individuais, fora do local e/ou horário do trabalho, como: relacionamento com cônjuges, familiares e amigos, estudos, lazer, refeições, higiene, cuidados da casa, deslocamentos não-profissionais, atividades terapêuticas, físicas, espirituais e filantrópicas.*

Já as *vivências profissionais típicas são todas as atividades realizadas por alguém para satisfação das necessidades de outra pessoa ou organização, de forma remunerada ou não, em local e/ou horário dedicado ao trabalho, como: atividades da função e/ou cargo exercido, treinamentos para o trabalho, refeições de negócios, associações, voluntariado, e deslocamentos casa-trabalho-casa.*

Existem também as interseções entre estas duas vivências. As *vivências profissionais que interferem nas vivências pessoais são atividades profissionais que ocorrem durante as vivências pessoais, fora do local e/ou horário do trabalho, como: tratar questões de trabalho durante as refeições, momentos de lazer e cuidados pessoais. As vivências pessoais que interferem nas vivências profissionais são atividades pessoais que ocorrem durante as vivências profissionais, no local e/ou horário do trabalho, como: tratar questões pessoais (cuidados pessoais, lazer, atividades espirituais, etc) no trabalho.*

Foi usado o campo da percepção em razão de a noção de equilíbrio ser um parâmetro individual, situacional, e não matemático, estático e universal para todos os indivíduos, épocas e localidades. Em termos gerais, a percepção pode ser descrita como a forma como o homem capta as informações do mundo à sua volta, através dos órgãos do sentido, construindo assim a representação e o conhecimento que possui das pessoas, situações e coisas, sempre sob o risco de erro.

Para Berkeley (1980, p. 23), a percepção é um conjunto de sensações. Assim, as idéias existem na mente, não havendo existência objetiva para o homem. É como se não houvesse nada fora da mente, sendo as coisas meros modos de existência, criadas pelo pensamento. Logo, o que o homem percebe não são as coisas em si e sua essência, mas apenas as idéias que ele concebe a respeito do que percebe.

Segundo a teoria kantiana do idealismo, nossa percepção não é o resultado de um processo fisiológico por meio do qual nossos olhos enviam uma imagem do mundo para o cérebro; em vez disso, ela resulta de um processo psicológico que combina o que nossos olhos vêem com o que já pensamos, sentimos, sabemos e queremos, e que depois usa a combinação da informação sensível com o conhecimento *a priori* para formular nossa percepção da realidade. (...) As percepções são apenas pontos de vista, o que vêem não corresponde necessariamente ao que a coisa é, e duas pessoas podem perceber a mesma coisa ou acreditar nela de maneiras diferentes (GILBERT, 2006, p.78).

Como conseqüência, a atenção é determinada pelo que o indivíduo deseja, e pela importância concedida, e é por isso que se orienta a pesquisa à luz da percepção do equilíbrio, que é o que efetivamente inicia os mecanismos de pensamento,

sentimento e ação fundamentais nas vivências, sejam elas pessoais ou profissionais. Em relação à satisfação nas vivências e na Vida, a percepção é muito mais relevante para o comportamento das pessoas do que os fatos em si. De nada adianta ter uma vida de glórias, se ela é julgada como banal; o que importa é a percepção. Adotar uma postura de que se é feliz e que se equilibra bem as vivências já é um elemento fundamental para o verdadeiro bem-estar.

1.2 A contribuição da pesquisa

A questão da percepção do equilíbrio é importante por afetar diversos aspectos da Vida do ser humano de todas as camadas sociais, afetando diretamente sua saúde, satisfação pessoal e profissional. Em termos organizacionais, os malefícios do desequilíbrio percebido ocasionam problemas tanto para os funcionários quanto para as organizações. Para o empregado, as conseqüências podem ter um impacto negativo na satisfação de Vida, afetando a saúde mental, física e até mesmo a performance profissional, como identificado em O'Driscoll (1996, *apud* SCHOELFELD, 2005, p.1). Para os empregadores, os custos para o negócio são a baixa performance dos funcionários desequilibrados no médio-longo prazo, as conseqüentes taxas de absenteísmo e rotatividade, o que aumenta os custos de recrutamento e treinamento (DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, 2001, *apud* SCHOELFELD, 2005, p.1).

As pesquisas sobre os fatores que promovem a satisfação de Vida perpassam os séculos. Filósofos e intelectuais postularam que o maior objetivo dos seres humanos é ser feliz, incluindo elementos como: autoconfiança, conforto material, saúde, realização profissional, suporte familiar e aceitação social. Freud (1979, p. 54) afirmou que as duas maiores tarefas da Vida do homem são amar e trabalhar. Para o autor, o equilíbrio mental está diretamente relacionado à capacidade de integramos nossas diferentes realidades, em que uma dá suporte à outra. Assim, o objetivo da psicoterapia é levar a pessoa a amar e trabalhar satisfatoriamente. Segundo a

Psicanálise, o ideal é conciliar as vivências profissionais com o prazer pessoal, integrando-as aos aspectos de nossa personalidade.

Todos os homens procuram ser felizes, não há exceção. Por diferentes que sejam os meios que empregam, tendem todos a esse fim. O que leva uns a irem para a guerra e outros a não irem é esse mesmo desejo que está em todos, acompanhando de diferentes pontos de vista. A vontade nunca efetua a menor diligência, senão com esse objetivo. Esse é o motivo de todas as ações de todos os homens, até mesmo dos que vão se enforcar. (PASCAL, 1979, *in* GILBERT, 2006, p.30)

Muitos julgam que a felicidade está correlacionada ao poder material. Economistas e psicólogos há décadas estudam a correlação entre riqueza e felicidade, e na maioria das vezes concluem que a riqueza aumenta a felicidade humana quando conduz uma pessoa da pobreza à classe média, mas tem pouco efeito a partir daí. Para países que vêm de um patamar muito baixo, no início do processo de crescimento, o aumento da renda média por habitante tem forte correlação com o aumento da felicidade. Mas a partir do momento em que o país atinge um determinado nível de renda anual por habitante, cerca de US\$ 10 mil, a relação entre crescimento econômico e aumento do bem-estar subjetivo fica muito tênue. A ilusão de que quanto maior a renda maior é a Felicidade do ser humano é cada vez mais combatida, e até a Economia admite que trabalhar com mais afino e competitividade para aumentar a renda pode sacrificar outros valores, tornando assim o nível geral de felicidade menor (GIANETTI, 2002, p. 24). Como se pode perceber, até a ciência que estuda a aplicação de recursos escassos contempla a importância da percepção do equilíbrio entre as vivências e valores para o aumento da Satisfação de Vida.

Desenvolver um estudo sobre a percepção do equilíbrio entre vivências é também discorrer sobre o tempo e sua escassez nos tempos modernos. Quanto mais abundante é o volume de informações a que somos submetidos, mais preciosa e escassa é a atenção dirigida aos estímulos. Segundo Davenport & Beck (2003, p. 25), a atenção é o envolvimento mental concentrado em um determinado item de informação, de modo a tomar uma decisão. Sendo assim, elementos das vivências

pessoais concorrem com as vivências profissionais, cabendo ao indivíduo priorizar suas opções a partir de seus valores. Segundos estes autores, se toda economia é direcionada pelo uso mais eficiente dos recursos escassos (capital, bens naturais etc.), e se a informação é atualmente algo hiper-abundante, o objeto desta nova economia não seria a informação, mas sim a atenção, que tem adquirido cada vez mais um valor especial, justamente pela sua limitação.

A questão do equilíbrio percebido entre pessoal e profissional é um problema em aberto que ainda carece de material conclusivo de pesquisa. Até o século XIX, a ciência não teve impacto significativo sobre a tecnologia. Esta veio primeiro, com a produção de instrumentos de trabalho que facilitavam a ação do homem sobre a natureza. Em relação ao Estado da Técnica referente à questão do equilíbrio, destaca-se a invenção do relógio, que ajudou o homem a controlar o tempo, mas não necessariamente a equilibrar suas vivências. Com o avanço das tecnologias, surgiram agendas, computadores, eletrodomésticos e telefones móveis que também prometeram apoiar o homem em relação ao seu equilíbrio de vivências, apesar de para muitos o efeito ter sido justamente o oposto. A tecnologia permitiu a produção de objetos úteis em razão da necessidade, sem requerer uma explicação. A fim de apoiar a promoção de um maior equilíbrio para as futuras gerações, entende-se que a Ciência pode ser muito importante, através da produção de idéias que orientem estas tecnologias, evitando assim o risco da falácia do “poupar tempo”.

Esta pesquisa também é consoante com as mudanças na sociedade contemporânea. Com a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, mais mães estão trabalhando, precisando equilibrar suas vivências profissionais domésticas e fora do lar. Outra mudança percebida é o declínio no número de casamentos e taxas de fertilidade entre as gerações mais jovens, e o crescimento de pessoas morando sozinhas. A diminuição das taxas de natalidade e o envelhecimento populacional trouxeram uma série de conseqüências e desafios. Estes vão desde o alto custo da previdência social e a manutenção da saúde ao planejamento de Vida para aqueles

que desejam ou precisam se aposentar ou à necessidade de manter os trabalhadores por mais tempo no mercado do trabalho (QUENTAL, 2003, p. 26).

A cultura patriarcal determina que cabe à mulher cuidar do lar, enquanto o homem deve trazer o sustento para a família. Alguns autores apontam o surgimento deste paradigma na Era da Industrialização, com o surgimento das fábricas:

A fábrica expulsa tudo aquilo que não é racional: a dimensão emotiva, estética e, em parte também, a ética. A nova lei estabelece que estas são coisas de mulher, que devem ser geridas dentro das paredes da casa. A esfera pública é gerida pelos homens, que para isso usam, justamente, a razão. A sociedade é masculina, por definição. A sociedade nunca foi tão masculina como na idade industrial. (DE MASI, 2000b, p. 62)

Na medida em que novas formas de estrutura familiar emergiram, a família tradicional, consistindo no marido responsável por garantir o “pão de cada dia”, na mulher dona de casa e nas crianças declinou para apenas 10% dos lares em que se trabalha nos Estados Unidos. Em contraste, a proporção de famílias em que tanto o homem quanto a mulher são responsáveis pelo sustento e famílias sustentadas por somente um dos pais cresceu significativamente (PARASURAMAN e GREENHAUS, 1997, p. 61).

Em relação específica às mulheres, recente pesquisa¹ indica que, apesar da jornada dupla de trabalho e casa, elas conseguem se dedicar tanto quanto os homens ao emprego. Isso é justificado com práticas que visam flexibilizar o horário de trabalho dentro das empresas (algumas vezes referido como *flexitime*) e espaço aberto para que as pessoas cuidem de assuntos pessoais durante o expediente. Também foram feitas perguntas sobre o motivo que retêm os funcionários nas organizações. O resultado entre as mulheres apontou que elas estão cada vez mais dispostas a investir

¹ Edição de 2006 da pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, Great Place to Work Brasil, Revista Época, novembro de 2006.

mais tempo em suas vivências profissionais, abrindo mão dos papéis domésticos em busca de oportunidades melhores na carreira.

Na agenda social europeia, a participação crescente das mulheres no mercado de trabalho, as novas formas de família e a pressão demográfica causada pelo envelhecimento da população confirmam a relevância da discussão sobre reconciliação do trabalho e vivência pessoal como um dos principais tópicos. Os países europeus diferem em suas políticas, mas enfatizam a necessidade de horas de trabalho mais flexíveis, a oferta de serviços públicos e privados para os cidadãos, e também a distribuição mais igualitária de trabalho pago e não pago (EGGSIE, 2005, p. 5).

Diversas pesquisas secundárias reforçam a atualidade deste tema na sociedade. Em uma pesquisa de opinião² sobre objetivos para o Ano Novo, das 470 mulheres que responderam ao questionário, 42% escolheram o equilíbrio nas vivências pessoais e profissionais como principal objetivo para o ano novo que se iniciava. Em segundo lugar, com 25% dos votos, ficou o estudo e investimento em formação acadêmica ou cursos de aprimoramento. Os outros itens votados foram: Planejar as metas de modo que possam ser cumpridas (12%); Viajar ou ter uma experiência internacional (7%); Fazer um trabalho voluntário (7%); Ter mais tempo livre (4%); Tirar férias (1%). Como se pode perceber, conciliar vivências pessoais com as profissionais permeia todos os itens votados nos desejos para a Vida.

Outra pesquisa³ evidenciou um crescimento da valorização dada à incorporação das necessidades dos seres humanos no alinhamento estratégico das organizações, através dos projetos de Gestão do Clima Organizacional nas organizações brasileiras, onde quatro fatores mostraram-se críticos para todas as organizações: ajuste das expectativas dos colaboradores e da organização,

² Realizada em dezembro de 2005 pela empresa SEC -Talentos Humanos.

³ Pesquisa da consultoria GEOSOLUTIONS, 2006, disponibilizada pelo seu autor

alinhamento de equipes, disseminação da visão e de futuro e seus valores, e finalmente, o desenvolvimento da competência de Liderança.

Em outra pesquisa⁴, uma queixa quase unânime em empresas de todos os tamanhos e setores, de Norte a Sul do país, é que os funcionários estão esgotados com a sobrecarga de trabalho. As dez melhores empresas listadas na pesquisa são justamente aquelas com melhores pontuações no quesito equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Enquanto apenas 15% das empresas citadas relataram ações que promovam explicitamente o equilíbrio entre vivência pessoal e profissional, 28% dos funcionários dessas empresas clamavam por uma maior ênfase neste campo. A mesma pesquisa cita que o quesito equilíbrio entre vivência pessoal e profissional aparece como o segundo fator de retenção dos colaboradores em uma organização, com 28% dos votos, atrás somente do quesito desenvolvimento profissional, com 49% dos votos.

Em pesquisa⁵ do Centro de Medicina Preventiva do Hospital Israelita Albert Einstein, foi constatado que progredir na carreira profissional pode fazer mal à saúde. Sete em cada dez executivos estão acima do peso, mais que o dobro da proporção encontrada entre a população brasileira. E quanto mais alto o nível hierárquico, pior fica a saúde do profissional. Quanto mais avançam na carreira, os executivos tendem a praticar menos esportes, a engordar, a beber mais e a alimentar-se pior. Dois em cada dez executivos, em média, são hipertensos, apresentam acúmulo excessivo de gordura no fígado e mantêm um consumo de álcool acima do razoável (mais de 14 latas de cerveja numa semana, por exemplo). Na média, o grupo estudado também possui níveis preocupantes de colesterol e triglicerídeos.

⁴ Revista Exame, com as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar, 2004.

⁵ Pesquisa do Centro de Medicina Preventiva do Hospital Israelita Albert Einstein, de São Paulo, em 400 avaliações médicas de presidentes e vice-presidentes de empresas e 3.600 check-ups realizados em 2005 com diretores e gerentes.

Mais de 50% dos presidentes e vice-presidentes apresentam um índice alto de LDL (taxa de colesterol ruim), uma proporção muito superior ao verificado nos demais grupos de executivos, de apenas 35%. Outro exemplo é o sedentarismo: seis em cada dez presidentes estão sedentários. Entre gerentes e executivos, a proporção do problema é de cinco em dez. Segundo a mesma pesquisa, os presidentes também aparecem em primeiro lugar no quesito sobrepeso, com 70%, contra uma taxa de 60% dos demais. O consumo de álcool entre presidentes e vices é de 18%, ultrapassando esse consumo entre gerentes e diretores (12%) e a média da população brasileira, que gira em torno de 15%.

Além da falta de disciplina com a gestão da própria saúde, outro fator responsável pela gravidade deste problema é a falta de diálogo transparente em ambientes profissionais. A globalização e o decorrente aumento de competitividade entre países e empresas têm se refletido no comportamento das pessoas. Muitas pessoas têm optado por camuflar seus problemas e sentimentos com medo de não se mostrarem profissionais competentes, e assim perderem seus empregos. Isto faz com que o diálogo entre as pessoas fique restrito ao campo profissional, no qual falar sobre doenças e problemas familiares, por exemplo, pode se tornar um fator de perda de vantagem competitiva.

Outra pesquisa⁶ recente e reconhecida no setor empresarial revelou o desequilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais como problema crônico nas organizações atuais. A pressão por resultados, a diminuição do tempo para entrega dos trabalhos e o volume de atividades que se acentuaram nos últimos anos criam uma sobrecarga no dia-a-dia corporativo, e demandam dos profissionais maior dedicação à empresa em horas. Assim, o prejuízo acaba recaindo sobre as vivências pessoais. Apesar da relevância crescente da questão do equilíbrio, a pesquisa aponta que as organizações estão regredindo na prática: em 1996 o encorajamento do

⁶ Edição de 2006 da pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, Great Place to Work Brasil.

equilíbrio foi apontado por 72% das mulheres respondentes, e 76% dos homens. Em 2006, este número decaiu para 68% das mulheres e 69% dos homens.

Em recente reportagem de capa de uma revista de negócios⁷, é relatado que a competição pelos melhores talentos atingiu o seu ápice, e ela é global, com empresas estrangeiras sondando e literalmente “capturando” os melhores talentos das organizações. Promover a percepção do equilíbrio é um imperativo estratégico para muitas organizações. Em algumas indústrias, a competição global por recursos humanos faz com que as empresas promovam a percepção do equilíbrio vivência pessoal e profissional como fator de atração para os talentos no mercado de trabalho. De acordo com o estudo *The War for Talent*⁸, o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais permeia mais de dois terços das características listadas como absolutamente essenciais para atrair e reter os talentos organizacionais.

As universidades também têm percebido a relevância do tema e da criação de um novo paradigma. Muitas inclusive têm criado pesquisas e programas que visam a monitorar e desenvolver o modelo mental da percepção do equilíbrio nos seus alunos. De acordo com uma pesquisa⁹ sobre atitudes de estudantes de MBA, a metade dos estudantes pesquisados (52,9%) citou o equilíbrio entre trabalho e vivências pessoais como um dos três fatores mais importantes para a escolha do trabalho futuro. Algumas escolas de negócio, atentas a esta tendência, começaram a oferecer cursos e serviços que apoiem os estudantes a desenvolver hábitos para equilibrar o trabalho e as vivências pessoais em suas carreiras (ROBERTSON, 2005 *apud* SCHOENFELD, 2005, p. 1).

Barnett e Hall (2001, p.193) relatam que mais da metade dos trabalhadores quer trabalhar menos horas, e que estão empreendendo ações que possibilitem este anseio. O desafio de atrair e reter talentos ficará cada vez mais crítico para as

⁷ Revista Exame, 31 de janeiro de 2007.

⁸ McKinsey&Company, 1995.

⁹ Aspen Institute's Business and Society Program's, 2003.

empresas nos próximos anos. Segundo outro estudo¹⁰, 74% das companhias admitiram que já sofreram ou sofrerão uma perda considerável de profissionais que ocupam cargos executivos e técnicos. A principal razão é o envelhecimento da população e a saída desses executivos do mercado de trabalho, que não será acompanhada de um aumento proporcional da oferta de profissionais jovens capacitados para substituí-los. Esta pesquisa aponta como agenda para as organizações a atração de novos talentos (69% dos respondentes), a retenção de talentos-chave (66%), o equilíbrio entre trabalho e vivências pessoais (40%) e o desenvolvimento de competências adequadas dos iniciantes (35%).

Graças a tecnologias como computadores, celulares e *blackberries*, muitos profissionais jovens também estão trocando o trabalho dentro das organizações por empreendimentos individuais, que chegam a competir até mesmo com grandes organizações. Isto representa uma dupla ameaça às grandes organizações, que precisam urgentemente desenvolver um novo paradigma que atraia e desenvolva os colaboradores.

Outro estudo¹¹ confirma este alerta: é apontado que pela primeira vez na história norte-americana o número de jovens trabalhadores entrando no mercado de trabalho não irá repor aqueles que estão se aposentando: para cada dois funcionários que se aposentam, apenas um está entrando. Até 2010, as empresas norte-americanas se defrontarão com uma escassez de dez milhões de trabalhadores, chegando a 35 milhões em 2030.

De acordo com os estudos de Conger (1998, p.21) e Coupland (1991, p.13), uma nova geração de líderes, conhecida como X e Y¹², está surgindo nas organizações. Com valores diferentes dos preconizados pelos líderes atuais (nascidos na geração *baby boom*, após a Segunda Guerra Mundial), esta nova geração valoriza

¹⁰ Consultoria gerencial Deloitte, 1.396 empresas de 60 países, incluindo 65 brasileiras, 2005.

¹¹ Corporate Leadership Council, State of the Workforce 2004, United States

¹² Pertencem à Geração X as pessoas nascidas entre 1965 e 1978, e pertencem à Geração Y as pessoas nascidas entre 1979 e 1993.

mais o equilíbrio entre o pessoal e o profissional, e acredita que os gestores e empregados podem dialogar para alcançar objetivos pessoais e profissionais, num estilo de negociação estilo ganha-ganha.

Segundo Conger (1998, p. 23), a mudança de paradigma se firmará quanto estas gerações se tornarem os novos gestores das organizações. O autor aponta três princípios novos de gestão. O primeiro é o de informar seus empregados sobre as prioridades de negócio e encorajá-los a serem claros sobre suas prioridades pessoais. O segundo é reconhecer e suportar seus empregados como pessoas integrais, que possuem Vida fora do escritório. O terceiro é continuamente experimentar novas abordagens de alcançar objetivos, novos modelos de gestão que promovam a eficácia organizacional, mas também pessoal.

Quando a geração X começar a assumir a presidência das grandes organizações mundo afora (na década de 2010), é possível que o aumento de produtividade em razão das tecnologias se converta em ganhos também para as pessoas. Com isso, a Qualidade de Vida será cada vez mais valorizada, o que será acompanhado pela crescente onda de inovações nas relações trabalhistas, como a semana de quatro dias de trabalho, o tele-trabalho, ou a jornada de vinte horas semanais.

Desde 2005, os líderes da geração X já estão com 40 anos. Assim, em breve, um número crescente destes Xs assumirá presidências de repúblicas, das organizações, ocuparão tronos ou cadeiras de primeiro-ministro das principais nações do mundo, e serão mestres e doutores coordenando os centros acadêmicos nas instituições de ensino de todo o planeta. Certamente, não vão querer repetir o erro cometido por seus pais, que receberam a carta de aviso prévio após duas ou três décadas de lealdade à companhia.

Diferentemente da geração *baby boomer*, as novas gerações X e Y não concebem mais que o sucesso na carreira implique fracasso nas vivências afetivas. Elas reconhecem com maior facilidade que vivências pessoais e profissionais são

totalmente interligadas. Os gestores organizacionais que puderem identificar mais facilmente os diferentes fatores motivacionais que variam de geração para geração estarão mais bem preparados para recrutar e reter os melhores candidatos e talentos.

Uma breve análise no mercado mostra que muitas declarações de Visão Organizacional também estão sendo revistas para incentivar estes jovens trabalhadores. As gerações X e Y querem sentir que estão fazendo diferença nas Vidas das pessoas e trabalhando para o bem da sociedade. A companhia automotiva Ford, por exemplo, atualizou em 2002 sua declaração de Visão, que era: "*Ser a maior companhia de consumo do mundo em produtos e serviços automotivos.*" Ela acrescentou: "*No processo de realizar essa visão, a companhia vai se concentrar em seus clientes, fornecer retornos superiores aos acionistas e melhorar a qualidade de Vida das pessoas.*" Isto sinaliza para os mais jovens que, na Ford, eles não estão apenas fazendo um trabalho, mas também fazendo diferença.

A valorização do equilíbrio também é refletido na comunicação de Marketing das organizações. Cada vez mais é comum organizações associarem seus produtos e serviços a emoções e sensações, uma forma de mostrar às pessoas que seus produtos ajudam a pessoa a passar mais tempo com a família e amigos, por exemplo. A companhia de ensino de línguas Cultura Inglesa, por exemplo, recentemente alterou seu *slogan* para "*Você não faz Inglês, você faz Cultura.*" Isto indica a preocupação de empresas ligadas ao Desenvolvimento Humano com a formação moral do indivíduo, e não apenas técnica.

Em um levantamento de opinião em 2005¹³, pesquisou-se o que os jovens profissionais estavam considerando prioritário para seguir carreira em uma empresa. Verificou-se que a remuneração não era o fator determinante. De acordo com a pesquisa, quem entrava no mercado tinha clareza de seus objetivos, e investia sua força de trabalho apenas em atividades que contribuíssem para seu crescimento

¹³ Grupo Foco, com 5 mil jovens com idade entre 18 e 25 anos, 2005, disponível em www.grupofoco.com.br, acessado em 18 de setembro de 2006.

profissional, sem sacrificar suas vivências pessoais. A “geração *joystick*”, termo cunhado pela pesquisa, está influenciada pelos jogos eletrônicos, e está acostumada a comandar a situação.

Dentre os entrevistados, 81% apontaram o trabalho em equipe como característica importante para ingressar em uma empresa. Fazer parte de uma comunidade é extremamente importante, também pela questão da identidade. Os jovens talentos também consideraram como características importantes um ambiente adequado ao desenvolvimento de trabalhos criativos (citado por 52%), e o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais (citado por 50%). Do total de pessoas que consideraram relevante a possibilidade de equilibrar vivências pessoais e profissionais, 51% são homens. Isto evidencia que a questão da percepção do equilíbrio é uma preocupação universal na nova geração, tanto para homens quanto para mulheres.

Assim, uma terceira tendência é a própria mudança da Gestão organizacional, através de programas de Qualidade de Vida mais factíveis e menos utópicos. Ações concretas de Responsabilidade Social fazem parte deste paradigma. A burocracia é cada vez menos aceita dentro das empresas privadas e públicas. Outra tendência nas organizações é criar ambientes que reflitam uma continuação do lar, marcada por maior informalidade, como em um *campus* universitário, com novos códigos, normas e leiautes organizacionais.

Até mesmo os executivos de Finanças, tradicionalmente conhecidos por altas cargas de trabalho e conseqüente desequilíbrio percebido entre suas vivências pessoais e profissionais, têm relatado mudanças em seus paradigmas de administração do tempo. Em uma pesquisa do Instituto Brasileiro do Executivo de Finanças¹⁴, verificou-se que a nova geração de profissionais que está fazendo carreira na área de Finanças busca um equilíbrio entre o trabalho, o aperfeiçoamento

¹⁴ Pesquisa do Instituto Brasileiro do Executivo de Finanças (IBEF - SP), com 200 associados, na faixa etária de até 35 anos. Acessada em www.rhonline.com.br, em 28 de setembro de 2006.

profissional e as atividades de cultura e lazer. Ficou evidenciado que o equilíbrio entre trabalho e lazer é valorizado para superar a pressão cotidiana e manter claras as metas pessoais e profissionais. Um fato recente que ilustra este tópico é a mudança física de várias empresas gestoras de fundos de investimento dos bairros centrais para bairros residenciais onde moram seus colaboradores.

Em relação às questões éticas e legais, é crescente o debate sobre os direitos de privacidade, já que a autonomia das vivências pessoais é ameaçada por diferentes modalidades de invasão tecnológica, e pela ação implacável do consumismo e ações de cunho totalitário por parte dos Estados. Hoje vive-se numa sociedade *orwelliana*¹⁵, em que somos vigiados por câmeras, rastreadores de e-mail e telefone, e cada vez mais as vivências pessoais são invadidas por mecanismos de controle de massa.

A questão recente da aposentadoria dos profissionais da geração *baby boomer*¹⁶ é outro fator que está reacendendo a importância do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Segundo Bom Sucesso (1998, p.25), dois momentos da carreira merecem particular atenção quando se trata de Qualidade de Vida: quando se começa ou se estrutura a carreira, e na fase seguinte, quando se aposenta. No início, é a fase de construir um patrimônio e encontrar tempo para desfrutá-lo. No segundo, se define o que fazer da Vida a partir de então. A má gestão do tempo fere o adulto pela escassez de tempo livre, absorvido na maior parte com o trabalho e, na velhice, há o excesso de tempo mal aproveitado. No trecho abaixo, um índio relata sua estranheza à forma com que o homem branco encara o tempo.

Ele quase sempre estraga boa parte do seu prazer pensando, obstinado: "Não tenho tempo de me divertir". O tempo que ele tanto quer está ali, mas ele não consegue vê-lo. Fala em uma quantidade de coisas que lhe tomam o tempo, agarra-se, taciturno, queixoso, ao trabalho que não lhe dá alegria, que não o diverte, ao qual ninguém o obriga senão ele próprio. Mas, se de repente vê que tem tempo, que o tempo está ali mesmo, ou quando alguém lhe dá um tempo – os Papalaguis (homens brancos, tradução do autor) estão sempre dando tempo uns aos outros, é uma das ações que mais se

¹⁵ Uma adjetivação derivada do romance 1984, do escritor inglês George Orwells, em que um grande irmão (*Big Brother*) vigia todos os nossos passos.

¹⁶ Pessoas nascidas entre 1946 e 1964.

aprecia – aí não se sente feliz, ou porque lhe falta o desejo, ou está cansado do trabalho sem alegria. (SCHEURMANN, 2001, p. 50)

Sendo assim, urge mudança nesta gestão que imprima novas formas de lidar com o tempo, antes e durante seu envelhecer (POLLIS, 2003, p. 2). A aposentadoria de executivos no Brasil é assunto que vem ganhando importância e urgência a cada dia. É comum observar o despreparo do executivo prestes a se aposentar, pois ao longo de sua Vida concentrou seus esforços em cuidar da carreira, e descuidou da Qualidade de Vida. Geralmente esses profissionais estabeleceram fortes elos de dependência com a organização à qual estavam vinculados, não tendo desenvolvido outras identidades, a não ser a de "gerente da empresa tal". Segundo estudo da SEADE¹⁷, neste novo milênio a população brasileira com mais de 60 anos crescerá oito vezes mais depressa que a dos jovens, e duas vezes mais rápido que todo o resto da população. Em 1960, os idosos representavam 4,7% dos brasileiros. A expectativa para 2025 é de que esta participação seja superior a 15,1%. A conclusão é ainda mais dramática quando alerta que no século XXI a maior parte desses 34 milhões de brasileiros idosos estará condenada ao abandono e à miséria, caso não seja modificado o atual sistema de previdência social.

A mídia atual também vem valorizando cada vez mais temas ligados à Qualidade de Vida. Publicações como as revistas *Viver Melhor*, *Vida Simples*, *Bem Estar*, *Você S.A.*, *Exame*, *Trip*, *Época Negócios* e *HSM Management*, além de sítios como www.vidaprivada.com.br, www.viverbem.com.br e www.vidaecarreira.com.br trazem semanalmente artigos e indicações sobre a importância do equilíbrio entre convívio com pessoas, trabalho e lazer. Isto cedo ensina aos jovens que o equilíbrio pode ser uma condição de Vida, e não um bônus a ser alcançado apenas no final da aposentadoria.

Recentemente, até mesmo a Igreja Católica demonstrou seu interesse pelo tema. Na missa do domingo de Ramos deste ano, no dia 1º de abril de 2007, o Papa

¹⁷ Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos (SEADE), 2001.

Bento XVI fez um apelo, durante a homilia, para que os jovens considerassem como objetivo de suas Vidas o amor, e não o dinheiro, a carreira e o sucesso. Para o líder católico, o fim autêntico da existência é o amor e a verdade. Segundo ele, o foco exagerado no trabalho estaria colaborando a tal ponto com o desequilíbrio do ser humano, que suscitou um alerta de um representante da Igreja Católica. Este alerta mostra a visão dicotômica com que a Igreja Católica também aborda o tema: de um lado, ela coloca o amor e de outro, a carreira e o dinheiro.

Neste sentido prevalece ainda o discurso de Jesus, que inteligentemente pregou que deveríamos amar ao próximo como a nós mesmos, o que significa que a nossa realização sempre está ligada à de outras pessoas. Os estudos, a profissão e o futuro não são conquistados somente com amor e verdade. Sabe-se que os estudos e a carreira profissional podem ser inclusive as bases para uma construção de uma família estruturada, com base no amor e na verdade. Sendo assim, ratifica-se a importância do equilíbrio trabalho e amor. As palavras do Papa devem ser analisadas com cautela, pois podem influenciar jovens indecisos, insatisfeitos ou mesmo com dificuldades na carreira profissional, tornando-as pessoas alienadas da realidade.

Um aspecto fundamental para o debate da questão do equilíbrio é o advento de novas tecnologias que permitam às pessoas lidar cada vez com mais informações na mesma quantidade de tempo. Mas vive-se um paradoxo: as máquinas que foram criadas para fazer com que trabalhássemos menos estão aumentando consideravelmente o tempo dedicado às vivências profissionais. Há 100 anos, Bernard Shaw previu que estaríamos hoje trabalhando apenas duas horas por dia. Até Benjamin Franklin, patriarca da independência norte-americana, previu que o progresso tecnológico permitiria que se trabalhasse não mais do que quatro horas por semana (AUBERT, 2007, artigo). A verdade é que nunca se trabalhou tanto. Em recente pesquisa¹⁸, constatou-se que 80% dos executivos passam 24 horas

¹⁸ Pesquisa global da consultoria Korn/Ferry com 2313 profissionais, 2006. Acessada em www.canalrh.com.br em 17 de setembro de 2006.

conectados ao trabalho de alguma forma, seja por telefone celular ou computadores. Entretanto, o que pode parecer assustador, é visto pelos executivos como uma forma de conciliar suas vivências pessoais e profissionais, já que o expediente não é mais tão bem definido, e estas duas esferas tendem a se misturar, sem que isto seja visto de maneira negativa. Segundo 77% dos entrevistados, os aparelhos móveis de comunicação melhoram a percepção do equilíbrio entre trabalho e a vivência pessoal, em lugar de prejudicá-lo.

O avanço da tecnologia de informação tem sido um elemento essencial para a ruptura das fronteiras entre vivências pessoais e profissionais. Ainda não inventaram máquinas para viajar no tempo, mas outras permitem economizar tempo (telefone e avião), enriquecer o tempo (internet, televisão, rádio), programar o tempo (agendas eletrônicas) e até mesmo estocar o tempo (secretárias eletrônicas, e-mails). A tecnologia conseguiu otimizar em muito o tempo antes necessário ao trabalho/produção. (POLLIS, 2003, p. 4).

Tem se tornado comum trabalhar em momentos dedicados às vivências pessoais, bem como o contrário, divertir-se e relacionar-se com amigos no local de trabalho. Estas interseções têm sido permitidas graças às tecnologias de telefonia e internet, como os celulares, computadores de mão, e o aparelho *BlackBerry*¹⁹. Segundo reportagem da Revista Exame²⁰, “5,5 milhões de executivos e empresários ao redor do mundo viram ruir (ainda mais) a fronteira entre a vida profissional (*sic*) e a privada graças ao *BlackBerry*”. Os fiéis usuários juram que a produtividade aumenta e as decisões são tomadas com mais rapidez.

Calibrar o uso desse novo instrumento de trabalho permanece um desafio para as pessoas. Nos Estados Unidos, a tecnologia *BlackBerry* ganhou o apelido de *Crackberry*, em referência ao vício do *crack*. O acesso instantâneo às informações a

¹⁹ Pequeno aparelho que reúne funções de telefone celular e de computador de mão integrado ao sistema de correio eletrônico da empresa. Este aparelho foi desenvolvido pela empresa canadense Research In Motion (RIM), lançado em 1999 e disponível no Brasil desde 2005.

²⁰ Revista Exame, caderno Tecnologia e Consumo, outubro de 2006.

todo momento gera a ansiedade de que se possa estar perdendo algo importante. Especialistas em Direito Trabalhista relatam que funcionários cujas vivências pessoais são prejudicadas pelo vício da tecnologia podem legalmente acionar seus empregadores. Nos EUA, a situação é tão crítica que já há casos de empresas se protegendo legalmente contra a penalização em processos judiciais por funcionários que se viciaram em aparelhos eletrônicos, como computadores e *BlackBerries*.

O resultado perverso deste vício é um efeito bola-de-neve em que as pessoas verificam mensagens eletrônicas a todo instante, e por isso não pensam duas vezes para enviar mensagens, mesmo quando o assunto é de pouca importância e a hora não é a mais adequada. Além disso, um período mais longo que o usual para responder a uma mensagem pode ser percebido como indício de ineficiência ou desleixo no trabalho. Há uma pressão tácita por parte de muitas organizações para se estar disponível (ou seja, trabalhar) até altas horas da noite, quando os colegas de trabalho adotam essa postura.

A mensagem eletrônica gerou um fenômeno contemporâneo peculiar no mundo do trabalho administrativo: o estoque de trabalho rastreável. As pessoas podem estar fora de seus locais de trabalho, mas conseguem acessá-lo de qualquer lugar do mundo. Dependendo da Cultura da organização em que se trabalha, a Vida transforma-se numa verdadeira prisão, pois as pessoas se sentem impelidas a responder essas mensagens de imediato, consumindo tempo de suas vivências pessoais. Do outro lado, os “amantes da tecnologia” entendem que a ansiedade gerada pela falta de informações pode ser até pior do que trabalhar longe do escritório. Mas as chances do saldo ser negativo são muito altas.

Um exemplo claro de interferência das tecnologias nas vivências pessoais dos trabalhadores dá-se no momento em que tiram férias. Para muitos profissionais, os merecidos dias de descanso provocam mais estresse do que prazer. Uma vez conquistado o tempo livre das férias, surge outro problema: a competência do

profissional de saber gerenciar este tempo livre. Recente pesquisa²¹ mostra que nove entre dez profissionais nunca tiram 30 dias de férias corridos. Foram entrevistadas 100 pessoas, com idade entre 30 e 45 anos, em cargo de gerência, diretoria, vice-presidência ou presidência, de empresas de médio e grande portes de todo o Brasil. A maioria tira 20 dias de férias durante o ano (59%), sendo que metade não consegue ficar tanto tempo fora da empresa, e divide esse período em dois intervalos de dez dias. Alguns profissionais são mais radicais, e se ausentam por apenas dez dias a cada ano (8%), ou simplesmente não tiram férias (5%).

Por outro lado, existem também as interferências de vivências pessoais no trabalho. A própria tecnologia *BlackBerry* não apenas leva o trabalho para fora do escritório, mas também pode transportar a vivência pessoal das pessoas para o mundo digital, através do acesso constante a familiares e amigos, álbuns de fotografias, acesso liberado a sítios e outras funcionalidades. A disponibilização de serviços na grande rede virtual permite que os trabalhadores da Era do Conhecimento visitem o banco, paguem contas, façam compras pela internet e até mesmo estabeleçam relações afetivas em sítios de relacionamento, em pleno horário de trabalho.

Os facilitadores de interferência pessoal no trabalho são os sítios de relacionamento, como o Orkut, e os *softwares* de bate-papo, como o MSN. Muitas empresas, atentas a esta interferência, têm bloqueado o acesso a estes programas, com a alegação de que roubam a produtividade dos profissionais. O problema é que estas mesmas empresas não bloqueiam também o uso do acesso livre via telefone celular ou mensagem eletrônica de seus colaboradores nas horas mais descabidas, evidenciando que no conflito vivências pessoais e profissionais a balança ainda tende favorecer o lado da organização. Em meio a esta polêmica dos prós e contras da tecnologia para a questão da percepção do equilíbrio, vale lembrar que as tecnologias

²¹ Pesquisa da empresa H2R Pesquisas Avançadas, realizada para a revista VOCÊ S/A, 2006, acessada em www.vocesa.com.br em 29 de outubro de 2006.

(ainda) são um meio e inanimadas, comandadas pelo homem, cabendo a ele a forma de gerenciar sua utilização.

Zarifian (1999, p.188) argumenta que o tempo de trabalho imediato dedicado à produção de bens materiais é cada vez menos responsável pela força produtiva do trabalho humano. Na realidade, ele o considera uma fonte secundária. Há, em sua opinião, três outras fontes ou categorias de tempo mais importantes: o tempo de estudo, o tempo de comunicação e o tempo de aprendizagem. Estes três tempos são plenos de contradições e dificuldades no cotidiano das empresas, porém precisam ser expostos para uma melhor compreensão da natureza do trabalho e produtividade.

No século XXI, as organizações vêm servindo como escolas de competências para muitas pessoas, não se restringindo a aspectos meramente técnicos do trabalho, mas também a questões de relacionamento e de trabalho em equipe que não foram suficientemente desenvolvidas na família ou na escola. Dentre estas competências, destacam-se: a visão de processos, a empatia, habilidades de comunicação, negociação e gestão de conflitos, superando a postura individualista e imediatista, fortemente notada entre pessoas das gerações mais jovens.

Outro aspecto interessante em relação a fronteiras entre vivências pessoais e profissionais é o relacionamento afetivo no trabalho. Pesquisas mostram que o estabelecimento de vínculos pessoais leva a uma dedicação maior no trabalho, em razão do melhor relacionamento interpessoal entre membros da equipe. O resultado é que o comprometimento torna-se maior. Segundo Rath (2005, p.43), quem tem um amigo no trabalho, chega a ser sete (7) vezes mais produtivo, criativo e engajado do que um funcionário que não consegue se relacionar bem com os colegas. A mesma pesquisa evidencia que quem tem três bons amigos apresenta 88% de chance de ser mais feliz nas vivências pessoais do que as pessoas isoladas ou tímidas. Só o fato de ter amizades sólidas com os colegas de escritório aumenta em 50% a satisfação do empregado. Muitas pessoas passam até 70% do tempo desperto no trabalho, logo é até saudável que sejam buscados vínculos afetivos no trabalho. Ter com quem

conversar, trocar confidências faz toda a diferença. Yager (*in* RATH, 2005, p.112) cunha este fenômeno como *workship*, neologismo criado a partir das palavras trabalho e amizade, significando algo a mais que um contato social, mas sem os laços de uma amizade de infância. Segundo Yager, seria o caminho ideal de percepção do equilíbrio, pois aprofunda as relações, mas evita as confusões advindas da intimidade completa.

Em um curioso estudo²², foi demonstrado que vivências de *happy hour* (hora de lazer com colegas após o dia de trabalho) aumentam as chances de sucesso na carreira profissional. As pessoas que saem depois do trabalho para comer e beber com os colegas de trabalho têm mais chance de serem promovidas no emprego do que aquelas que não freqüentam *happy hour*. Segundo o estudo, os trabalhadores que bebem álcool com moderação no *happy hour* ganham, em média, 17% mais do que seus colegas que não bebem. Segundo os economistas que fizeram o estudo, isto se deve ao fato de ser gerado um clima de confiança entre os colegas, fazendo com que as pessoas estreitem as relações, e tornem o dia-a-dia de trabalho mais descontraído, aspectos bastante importantes na relação interpessoal no trabalho.

O fato é que o contexto do mundo corporativo atual vem mudando, fazendo com que a amizade seja cada vez mais parte da realidade dos negócios. As longas jornadas e o trabalho em equipe facilitam o surgimento de relações de afeto entre colegas e a criação de relacionamentos que vão além do estrito vínculo profissional. Há vantagens e desvantagens, mas em ambientes onde haja maturidade das lideranças, os ganhos sobrepõem as perdas. Dentre os ganhos, estão a maior segurança na delegação de responsabilidades, o estímulo à criatividade proveniente do vínculo afetivo, e a comunicação mais ágil. Por outro lado, existe o risco de favorecimento e falta de equidade nas avaliações, a falta de cooperação daqueles que

²² Universidade de Sterling, Escócia, 2000. Estudo lançado pelo governo escocês, com 17 mil entrevistados no Reino Unido, durante o ano de 1958. O progresso da carreira foi acompanhado em períodos regulares. Os resultados só foram divulgados em 2000. Acessado em www.canalrh.com.br, em 29 de novembro de 2006.

se sentem excluídos, e desgastes da relação de amizade em caso de conflitos profissionais.

A promoção da percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais pode ser evidenciada inclusive no vestuário de trabalho. Em trabalhos mais industriais, é comum o uso de uniformes para designar o limite entre o ambiente externo (das vivências pessoais) e o interno (das vivências profissionais). Em trabalhos mais intelectuais, é bem menos comum o uso de uniformes, o que reflete uma maior integração entre as vivências pessoais e profissionais. Existe uma tendência de adequação do estilo dos uniformes industriais, principalmente no setor de serviços industriais (gastronomia e hotelaria, por exemplo), tornando-os mais estéticos, com cortes mais estruturados, confeccionados com tecidos de novas fibras e acabamentos que conferem elegância à aparência, propiciando não apenas funcionalidade, mas também conforto e bem-estar.

A pesquisa bibliográfica que norteou esta dissertação evidenciou que há um número crescente de estudos sobre felicidade e satisfação no trabalho. Observam-se muitas análises, idéias e elucubrações, mas muitas são desprovidas de metodologia, aprofundamento, visão sistêmica e mesmo realidade. A contribuição deste estudo, do ponto de vista profissional, reside na busca de inovações para a gestão desta percepção de equilíbrio, a fim de promover maior grau de atração de talentos às organizações que as busquem, e sua posterior satisfação pessoal e profissional. Além disso, esperam-se ganhos de resultados organizacionais a partir do atendimento de suas expectativas de negócio. Para os trabalhadores das organizações espera-se, por sua vez, uma possibilidade de melhoria das condições de trabalho. Do ponto de vista social, busca-se promover melhores condições de trabalho para a sociedade em geral. Do ponto de vista acadêmico, o estudo procura trazer para a Academia uma maior participação no debate sobre Qualidade de Vida no Trabalho, agregando à ampla plataforma de conhecimento da Engenharia de Produção este importante tema, cada vez mais estudado nos meios de negócio. Aprofundar-se neste tema poderá significar

oportunidades de ensino, pesquisa e extensão para a Universidade e para a Engenharia de Produção.

Sendo assim, com todos estes fatores listados, ratifica-se a pertinência da pesquisa sobre a importância da percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais na Engenharia de Produção.

1.3 Estrutura da Dissertação

Para estruturar esta dissertação, escolheu-se a metodologia sugerida por Murray (1969) *apud* Feitosa (2004, p. 34), que sugere um método de diálogo simulado para que se tomem as decisões concernentes ao conteúdo do texto. Segundo esta autora, um bom documento de Engenharia deve responder a quatro perguntas: a – Qual a novidade? b – Por quê tomar esta iniciativa? c – Como implementá-la? d – E agora, o que deve ser feito? Como dissertação de mestrado, o estudo focaliza a percepção do equilíbrio, os problemas observados e as possíveis causas.

Esta introdução corresponde ao capítulo um, apresentando a discussão sobre a “novidade” importância da percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. No capítulo dois realiza-se uma investigação sobre o tratamento do tema percepção do equilíbrio nas vivências na literatura e sua aplicação nas empresas. É explorado como a questão da percepção do equilíbrio foi tratada na história do trabalho, desde a Revolução Industrial. Na revisão bibliográfica sobre o tema, observou-se uma predominância de artigos em detrimento de trabalhos de mestrado e doutorado, e uma participação internacional muito mais relevante que a nacional. Estes dois capítulos referem-se ao Estado da Arte do tema, em que são pesquisados

os diversos conceitos associados à dissertação, com foco para o conhecimento atual desenvolvido no tema nos últimos 15 anos.

O capítulo três apresenta o método de pesquisa utilizado e os resultados das pesquisas primárias, através de questionários, entrevistas dirigidas e estudos de casos. Este capítulo refere-se ao Estado da Técnica, em que é apresentada uma ferramenta para diagnosticar a percepção de equilíbrio e satisfação das pessoas. No capítulo quatro, são sumarizados os resultados mais importantes e seus principais padrões, correlações, tendências, exceções e possíveis generalizações. São indicadas também maneiras com as quais outras pesquisas podem filtrar as respostas, através de conjecturas e hipóteses que podem balizar a realização de outras pesquisas no tema. Este capítulo refere-se ao Estado das Práticas, em que a ferramenta desenvolvida foi testada e gerou resultados a partir da realidade vivida pelas pessoas pesquisadas.

Finalmente, o capítulo cinco apresenta as conclusões obtidas nos capítulos anteriores, buscando integrá-los e verificar as hipóteses levantadas na introdução. Este capítulo também sumariza os pontos fortes da pesquisa, os pontos não aprofundados do trabalho, e futuras oportunidades de continuidade desta pesquisa.

Apresenta-se a seguir o capítulo dois, onde se discorre sobre como a percepção do equilíbrio entre o pessoal e o profissional foi percebida na história do trabalho, e estudada pelos acadêmicos.

2 O QUE JÁ FOI PESQUISADO

Neste capítulo é analisado o que já foi pesquisado em relação ao tema percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Para tal, foi pesquisada bibliografia específica sobre o equilíbrio, e como este tema vem sendo tratado desde a Idade Antiga na história do trabalho. Cem anos antes de Cristo já se discutia a preocupação com a patologia do trabalho, quando Lucrécio perguntava a respeito dos covoqueiros das minas: “Não vistes ou ouvistes como morrem em tão pouco tempo, quando ainda tinham tanta Vida pela frente?” (MENDES, 1995, p. 45). Na Idade Média, as observações sobre a relação entre trabalho e Vida concentravam-se essencialmente nos problemas de saúde provocados pela atividade extrativa da mineração, com doenças que acometiam principalmente o sistema respiratório. É importante lembrar que a importância das nações do século XVI dava-se a partir da quantidade de metais preciosos extraídos (CIPOLA, 1984; *apud* MENDES, 1995, p. 56).

Para os católicos, o trabalho é uma sentença condenatória, como reafirmará a *Rerum Novarum*, em 1981. Para os liberais, é uma disputa mercantil. Para Marx, é a única possibilidade de redenção, junto com a revolução, e por isso é um direito a ser conquistado. Somente Taylor, no plano prático, e Lafargue, no plano teórico, consideram o trabalho um mal que deve ser reduzido ao mínimo ou evitado (DE MASI, 2000b, p. 51).

2.1 A percepção do equilíbrio na História do Trabalho

No passado, até a Idade Antiga, o homem trabalhava para produzir o que consumisse: roupas, alimentos ou utensílios para sobrevivência. Nas sociedades primitivas, o homem muitas vezes trabalhava ao ar livre, junto com seus familiares, podendo assim unir seu trabalho ao lazer, que em muito se resumia à contemplação da natureza. O projeto e a produção dos produtos eram “supervisionados” pelo próprio trabalhador em todo o seu processo, desde a busca da matéria-prima até a comercialização dos produtos nos mercados. Na Era Pré-literária, anterior à história escrita, ainda não havia uma separação clara entre tempo dedicado ao trabalho e tempo dedicado ao ócio. As práticas de lazer avançavam, e ficavam cada vez mais relacionadas à aquisição de habilidades para sobrevivência, como: natação, pesca, jogos de combate e canoagem. (DE MASI, 2000b, p. 93)

Foi com os gregos e romanos que o trabalho passou a se relacionar ao tempo, ou à condição em que não havia lazer. Na Era Agrícola, há oito mil anos, as pessoas desenvolviam atividades de plantio e colheita de acordo com as estações do ano. As atividades de lazer, por sua vez, também estavam ligadas a estes eventos sazonais, incluindo jogos, danças e outros rituais de socialização. Assim, o tempo para a atividade de lazer era maior quando o trabalho no campo diminuía.

Trabalho envolve esforço, tensão, dor; lazer, ao contrário, é fácil e prazeroso. Trabalho é feito através da coação ou necessidade; por outro lado, ninguém é forçado ao lazer, tampouco é essencial à sobrevivência. Trabalho é um meio para atingir um fim; lazer é o próprio fim. Trabalho é o tempo gasto para outros; lazer é o seu próprio tempo. Trabalho é socialmente útil; lazer é individualmente agradável, mas não necessariamente é útil para outros. Trabalho é recompensado; o lazer é a própria recompensa. (ANDREW, 1999, p. 19)

Na Idade Média, o trabalho era recompensado por mercadorias, em um sistema conhecido como escambo, uma espécie de troca. Era possível obter um trabalho através de uma simples conversa, sem exigência de qualquer tipo de

documentação ou comprovação de experiência anterior. Com a introdução da pirâmide social, o trabalho escravo, sem remuneração, foi atribuído aos menos favorecidos, que geralmente não recebiam moradia e alimentação para a sua subsistência. Predominavam os deveres do trabalhador, que por sua vez não tinha direito algum em contrapartida. Na sociedade dividida em classes, o trabalho tornou-se alienado, ou seja, alheio, transferindo para outras pessoas o que é seu, o seu tempo, o seu produto. Isto constitui a relação capital-trabalho apontada por Marx, onde alguns detêm os meios de produção, obtendo a mais-valia sobre os trabalhadores que vendem o seu trabalho. Assim, as pessoas eram expostas e enquadradas em classes econômicas segundo a sua renda, mantendo a configuração inicial da pirâmide social. Esta exposição selecionava e limitava, de forma inadequada, o tipo de Vida que cada cidadão deve ter.

Na Idade Média, a Vida das pessoas limitava-se basicamente ao feudo, conjunto de terras cercadas lideradas pelo senhor feudal, o qual reunia a autoridade pública, a quem os vassallos deviam respeitar e atender. É nesse período que surge o termo *negócio*, cuja etimologia remete à *negação do ócio*. O limite entre vivências pessoais e profissionais se estabelece, uma vez que havia o tempo para o trabalho e para descanso. Neste, a religiosidade e as crenças da época levavam os indivíduos a viverem mais voltados para o ambiente doméstico e para a família. Esses eram os momentos em que os cidadãos não se viam sob a tutela do senhor feudal. Com a consolidação das sociedades feudais, a Idade Média marcou o crescimento da necessidade das vivências pessoais privadas, visto que o senhor feudal acabava muitas vezes tolhendo a liberdade e a privacidade dos servos. (AZUMA, 2004, p. 23)

As quatro paredes da propriedade particular de uma pessoa oferecem o único refúgio seguro contra o mundo público comum – não só contra tudo que ele ocorre, mas também contra sua própria publicidade, contra o fato de ser ouvido. Uma existência vivida inteiramente em público, na presença de outros, torna-se, como diríamos, superficial... O único modo eficaz de garantir a sombra do que deve ser escondido contra a luz da publicidade é a propriedade privada – um lugar só nosso, no qual possamos nos esconder. (ALVES, 2004, p. 25)

Nos séculos XVI, XVII e XVIII, filósofos e pensadores políticos do movimento humanista defendiam a construção de uma sociedade onde os homens pudessem ser livres, tal como no estado de natureza. Dentre eles, destacaram-se Thomas Hobbes e John Locke, mas foi Rousseau quem mais inspirou e influenciou a Declaração Francesa de 1789. Sob forte influência do Liberalismo, foi votada a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, pela qual os direitos de liberdade, prosperidade, segurança e resistência à opressão tornaram-se inalienáveis e reconhecidos como os direitos naturais do homem. Nesse cenário, a família também exerceu uma importante influência no desenvolvimento do direito à intimidade e à privacidade. Nesse período, estar com a família e desejar estar distante do mundo público passou a ser visto como um direito, e não mais como um privilégio, como na sociedade feudal.

No Brasil, até o século XVIII, o trabalho era malvisto pela sociedade colonial, sendo imposto aos escravos. A ociosidade era percebida como uma qualidade, e o desprezo pelo trabalho era atribuído aos índios, por sua cultura peculiar que não valorizava a ambição. Nader (2007, artigo) cita uma filosofia indígena que afirma: *“Você deve passar pelo mundo assim como um pássaro passa pelo céu. O vôo deve ser lindo e, depois que terminar, o céu deve continuar exatamente igual.”* Segundo esta filosofia, os índios devem deixar o mundo como o encontraram, em um paradigma diferente ao das culturas do Ocidente, que preconizam que passar pelo mundo é alterá-lo, deixando uma marca pessoal.

Os Papalaguis (homem branco, tradução do autor) precisam fazer coisas, precisam guardá-las. Elas se prendem e se agarram a eles como formiguinhas de areia. Os Papalaguis cometem crimes a sangue-frio para se apossarem das coisas. Guerreiam entre si, mas não é pela honra, nem para medir a sua força verdadeira; é só para ter as coisas. (SCHEURMANN, 2001, p. 44)

Os primeiros filhos do reino português que aqui chegaram também não eram afeitos ao trabalho (FLEXOR, 2000, p. 76). Mas a vinda da Coroa Portuguesa tinha

planos de erradicar a ociosidade na Colônia, pois a mesma representava um impedimento à superação da pobreza. Esta nova visão refletia o pensamento europeu do século XVI, que promovia viagens de descobrimento a fim de expandir o mercantilismo europeu. Esta valorização do trabalho foi um fator essencial para o desenvolvimento da mentalidade que levou à Revolução Industrial. No fim do século XVIII, com o fortalecimento da agricultura e do comércio, o Brasil finalmente mostrou-se inserido na competição do mercado externo, o que impactou as suas relações trabalhistas em busca de maior produtividade.

Com o avanço da industrialização no mundo, a partir do século XVIII e XIX, foi instituído o trabalho formal, onde eram definidas as tarefas e a respectiva remuneração dos trabalhadores. Em poucas décadas, artesãos transformaram-se em operários, perdendo então a posse de suas ferramentas, e oferecendo sua força de trabalho, no fenômeno discorrido anteriormente como *alienação do trabalho*. A força de trabalho virou mercadoria, e foi medida por um valor equivalente em salários. A agricultura de subsistência deu lugar aos latifúndios, e no seu rastro emergiu o êxodo rural e a urbanização desenfreada, com legiões de pessoas vivendo nas cidades sem infra-estrutura mínima (POLLIS, 2003, p. 5).

A Revolução Industrial trouxe os trabalhadores do campo para as fábricas, os salários foram achatados e a carga horária duplicada. O trabalho infantil generalizou-se como forma de ajudar no sustento das famílias, as cargas excessivas de até 14 horas de trabalho diárias não eram raridade. Nesse período, a percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais era seriamente comprometido pela carga excessiva de trabalho dos operadores, além da ausência de condições mínimas de saúde e segurança, principalmente nos países periféricos. A Era Industrial foi o marco da forte distinção entre tempo de trabalho e tempo de lazer, já que até então o trabalho era muito mais artesanal e realizado em pequenos lotes, permitindo maior interação entre as vivências pessoais e profissionais. O trabalho industrial tedioso, cansativo e repetitivo também marcou os séculos XVIII e XIX, e no lazer buscava-se

realizar outras atividades produtivas mais lúdicas e divertidas, como meio de compensação para a insatisfação com o trabalho.

As duras jornadas de trabalho penoso e perigoso em ambientes de trabalho inóspitos também produziam graves danos à saúde dos trabalhadores. Operários de algumas indústrias de manufaturas trabalhavam dezesseis horas por dia (...) na mesma França que tinham proclamado os Direitos do Homem. (DE MASI, 2000b, p. 43). Acidentes mutilantes e fatais eram muito comuns, onde entre as vítimas estavam mulheres e crianças de até cinco anos, preferidas por terem salários mais baixos. A Revolução Industrial provocou um grande impacto na Vida das pessoas, sendo objeto de muitos estudos em diversas áreas científicas, principalmente na área da saúde, devido às graves conseqüências sobre a saúde dos trabalhadores.

Um intenso movimento social levou políticos e legisladores em 1802 a introduzirem medidas legais de controle das condições e ambientes de trabalho. Estas incluíam, num primeiro momento, a regulamentação da idade mínima para o trabalho, a redução da jornada de trabalho e medidas de melhoria do ambiente das fábricas. Só a partir de então as empresas começaram a contratar médicos para os locais de trabalho.

No início do século XX, surgiu o modelo da Administração Científica de Frederick Taylor, focando a racionalização do trabalho, e levando ordem ao processo produtivo. A Administração Científica introduziu uma estrutura de trabalho centrada principalmente na eficiência e na produtividade, alcançadas pela crescente divisão das tarefas, hierarquias rígidas e padronização de mão-de-obra. Isto contribuiu significativamente para o desenvolvimento industrial no século XX e, segundo VIEIRA (1990, p. 46), contraditoriamente, o seu efeito mais significativo apresenta caráter negativo. Este modelo foi conhecido como Taylorismo, e é caracterizado pela divisão do trabalho, separação entre o planejamento por algumas pessoas e execução por outras, além da seleção e especialização na tarefa. O Taylorismo chega a ser visto

como um avanço na questão da percepção do equilíbrio entre o pessoal e o profissional:

Na realidade, o projeto organizacional e existencial de Taylor a longo prazo não tende absolutamente a tornar mais cruel o trabalho, mas sim a liberar as pessoas do cansaço e a lhes permitir um lazer criativo. Taylor retirou-se em sua mansão aos quarenta e cinco anos, passando a dedicar-se aos seus jardins, que eram cuidados por trinta e cinco jardineiros. Para Taylor o trabalho é uma coisa que pode ser evitada. Entre as visões do trabalho que se confrontavam naquele período, a sua era a mais libertadora e cheia de vitalidade. (DE MASI, 2000b, p. 50)

Mas sabe-se que a ênfase na separação planejar e executar pró-empregador da organização racional do trabalho retirou grande parte da iniciativa e autonomia do trabalhador desta época, pois ele conhecia apenas uma pequena parte do processo como um todo. Esta é uma das razões pelas quais ocorria a alienação, em que o trabalhador não reconhecia no trabalho sua identidade e o próprio significado do trabalho, que são fontes de auto-realização. Como consequência, a responsabilidade e o envolvimento com o trabalho também eram baixos. Havia então uma perda do interesse pelo trabalho e pelo produto acabado, provocando declínio da qualidade, alta rotatividade, absenteísmo e, conseqüentemente, queda da produtividade.

No Brasil, somente no Governo de Getúlio Vargas, em 1943, foi instituída a primeira legislação trabalhista do país, a CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas, representada pela popular carteira de trabalho, pela qual o trabalhador brasileiro passou a ser reconhecido em seus direitos, além de receber benefícios como: férias, décimo-terceiro salário, FGTS, aposentadoria, entre outros. Foi uma solução para garantir um atendimento mínimo das necessidades do trabalhador e de sua família, frente ao capitalismo selvagem, voltado ao consumo crescente. Um movimento significativo para a história e a cultura do trabalho foi a entrada da mulher no mercado de trabalho. Este avanço no Brasil vem aumentando de forma consistente e significativa nas últimas décadas. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese), de 1989 a 1996 a participação

feminina no mercado de trabalho cresceu 8,9%, enquanto a masculina caiu 3,6%. Além disto, segundo o Ministério da Educação, as mulheres estão se profissionalizando mais, representando mais de metade dos aprovados nos vestibulares das universidades públicas. A presença das mulheres no mercado profissional é uma das causas da redução da taxa de fecundidade no Brasil²³.

Em 1948, a Assembléia Geral das Nações Unidas organizou a Declaração Universal dos Direitos do Homem, visando à proteção dos direitos e liberdade além das fronteiras físicas dos Estados, delimitando assim proteções inerentes às vivências pessoais de todo ser humano. O artigo 12 trata especificamente de garantir as vivências pessoais:

Artigo XII. Ninguém será sujeito à interferência na sua vida privada, na sua família, no seu lar ou na sua correspondência, nem a ataque à sua honra e reputação. Todo homem tem direito à proteção da lei contra tais interferências ou ataques.

Com o avanço da Teoria Geral da Administração, a questão da percepção do equilíbrio foi estudada com maior aprofundamento. A Psicologia Behaviorista buscou humanizar a argumentação racional e mecanicista taylorista que imperava nas empresas. Na década de 1930, o filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin fazia uma crítica feroz à linha de produção e à divisão sistemática do trabalho. Elton Mayo introduziu na discussão da Administração conceitos até então restritos ao mundo da Psicologia, defendendo que a auto-estima é vital para o bom desempenho. O grande marco foi o estudo *Hawthorne Studies*, pesquisa empreendida entre 1927 e 1932 na fábrica da Western Electric. Ali descobriu-se o “efeito Hawthorne”, segundo o qual a produção melhora quando os trabalhadores acreditam que os gestores se preocupam com o seu bem-estar, independente das condições ambientais.

²³ Estes fatos são apresentados no Censo Demográfico 2000, feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A grande contribuição de Mayo foi a evidência do trabalho como uma atividade grupal, da necessidade de segurança das pessoas, e o senso de pertencer a algo. O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas pelas demandas sociais, e a colaboração grupal não ocorre por acidente, ela precisa ser planejada e desenvolvida. No entanto, o pleno potencial destes estudos só foi aproveitado nos anos 50, quando se desenvolveu nos Estados Unidos a Escola de Relações Humanas, cujas figuras centrais foram Douglas McGregor (conhecido pelas Teorias X e Y), Abraham Maslow (conhecido pela Hierarquia das Necessidades) e Frederick Herzberg (conhecido pela Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos). O tema central da Teoria Comportamentalista é a motivação humana.

A Teoria de Maslow relaciona a satisfação a partir das necessidades humanas, que se dividem em: fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc.), segurança (proteção contra perigo ou privação), sociais (amizade, inclusão em grupos, etc.), estima (reputação, auto-respeito, amor, etc.) e auto-realização (realização do potencial, uso dos talentos individuais). Segundo Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 43), tomando números arbitrários, pode-se dizer que um cidadão médio satisfaça talvez 85% das necessidades fisiológicas, 79% das de segurança, e 10% das de auto-realização. Ele também ressalta que o trabalhador possui outros fatores que influenciam na sua satisfação de Vida além do trabalho em si: a possibilidade de realizações pessoais, reconhecimento no ambiente de trabalho, participação em tomadas de decisão, a posição social referencial, o crescimento profissional permanente e os treinamentos.

O avanço destas escolas não se deu apenas em razão da benevolência dos empreendedores, ou do avanço científico da psicologia no pós-guerra. Havia naquela época um crescente desenvolvimento tecnológico, que possibilitou a utilização de máquinas e equipamentos nas tarefas mais repetitivas e simples. Além disso, o desenvolvimento econômico da sociedade possibilitou a elevação do nível de

instrução dos trabalhadores, conferindo-lhes maior autonomia e busca de realização pessoal.

Esta foi a primeira tentativa nas Escolas da Administração em se discutir a percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Dentre os resultados desta Escola estão as melhorias das condições físicas do trabalho como: o aumento do número de pausas de trabalho, a redução dos horários, a estruturação da legislação trabalhista em várias partes do mundo, e o fortalecimento dos sindicatos. Também nesta época ocorre o advento de novas práticas de Gestão de Pessoas, como a preocupação com a retenção dos melhores funcionários, o uso de testes de psicométrica na seleção, desenvolvimento de técnicas de liderança, motivação e a promoção de benefícios, como cestas básicas e alimentação no trabalho.

As primeiras mudanças na formatação das eras organizacionais só começaram a ser sentidas dois séculos depois da Revolução Industrial, o que evidencia a morosidade na mudança do cenário de negócios, gerando um comodismo na manutenção de práticas retrógradas de Gestão de Pessoas nesse período inicial. Os tempos mudavam, e conceitos da Administração transitavam pelo mundo numa velocidade cada vez maior. Em 1970, Len Nadler publicou *Desenvolvimento de Recursos Humanos*, e do título do livro, a sigla RH saltou para o universo corporativo num movimento mundial. Havia maior preocupação com o presente, em detrimento do passado, tão valorizado na conservadora era anterior, e a concepção de Relações do Trabalho, por muitos ainda traduzidas como Relações Industriais, dá lugar à Administração de Recursos Humanos (DAMETTO, 2003).

Os antigos Departamentos de Pessoal deixavam de se reportar à diretoria financeira e passam a ter vida autônoma, com direito a idéias próprias. Os departamentos de RH passaram então a desenvolver funções operacionais e táticas, centralizando essas atividades. Na década de 1970, as primeiras inovações em práticas de Gestão de Pessoas foram as Pesquisas Salariais e a Avaliação de Cargos.

Na década de 1980 a Escola de Desenvolvimento Organizacional promovia o desenvolvimento da Cultura e Clima Organizacionais. As áreas de Remuneração perdiam espaço para o Desenvolvimento Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento. Começaram a ser implantados programas personalizados, contemplando objetivos pessoais, levantamento de expectativas e avaliação comportamental. Gigantescos programas motivacionais começaram a ser realizados nas organizações, surgiram os primeiros programas de MBA *in company*, ou no exterior. A profusão do avanço da tecnologia e o conhecimento influenciavam os processos nas organizações, e não era mais possível omitir o valor do ser humano para o êxito da organização. As pessoas passam a ser cada vez mais valorizadas por seu potencial intelectual.

Neste estágio, a questão da percepção do equilíbrio passou a ser estudada com maior ênfase, em razão da manutenção das elevadas cargas de trabalho que já não eram tão bem aceitas pelos trabalhadores do conhecimento. Percebe-se no início dos anos 1990 um aprofundamento na discussão do tema do equilíbrio, e é sobre o mesmo que se propõe a Revisão de Literatura a seguir.

2.2 Revisão de Literatura

Segundo Nippert-Eng (1995, p. 97), em nossa sociedade, por razões históricas, as abordagens segmentárias em relação ao trabalho e à família foram melhor compreendidas do que as integradoras. De fato, o mito das esferas separadas permeia a nossa cultura (KANTER *apud* NIPPERT-ENG, 1995, p. 99). À exceção de uma pequena elite e/ou ocupações e estilos de Vida não usuais (políticos, cléricos, médicos rurais, soldados, pescadores comerciais, fazendeiros), raramente se esperou que trabalho e família fossem intimamente ligados. Ao longo dos séculos XIX e XX nos Estados Unidos, trabalho e família se tornaram cada vez mais distintos, mental e fisicamente.

Assim, trabalho e família se tornaram ideologicamente distintos nos últimos dois séculos, cada um imbuído de expectativas que se contrapõem às do outro. A experiência segmentária do trabalho e da família pode ser atribuída a essa imagem conceitualmente contrastante. Realidades individuais à parte, nós culturalmente contrastamos trabalho e família, cada um definido inversamente pelo outro, dentro de um sistema conceitual fechado. (NIPPERT-ENG, 1995)

No passado, muitos administradores lidavam com tais necessidades pessoais sucintamente: “*O que você faz no escritório é nosso negócio. O que você faz fora dele é da sua conta*” (FRIEDMAN, CHRISTENSEN E DEGROOT, 2000, p. 26). O lazer era tido como uma atividade livre de qualquer obrigação. O trabalho, por outro lado, era considerado como sendo puramente instrumental, necessário para se obter lucro e lazer. Essa relação de exclusão entre trabalho e lazer ressoa a máxima favorita de Frederick Taylor e Henry Ford: “*Work when you work and play when you play*” (ANDREW, 1999, p. 28).

Porém, na década de 1970, com o desenvolvimento do conceito de Qualidade de Vida nas empresas, um crescente número de artigos de imprensa e livros começou a promover a importância da percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Os melhores jornais de negócios, como o *The Wall Street Journal* (Nova York) e as suas colunas semanais de Sue Shellenbarger, demonstravam o aumento da importância da percepção do equilíbrio entre trabalho e vivências pessoais. Verifica-se uma prevalência de literatura internacional sobre o assunto, sendo a maioria de artigos de Universidades européias e norte-americanas.

A maioria das pesquisas tratou sobre os dilemas da percepção do equilíbrio focalizando algum grupo específico para fins de análise, como as mães trabalhadoras (CASEY & PITT-CATSOPHES, 1994; OZER, 1995, in CROOKER *et al.*, 2002, p. 387), as mulheres executivas (PRINGLE *et al.*, in press), as mulheres empreendedoras (QUENTAL, 2002), os profissionais da indústria de construção australiana (FRANCIS & LINGARD, 2004) ou os consultores organizacionais (DONNELLY, 2004).

Grande parte dos trabalhos internacionais em língua inglesa pesquisados utilizou a terminologia *work life balance* (WLB), e apresentou a satisfação de Vida como variável dependente da percepção do equilíbrio (CLARK, 2000; KIRCHMEYER, 2000; KOFODIMOS, 1993 *in* GREENHAUS *et al.*, 2003, p. 513), o que embasa o pressuposto desta dissertação. Assim, um equilíbrio positivo percebido implica um alto nível de satisfação com os papéis no trabalho e a família, enquanto o equilíbrio negativo percebido sugere um baixo nível de satisfação. Greenhaus *et al.* (*op. cit.*, p. 517) propõem três variáveis relacionadas à percepção do equilíbrio pessoal e profissional: tempo de dedicação para o trabalho e para o pessoal; valorização psicológica e satisfação no trabalho e no pessoal. Estes autores sugerem como oportunidade de pesquisa uma mensuração objetiva e subjetiva do equilíbrio percebido no mesmo estudo, a fim de comparar a percepção de equilíbrio das pessoas com a sua distribuição de tempo nas vivências pessoais e profissionais. É justamente esta proposta que esta dissertação visa a atender.

A divisão entre vivências pessoais e profissionais é defendida e entendida na maioria dos estudos como forma de classificar e analisar o problema do desequilíbrio percebido. A divisão é muito clara na literatura acadêmica. Um exemplo é Stoner, Hartman e Arora (1990, p.32), que exploraram os conflitos dos papéis no trabalho e em casa, especificamente com mulheres donas de pequenos negócios. O artigo começa com a seguinte afirmação:

A critical problem faced by female entrepreneurs is the tension that exists between their personal lives and career pursuits. This tension may be viewed as a form of inter role conflict, in which the role pressures from the work and home domain are incompatible.

Greenhaus e Beutell (1985) foi o estudo pioneiro que tratou exclusivamente do tema percepção do equilíbrio das vivências pessoais e profissionais, definindo o conflito entre trabalho e família como pressões incompatíveis, surgindo simultaneamente da interseção dos papéis do trabalho e da família. São apresentados

dois tipos dominantes de conflito entre trabalho e família: o conflito baseado no tempo e o conflito baseado na tensão. O conflito baseado no tempo é experimentado quando o tempo despendido em um papel torna difícil preencher as demandas do outro. O conflito baseado na tensão ocorre quando as tensões geradas por um papel invadem o outro. Assim, sintomas como irritabilidade, fadiga e depressão, sentidos em um dos papéis, podem tornar difícil participar efetivamente do outro.

Alguns trabalhos classificaram os processos que geram o conflito entre o profissional e o pessoal (GREENHAUS & BEUTELL, 1985; MARKS & MACDERMID, 1996; VOYDANOFF, 1988; WARREN & JOHNSON, 1995; WILLIAMS, SULLS, ALLIGER, LEARNER & WAN, 1991, *in* CROOKER *et al.*, 2002, p. 388). Outros trabalhos investigaram mais a direção entre estes conflitos, ou seja, da família para o trabalho e vice-versa (por exemplo, GREENHAUS & BEUTELL, 1985; MARKS & MACDERMID, 1996; VOYDANOFF, 1988; WARREN & JOHNSON, 1995; WILLIAMS, SULLS, ALLIGER, LEARNER & WAN, 1991, *in* CROOKER *et al.*, 2002, p. 389). Crooker *et al.* (2002, p. 392) montaram um mapa de relacionamentos das variáveis que afetam a questão da percepção do equilíbrio, como: valores individuais, complexidade e dinamismo da Vida, recursos do ambiente, diferenças de personalidade e variáveis ambientais.

Segundo Waterman, Waterman e Collard (1994) *apud* Parasuraman e Greenhaus (1997, p. 65), da perspectiva de um empregador, severos conflitos entre trabalho e família podem interferir na concentração dos empregados em suas atividades, aumentar o absenteísmo e, em casos extremos, levar a demissões voluntárias. Assim, conflitos entre vivências profissionais e pessoais podem criar múltiplos problemas que afetam diferentes membros da sociedade de diversas maneiras. O conflito entre trabalho e família está associado a uma diminuição da satisfação com a profissão, a uma pobre adaptação conjugal, a uma diminuição da satisfação com a carreira e com a Vida, e a um aumento no estresse de Vida. Assim, chega-se à conclusão de que o conflito entre trabalho e família também reduz a

satisfação com a profissão, com a carreira, com a família e está estreitamente associado a uma Vida insatisfatória.

De acordo com Friedman, Christensen et Degroot (2000, p.2), não obstante os avanços nas pesquisas sobre a percepção do equilíbrio, a maioria das pessoas ainda encara vivências pessoais e profissionais como prioridades concorrentes em um jogo de soma zero, em que um ganho em uma área significa a perda na outra, de acordo com uma lógica linear e mecanicista. Nesta perspectiva tradicional, os gestores decidem como a percepção do equilíbrio na vivência de seus empregados deve ser gerenciado, e freqüentemente percebem os programas de promoção do equilíbrio como políticas utópicas de bem-estar social. Haveria então uma agenda de difundir a importância da percepção do equilíbrio, o seu impacto e formas de implementá-lo, pois as pessoas em geral ainda não convivem bem com o tema.

A literatura sobre o estresse sugere que é a falta de controle pessoal sobre as situações que torna os trabalhadores estressados e gera tensão. Assim, a natureza firmemente estruturada das profissões e os horários inflexíveis de trabalho característicos de grandes organizações contribuem para o conflito entre trabalho e família baseado no tempo. (GREENHAUS *et al.*, 1985, *apud* PARASURAMAN e SIMMERS, 2001, p. 569)

Francis & Lingard (2004, p. 3) compararam a questão do equilíbrio entre empresas privadas e públicas na indústria de construção civil australiana. Eles constataram que empregados do setor privado trabalham muito mais horas que os empregados do setor público, além de possuírem menos flexibilidade no trabalho e maior grau de interferência do trabalho nas vivências pessoais. Como consequência, os autores apresentam um grau de comprometimento mais elevado em colaboradores do setor público do que entre os funcionários do setor privado. Finalmente, concluem que as empresas privadas pesquisadas na sua amostra têm muito a aprender com as empresas públicas em relação à questão do equilíbrio.

Wharton & Blair (2006, artigo) compararam a percepção do equilíbrio de Vida de profissionais dos Estados Unidos, Inglaterra e Hong Kong. Os respondentes de Hong Kong foram os mais dispostos a se preocupar com o equilíbrio percebido entre trabalho-família em relação aos americanos e ingleses, o que indica que o significado de equilíbrio e família varia de acordo com a cultura local. No caso específico de Hong Kong, a família é apontada como uma instituição muito forte, o que aumenta o nível de exigência nestas vivências. Isto implica uma agenda para as organizações considerarem os valores locais antes de planejarem suas práticas de promoção do equilíbrio percebido. Em todas Nas três nações, foi verificado que as mulheres experimentam níveis mais altos de conflito trabalho-família do que os homens.

Em relação ao porte da organização, os estudos de Bond *et al.* (2005, pp. 1-28) mostram que, em se tratando de promoção do equilíbrio através do horário flexível, o desempenho das médias organizações é menor que o das pequenas e das grandes organizações. As pequenas curiosamente são as que oferecem melhores práticas de horários flexíveis, o que está correlacionado a outra constatação da pesquisa, segundo a qual a cultura organizacional e a liderança nas pequenas empresas tendem a ser mais solidárias e humanistas. Este estudo foi repetido em 1998 e em 2005, e do primeiro para o segundo ano de análise as empresas norte-americanas estudadas evoluíram seu desempenho na adoção de horários flexíveis de trabalho.

Finalmente, esta pesquisa apontou os principais motivos pelos quais as organizações adotam políticas de promoção da percepção do equilíbrio: 47% das empresas associam os programas a ganhos na atração e retenção de talentos; 39% relatam que o fazem com o intuito espartano de apoiar empregados e suas famílias; o restante associa os mesmos a aumento de comprometimento dos colaboradores e ganhos de produtividade. Em relação aos principais obstáculos para a adoção de práticas de promoção da percepção do equilíbrio, os autores constataram que 46% das empresas indicam o custo como principal entrave. Outros 41% relataram dificuldades de operacionalizar o equilíbrio percebido, como mecanismos de

supervisão e controle dos empregados. O restante simplesmente não percebe obstáculos na adoção dos programas. A conclusão do estudo é que, apesar da demanda constante de redução de custos organizacionais, as empresas norte-americanas percebem a importância estratégica dos programas de promoção do equilíbrio, e por isso os resultados dos mesmos são cada vez mais positivos.

Wayne (2005, p. 1) evidenciou que não é apenas a situação do indivíduo (tempo e espaço) que conta na questão da percepção do equilíbrio, mas sim a sua personalidade. Ela constatou que pessoas mais comunicativas, assertivas e extrovertidas experimentavam mais conexões entre o trabalho e a família. Já as pessoas tensas, preocupadas e ansiosas experimentavam mais conflitos nos dois campos. As pessoas disciplinadas, organizadas e conscientes experimentavam menos conflito nos dois campos. Em ambos os casos, a variável percepção do equilíbrio influenciava a satisfação de Vida, para mais (em caso de conexão) ou para menos (em caso de conflito).

DUXBURY *et al* (1999, p. 2) diagnosticaram os custos financeiros do conflito trabalho e vivências pessoais para os indivíduos, para as organizações e para o sistema de saúde no Canadá, e traçaram um cenário não muito positivo. Eles verificaram que 40% dos indivíduos pesquisados apontaram sofrer deste tipo de conflito, 33% apontaram sofrer de depressão no trabalho e 50% experimentam altos níveis de estresse. No Canadá, o nível de conflito entre o pessoal e o profissional cresceu entre os anos de 1992 e 1999, enquanto o número de pessoas com satisfação nas vivências pessoais e profissionais decaiu. O estudo também constatou uma correlação positiva entre a percepção do conflito e os dias de absenteísmo dos colaboradores (13,2% dos insatisfeitos, contra 5,9% dos satisfeitos). Os insatisfeitos também visitam mais os médicos anualmente (35% dos insatisfeitos, contra 24% dos satisfeitos).

Estas ausências em razão do conflito foram calculadas numa perda total de aproximadamente US\$ 2,7 bilhões no ano de 1997, na nação canadense. Em relação

aos custos com saúde, as perdas advindas do conflito foram calculadas numa perda total de aproximadamente US\$ 423 milhões neste mesmo ano. Este estudo foi um alerta para as organizações canadenses, que mais do que valorizarem qualitativamente a questão da percepção do equilíbrio, passaram a conhecer as perdas monetárias advindas do conflito entre o pessoal e o profissional.

A revisão de literatura também possibilitou identificar áreas de interesse em relação ao tema, como a administração do tempo e a gestão de conflitos. Palavras como interferência e conflito confirmam a idéia de duas esferas distintas. A maioria dos estudos revisados indicou um entendimento implícito de que existe uma esfera pública e outra privada, sendo ambas distintas. O trabalho pertence à esfera pública, enquanto as vivências pessoais e familiares pertencem à esfera particular (QUENTAL, 2002, p. 21).

Parasuraman e Simmers (2001, p. 559) propõem um modelo que relaciona tipos de emprego e gênero com o conflito entre trabalho e família e bem-estar. Os autores examinaram quatro indicadores de bem-estar nos domínios da família e do trabalho, e na Vida em geral: satisfação com a profissão; satisfação com a carreira; satisfação com a família e estresse de Vida. A satisfação com a profissão se refere às reações afetivas quanto à profissão. Reflete o quanto o indivíduo possui sentimentos positivos em relação à sua profissão. A satisfação com a carreira reflete uma avaliação da satisfação com o progresso e o sucesso dos indivíduos ao longo do tempo na sua vivência profissional. A satisfação com a família se refere à medida pela qual os indivíduos se sentem bem em relação à sua situação familiar. O estresse de Vida, por sua vez, se refere ao estado de resposta psicológica aos efeitos dos distúrbios causados pelos fatores estressantes na Vida de uma pessoa. (PARASURAMAN e SIMMERS, 2001, p. 559) Este modelo pode ser expresso na Figura 2.1, a seguir:

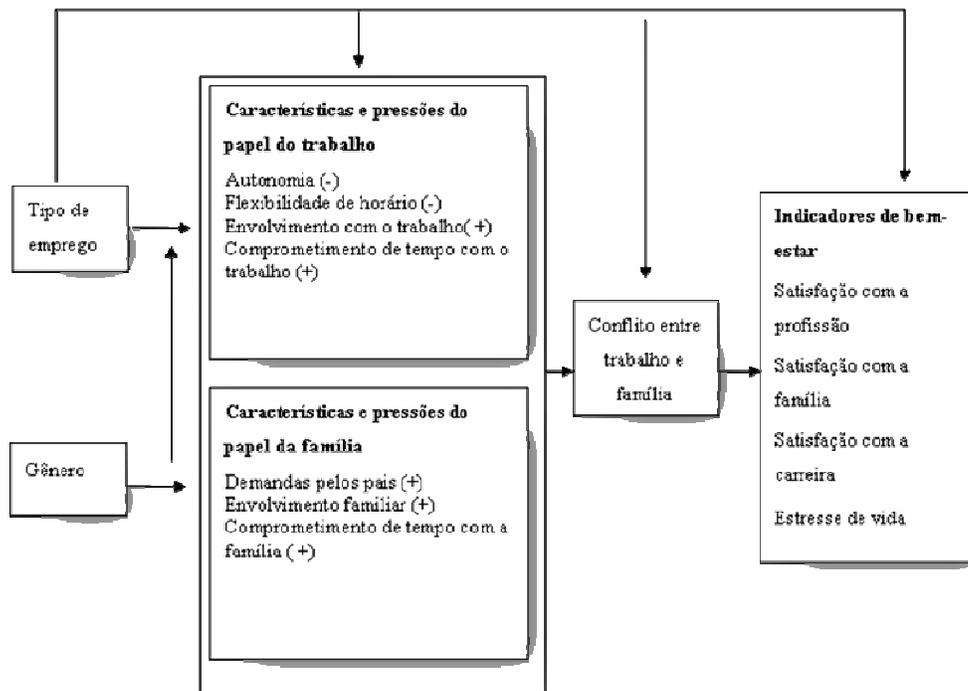


Figura 2.1 Variáveis do conflito trabalho x família

Fonte: Parasuraman e Simmers (2001, p. 559) *apud* Quental (2002, p. 63)

Loscocco (1995, *apud* FOUAD & TINSLEY, 1997, p. 143) entrevistou 30 profissionais liberais para entender diferentes perspectivas nas decisões profissionais e familiares. Enquanto Eagle *et al.* (1995, *apud* FOUAD & TINSLEY, 1997, p. 142) não descobriram diferenças de gênero na permeabilidade do conflito, Loscocco descobriu que a família interfere mais no trabalho de profissionais liberais do sexo feminino, e o trabalho interfere mais na família de profissionais liberais do sexo masculino. Loscocco percebeu que o estágio de Vida também interfere nesta permeabilidade. Ela conclui que apenas a variável tipo de trabalho não elimina desigualdades no equilíbrio percebido entre trabalho-família.

Wallace (1995, *apud* FOUAD & TINSLEY, 1997, p. 142) investigou por que trabalhadores de escritórios de advocacia trabalham tantas horas, e se eles percebem o trabalho invadindo suas vivências pessoais. Wallace descobriu que esses

profissionais realmente trabalham uma grande quantidade de horas, mas não necessariamente percebem o desequilíbrio, onde o trabalho invade suas vivências pessoais. As profissionais femininas com filhos na pré-escola trabalhavam menos horas do que os homens e mulheres sem filhos.

Dois estudos investigaram as variáveis que podem ser consideradas as precursoras para o conflito trabalho-família. Hallett and Gilbert (1996, *apud* FOUAD & TINSLEY, 1997, p. 143) investigaram diferenças nas intenções de estudantes colegiais do sexo feminino em combinar trabalho e família. Todas as jovens pesquisadas tenderam a defender a percepção de equilíbrio, mas diferiam no modo como gostariam de combinar as duas áreas. Um grupo mais convencional diferia de outro que defendia a divisão de papéis, e por isso reportavam um nível menor de comprometimento com a carreira e atitudes mais conservadoras. Coltrane e Adams (1995, *apud* FOUAD & TINSLEY, 1997, p. 144) examinaram 1.699 comerciais de televisão divulgados durante os anos 1990, e suas relações com estereótipos de gênero e segregação ocupacional. Eles descobriram que as mulheres eram menos evidenciadas como trabalhadoras, e aquelas que trabalhavam tendiam a serviços sociais ou ocupações religiosas, ou objetos sexuais dos homens.

Silva (2006, p. 63) observou a importância das famílias originária e atual para os gerentes, bem como a influência das mesmas na formação dos gerentes pesquisados. Ela constatou que a família atual tem mais influência, em razão da proximidade e frequência de contatos. Em relação ao sucesso, alguns desses gerentes o viam como a conciliação entre o pessoal e o profissional, enquanto outros o percebiam como uma dimensão distinta, independente do equilíbrio percebido entre trabalho e família. A autora também percebeu a questão do conflito trabalho e família, seus dados mostram que o trabalho afeta negativamente a família, pois os gerentes levam para casa seus problemas profissionais mais facilmente do que o oposto. Esses gerentes pesquisados dedicam mais tempo ao trabalho do que à família, o que

contribui para a geração de conflitos. Segundo Greenhaus e Beutell (1985, p. 176), a raiz do conflito está no tempo de dedicação às vivências pessoais e profissionais.

Um grande avanço no estudo da questão da percepção do equilíbrio foi dado por Sumer e Knight (2001, p. 653), que formularam uma hipótese de três possíveis modelos para explicar a relação entre os domínios das vivências profissionais e das vivências pessoais: extravasamento (*spillover*), compensação e segmentação. Na hipótese de **extravasamento**, a satisfação em um domínio da Vida irá causar satisfação em outros. O extravasamento é um modelo de correlação positiva, ou seja, uma vivência pessoal satisfatória pode facilitar e estimular a vivência profissional (*spillover* positivo) ou vivência pessoal insatisfatória pode tornar a vivência profissional mais difícil e problemática.

O modelo de **compensação** defende uma correlação negativa entre os dois âmbitos, em que as experiências de trabalho e de vivência pessoal tendem a ser antitéticas, isto é, há uma relação inversa entre satisfações nas vivências pessoais e profissionais. A compensação ocorre quando as pessoas respondem às condições insatisfatórias de um dos domínios envolvendo-se mais no outro. De acordo com estes autores, a compensação geralmente ocorre indiretamente; reações subjetivas (geralmente na forma de insatisfação) transmitem os efeitos de condições objetivas de um domínio para resultados no outro domínio. Os resultados da compensação são níveis diferenciados de envolvimento no trabalho e na família, por exemplo.

O terceiro modelo, a hipótese de **segmentação**, é o de ausência de correlação, e enfatiza a separação dessas esferas da vivência. Tal modelo defende que trabalho e família são distintos e não se relacionam. Proponentes dessa visão afirmam que trabalho e lazer são psicológica e fisicamente separados. Para os autores, a maioria dos indivíduos nas sociedades industriais pode viver cada segmento mais ou menos independentemente do outro, dependendo da fase de Vida. Sendo assim, parece ser mais lógico tratar compensação, extravasamento e segmentação como processos potencialmente em sobreposição nos indivíduos, mais do que competindo entre si.

Experiências com os três processos podem ser diferentes entre as pessoas, assim como diferentes ao longo do tempo para um mesmo indivíduo.

Bartholomew (1993) *apud* Sumer e Knight (2001, p. 662) propôs um modelo de quatro categorias de comportamento adulto: a) seguro, b) preocupado, c) desprezador e d) receoso. O padrão seguro é caracterizado por uma imagem positiva de si e dos outros. Ele reflete um sentimento positivo de mérito e uma expectativa de que as outras pessoas são disponíveis e atenciosas. O padrão preocupado é caracterizado por uma imagem negativa de si e uma imagem positiva dos outros. Ele indica um sentimento de desmerecimento, combinado com uma visão positiva dos outros. O padrão receoso reflete uma imagem negativa de si e dos outros. Essa categoria é caracterizada por um sentimento de desmerecimento, combinado com a expectativa de que os outros são rejeitadores e não confiáveis. Finalmente, o estilo desprezador é tipificado por uma positiva imagem de si e uma imagem negativa dos outros; esse estilo indica um sentimento exacerbado de auto-estima, combinado com uma expectativa de que os outros serão rejeitadores e não confiáveis. Veja na Figura 2.2 a seguir os Modelos de Vinculação Adulta.

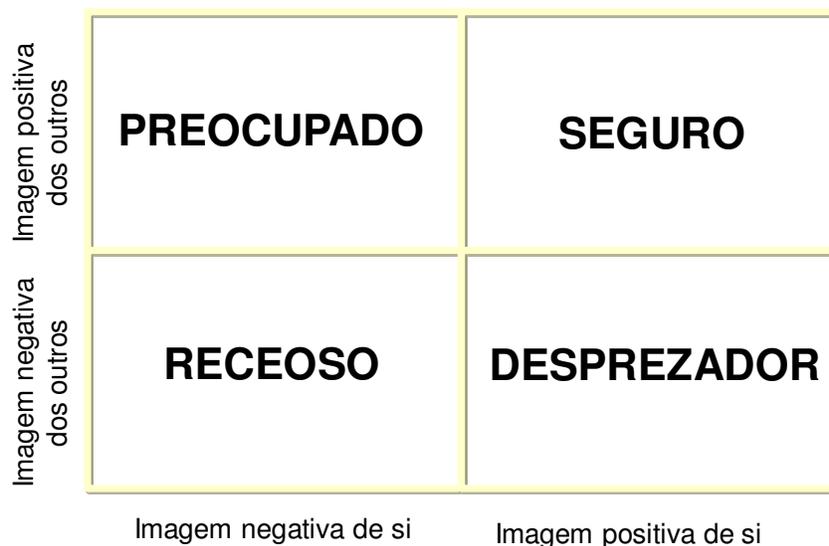


Figura 2.2 Modelos de Vinculação Adulta

Fonte: Bartholomew (1993) *apud* Sumer e Knight (2001, p. 662)

Hazan e Shaver *apud* Sumer e Knight (2001, p. 663) argumentaram que as diferenças individuais relacionadas às vinculações podem ter importantes implicações para a atitude das pessoas em relação ao seu trabalho. Os autores demonstraram que os adultos seguros têm uma atitude mais positiva em relação ao seu trabalho. Apesar de valorizarem o trabalho, tendem a dar mais valor aos relacionamentos, equilibrando melhor assim suas vivências pessoais e profissionais. Além disso, são menos propensos a permitir que o trabalho interfira em seus relacionamentos.

Para os indivíduos preocupados, os problemas amorosos geralmente interferem na sua performance no trabalho, já que eles expressam medo de rejeição por baixa performance. Os indivíduos receosos, por sua vez, são mais propensos a usar o trabalho para evitar interação social. Eles reportaram que o trabalho interfere em ter amigos e uma vivência social. Apesar de sua média salarial quase se igualar à do grupo seguro, os indivíduos receosos se encontram menos satisfeitos com sua profissão.

Outras pesquisas buscaram verificar formas de conciliar trabalho e o pessoal. Bloom *et al.* (2006, p. 4) caracterizaram duas vistas na questão do equilíbrio percebido entre pessoal e profissional: a visão de *trade-off*, em que um lado precisa perder para que o outro ganhe; e a visão ganha-ganha, em que mais equilíbrio percebido pode ajudar sim a aumentar a produtividade. Segundo os autores, o governo inglês tem dado sinais de que optou pelo segundo modelo, quando introduziu práticas mais generosas de licença maternidade e licença-paternidade, por exemplo. Neste estudo, os autores posicionam França e Estados Unidos em extremos opostos em relação ao equilíbrio, ficando Inglaterra e Alemanha no meio do espectro. Descobriram que os EUA possuem as melhores práticas de gestão empresarial, entretanto as piores em termos de equilíbrio trabalho e Vida. Os gestores franceses trabalham aproximadamente 32% menos de horas do que os americanos. Já os gestores ingleses e alemães trabalham, respectivamente, 18% e 16% menos horas do que os norte-americanos.

Bloom *et al.* (*op. cit.*, p. 6) também afirmam que não há relação entre competição no mercado e equilíbrio percebido entre pessoal e profissional. Segundo eles, grandes empresas que atuam nos setores mais competitivos são justamente as que oferecem as melhores práticas de promoção da percepção do equilíbrio pessoal e profissional. Também evidenciam que multinacionais norte-americanas situadas na Europa conseguem entregar resultados de produtividade tão bons quanto os dos EUA, entretanto com práticas locais de promoção da percepção do equilíbrio mais avançadas do que as norte-americanas. Isto mostra que é possível inserir a agenda do equilíbrio percebido nas organizações, sem afetar os resultados organizacionais. Concluem seu estudo mostrando que na prática as empresas não sofrem nem o efeito *trade-off* nem o efeito ganha-ganha, já que a produtividade não foi penalizada nem recompensada nas empresas que aplicaram as práticas de promoção da percepção do equilíbrio.

Ressaltam que o equilíbrio percebido é uma variável mais dependente do que independente, ou seja: empresas bem gerenciadas tendem a promover uma melhor percepção do equilíbrio nos seus colaboradores. Já o inverso não foi comprovado, ou seja, empresas que promovem a percepção do equilíbrio não tendem a ter melhor desempenho gerencial. Isto sugere que melhorar o equilíbrio percebido entre pessoal e profissional é algo socialmente desejável, mas que não necessariamente alavanca os indicadores organizacionais.

Sendo assim, as empresas deveriam ser cautelosas na introdução do tema, sem a visão capitalista de aumento de lucros, exclusivamente. Assim, a promoção da percepção do equilíbrio pessoal e profissional tende a ser mais um elemento do ativo intangível da organização. Assim como as organizações já atentaram para isso na busca do desenvolvimento do seu capital intelectual e o valor de suas marcas, precisam entender que a promoção do equilíbrio percebido é um elemento crucial para o ativo intangível, mesmo que os ganhos de produtividade não apareçam nos balanços financeiros de curto prazo.

Segundo pesquisa de Lee (2002, p. 6), a percepção do empregado em relação à cultura de equilíbrio suportada pela organização tem um forte impacto nas suas percepções de equilíbrio. Segundo ela, para o equilíbrio, mais importante do que o apoio da liderança e os benefícios dados pela empresa é o tipo de trabalho. Ela também mostrou que os empregados do nível gerencial evidenciam um equilíbrio percebido entre pessoal e profissional menor do que empregados no nível de operação ou direção. Os benefícios mais lembrados em relação à questão do equilíbrio foram as horas flexíveis, a licença-maternidade e programas de assistência ao estudo. As mulheres julgaram seus benefícios mais justos do que os dos homens.

A questão do equilíbrio ganhou o reforço de autores que promovem o aumento do tempo livre na Vida das pessoas. De Masi (2000b, p. 16) questiona a valorização do trabalho e a desvalorização do ócio na sociedade contemporânea. Poucos trabalham muito e ganham seu salário, enquanto muitos estão desempregados e não conseguem encontrar formas de se integrar ao mercado, sendo que com o passar dos anos estes serão cada vez mais desconsiderados.

Segundo De Masi (2000b, p. 141), o trabalho mecânico e a postura repetitiva que caracterizam a civilização industrial poderiam, na era pós-industrial, ser transferidos para as máquinas, e assim o ser humano, tanto no trabalho como no ócio, usaria mais sua criatividade. Com o tele-trabalho, o homem tem mais tempo livre, que pode ser utilizado para atividades dentro da própria família – tarefas domésticas, convivência maior com os filhos, cuidados com o corpo, estudos, lazer, além de trabalhos voluntários para a coletividade. A contribuição de De Masi na discussão da percepção do equilíbrio é mostrar como os seres humanos poderiam tranquilamente trabalhar menos e viver mais. Ele aponta para um novo tipo de sociedade, onde o estilo de vida das pessoas pode vir a ser mais saudável, onde a cultura, leitura, *design*, lazer e diversão são mais valorizados.

Rifkin (1995, p. 54) também entende que o trabalho tradicional continuará a diminuir cada vez mais e que, portanto, as pessoas terão mais tempo livre. Para isso,

é urgente que aprendam a equilibrar o quanto antes o pessoal e o profissional. A hipótese de Rifkin é a de que o uso do tempo se dará através de ocupações voluntárias. De Masi (2000b, p. 106) sugere o trabalho *part time* como a única forma de redistribuição do trabalho que pode ser aceita pelas empresas. Para evidenciar sua tese, ele cita que os países que possuem as mais baixas taxas de desemprego (Holanda, Inglaterra e Estados Unidos) possuem os maiores percentuais de pessoas trabalhando em regime de meio expediente. Na Holanda, que foi primeiro país a adotar práticas de horário flexível (VAN DER HEIJDEN, 1998 *apud* DE MASI, 2000a, p. 79), 42% do total de empregos têm modelo *part time*, principalmente entre as mulheres. Isto gera um ciclo virtuoso, pois quando as taxas de desemprego caem, passa-se a promover mais do que a quantidade de empregos, mas também a sua qualidade, reforçando mais ainda a valorização do equilíbrio percebido entre o pessoal e o profissional.

Nesses países, a questão da percepção do equilíbrio foi influenciada pelo avanço nas leis trabalhistas, o que deu maior flexibilidade para empregadores e empregados negociarem as condições de trabalho. Segundo Pastore (2007, artigo), é emergencial no Brasil uma reforma trabalhista. Estão sendo gerados muito poucos empregos para os jovens, que possuem uma taxa de desemprego duas vezes maior que a média nacional. A flexibilização das leis trabalhistas mostra-se uma saída muito plausível para o cenário atual do trabalho no Brasil. No mundo inteiro, as empresas que mais prosperam são as pessoas jurídicas de uma só pessoa, formada por trabalhadores do conhecimento, fruto da revolução tecnológica, e que delimitam a nova divisão do trabalho, o que explica os modelos de sucesso na Coréia do Sul, Chile e Hungria.

Donnelly (2004, p. 78) faz um contraponto sobre este tipo de profissional independente, questionando o quão livre são esses profissionais liberais do conhecimento (como os consultores), que por não estarem empregados, vendem seus serviços de acordo com as demandas do mercado. Segundo o autor, esses

profissionais não têm um equilíbrio percebido muito melhor do que os empregados tradicionais, em razão da necessidade de flexibilidade de tempo e local que precisam ofertar a partir das demandas pontuais de seus clientes. Por serem bem remunerados, espera-se tacitamente que esses profissionais do conhecimento estejam sempre à disposição de seus contratantes, até para justificarem a sua remuneração.

Este artigo questiona a hipótese futurista de que o trabalho que permitirá o melhor equilíbrio percebido entre as vivências é o dos profissionais liberais, ou pessoas jurídicas. Mas defende que esses profissionais do conhecimento, por serem agentes de mudança e possuírem a potencial flexibilidade de equilibrar melhor suas Vidas, devem ser os grandes promotores do discurso da percepção do equilíbrio nas organizações.

Alguns autores também questionam dicotomias irrefutáveis na questão da percepção do equilíbrio pessoal e profissional, expondo contradições e atacando simplificações sem fundamentos científicos. Martin e Knopoff (1997, p. 11) explicam que as dicotomias exageram nas comparações, negam similaridades e ambigüidades, e omitem as variáveis que não se encaixam em seus modelos. Finalmente, lembram que apesar de não se poder fugir das categorizações acadêmicas, as pessoas são responsáveis por suas conseqüências.

Em contraposição à maioria dos estudos até então desenvolvidos, Caproni (2004, p. 210) destaca o risco de as “fórmulas” pensadas pelos bem-intencionados teóricos de *work life balance* sugerirem mecanismos semelhantes aos mesmos usados no passado para criar as organizações burocráticas, onde hoje se dão os problemas de desequilíbrio percebido. Assim, o discurso mecanicista difundido ajudaria a perpetuar muitos dos problemas que ele havia prometido resolver. Dentre as principais críticas estão: a abordagem orientada por objetivos e metas pessoais, que fortalece indivíduos mecânicos, em vez de organismos imersos em uma realidade complexa e imprevisível; o foco exacerbado no indivíduo, quando na verdade a solução do problema do desequilíbrio percebido exige uma dinâmica relacional e estrutural; e,

finalmente, a associação de conceitos como paixão e espiritualidade à organização, que distraem as pessoas e enfraquecem ainda mais suas vivências pessoais.

A autora defende um modelo sem regras de equilíbrio, que preconiza a beleza e o prazer em detrimento de um balanço impositivo, e que se torna outro fator de estresse. Esta é a abordagem mais recente e faz um excelente contraponto aos trabalhos anteriores, e municia esta dissertação com importantes premissas na geração das análises.

Apesar do reconhecimento da atratividade do modelo de “ócio criativo” proposto por De Masi e Rifkin, ele dificilmente é aceito em larga escala na sociedade, e poucas pessoas, empresas e países “dão o primeiro passo”. Este discurso é típico de sociedades mais avançadas, que criaram condições para que seus cidadãos acumulassem riquezas e se permitissem trabalhar menos tempo. As sociedades de bem-estar social européias vêm buscando desde os anos 1990 um caminho do meio entre a lógica de mercado e o controle social, permitindo que a população tenha boas escolas e saúde. Este aprendizado político mostra que a implementação da lógica do equilíbrio demanda um forte papel do Estado atuante em esferas sociais (educação, saúde e previdência), os quais nunca poderão depender da lógica do lucro, forte causador dos desequilíbrios.

Mas parece que a lógica econômica vem ganhando esta batalha: mesmo estas sociedades mais avançadas estão sendo forçadas a mudar. Na França, a sua política de bem estar social foi sustentada por medidas como a redução da carga horária semanal de trabalho. Entretanto, recentemente, este país vem sofrendo efeitos colaterais desta política, como por exemplo, o aumento no nível do desemprego. A pressão de economias emergentes tem feito com que muitas empresas abandonem a Europa Ocidental em busca de países do Terceiro Mundo, já que as diferenças salariais e de produtividade dos países do Leste são economicamente mais favoráveis para os empresários. Isto tem feito com que os trabalhadores franceses ocidentais passem a trabalhar mais, a fim de se tornarem mais competitivos. Recentemente a

mídia francesa denunciou a onda de suicídios de empregados da automobilística Renault. Em um deles, o suicida relata em carta que não era mais capaz de fazer frente às exigências de sua função e que seu trabalho se tornara insuportável. A crença de que a obtenção de mais dinheiro trará mais felicidade, mesmo que provavelmente infundada, faz com que as pessoas continuem trabalhando mais e mais, e deixem a proposta de De Masi para os livros.

Dentre as pesquisas que utilizaram a mensuração da quantidade de horas em vivências, destaca-se a pesquisa primária de Pollis (2003), em que foi perguntado aos entrevistados o tipo de concepção que prevalecia em relação ao tempo nas diversas fases da vida. 96% dos entrevistados utilizavam até duas horas do seu dia em tempo livre, os restantes 4% utilizam entre duas e quatro horas de tempo livre. Em relação ao trabalho, mais de 73% dos respondentes trabalham mais do que oito horas. A Figura 2.3 a seguir resume os dados obtidos na pesquisa:

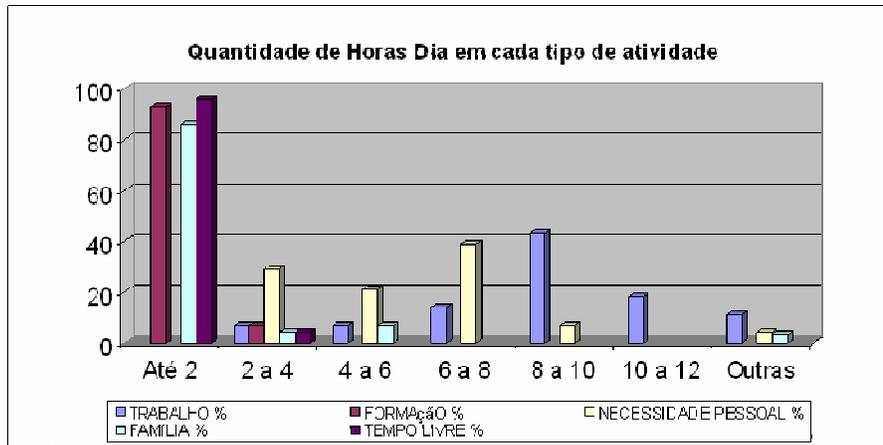


Figura 2.3 Distribuição de horas do dia por tipo de atividade
Fonte: Tabulação dos dados coletados nos formulários preenchidos na pesquisa POLLIS, 2003, p. 5

Uma das conclusões que prevalece entre os entrevistados é que os excessos em relação ao tempo devem ser evitados nas diversas fases da Vida. Os entrevistados apontaram que, apesar de a atividade profissional tomar grande parte de seu tempo,

lhes concedia sentido valorativo de utilidade e contribuição ao meio social. Foram associadas à atividade não laboral estereótipos cunhados culturalmente de menor status social, como ócio, preguiça e divagação. Confirmou-se também que a má gestão do tempo resulta em malefícios tanto para adultos como para idosos. O fazer tudo ou o nada fazer custam alto preço ao estado físico e mental. Dentre idosos, o rigor na agenda com compromissos que tomam toda a semana confirma a hiperatividade da qual nem os mais velhos se isentam (POLLIS, 2003, p. 11).

Para Dumazedier (1999, p. 79) o tempo livre deixa de ter o caráter de classe do século XIX, para passar a ser um fenômeno de massas no século XX, não obstante as diferentes classes sociais terem diferentes conceitos de tempo livre por terem diferentes possibilidades materiais e, conseqüentemente, várias formas de o utilizar. Patruchev (1966) *in* Pollis (2003, p. 14) propõe um gráfico sobre a estrutura do tempo, no qual estabelece a diferença entre tempo de produção de bens materiais e intelectuais (tempo de trabalho na produção social e parte do tempo gasto no trabalho doméstico) *versus* tempo de restabelecimento da capacidade de trabalho (tempo livre, tempo para satisfação das necessidades fisiológicas naturais e parte do tempo gasto no trabalho doméstico). Tchotchkov (1970) *in* Pollis (2003, p. 14) divide o dia em tempo de trabalho e tempo fora do trabalho. O tempo fora do trabalho é dividido por sua vez em tempo para as atividades cotidianas e domésticas necessárias, e tempo livre.

Nippert-Eng (1995, p. 96) argumenta que na cultura ocidental contemporânea costuma-se contrastar trabalho com o lazer, usando o primeiro para comprar o último. Busca-se refúgio e individualidade através do lazer, raramente esperando encontrá-los através do trabalho. Muitas pessoas ainda percebem o trabalho como um meio para atingir um objetivo maior em suas Vidas. Sendo assim, seria um bônus se o trabalho também fosse prazeroso, já que seu objetivo último é proporcionar dinheiro para a obtenção de prazer em outro lugar.

O problema do equilíbrio percebido entre as vivências pessoais e profissionais é complexo porque também está ligado ao problema da identidade psicológica do indivíduo. A literatura mostra que a resposta está no fim da visão antagônica com que são encarados os dois conceitos, sem cair em um extremo de separar as vivências, nem no outro extremo de fundir os mesmos. Quanto maior o equilíbrio percebido entre as vivências pessoais e profissionais, sem dicotomias ou fusões, mais as pessoas se empenharão em escolher empresas e incumbências que apoiem suas crenças pessoais mais profundas, sem correr o risco de se reconhecerem como indivíduos a partir exclusivamente do trabalho.

Cabe destacar que o esfacelamento das identidades na sociedade contemporânea, junto com impossibilidade de se auto-construir como sujeito em si através de outros, conduz os sujeitos a um eterno movimento de identificações desarticuladas. Assim, o sujeito sai da lógica da identidade para a lógica das identificações grupais. (PINHEIRO, 2006, p. 14)

Por mais desgastante e pouco criativa que seja uma vivência profissional, ela estabelece relacionamentos interpessoais, a troca de experiências humanas, ou a identificação com uma causa qualquer. Antes de tudo, o trabalho confere um sentimento de valor, prestígio, poder ou, simplesmente, uma identidade social que favorece sobremaneira o equilíbrio do homem. (POLLIS, 2003, p. 3)

Vivemos numa cultura que valoriza excessivamente o trabalho e avalia as pessoas por seu sucesso profissional. Eu vejo isso nas pessoas (...) esperar que seu trabalho lhe proporcione uma realização profunda é uma armadilha (...) Você acaba investindo tempo e energia demais nisso, buscando desesperadamente uma coisa que não pode ser encontrada ali – a Vida. Ao nos centrarmos prioritariamente no trabalho, perdemos o contato com nós mesmos. (RICHARDSON, 2002, p. 25)

A cultura contemporânea valoriza a labuta, e o trabalho é elemento certo nas discussões cotidianas, na *inteligentzia* pensante, nos grupos políticos de esquerda e de direita, na religião e até na indústria do entretenimento. A psiquiatria, por exemplo, considera como último sintoma da depressão clínica a desistência do trabalho. Antes se desiste de tudo: amor, família, amigos, tanto que a maior causa de suicídio na sociedade atual é o insucesso profissional (adaptado de NADER, 2007, artigo).

Pesquisas evidenciam a questão da identidade. As mulheres divorciadas são as que em maior número trabalham em horário integral. Em estudo realizado com o objetivo de descobrir conexões entre vivências profissionais e divórcio em mulheres profissionais, Crosby (1990, p. 128) observou que o trabalho parece proporcionar grande alívio ao sofrimento causado pelo divórcio. Os resultados do estudo levaram a crer que quatro aspectos inter-relacionados do trabalho contam muito para este poder de aliviar o sofrimento causado pelo divórcio. Primeiro, o fato de que o trabalho dá uma estrutura para o dia. Segundo, as atividades absorventes do trabalho fazem com que as pessoas se dopem e se esqueçam dos seus problemas domésticos. O terceiro aspecto é o fato de que ser um bom profissional permite à pessoa reparar sua auto-estima prejudicada, podendo se afirmar na sociedade. Quarto, ter uma profissão ajuda a mulher a diminuir as preocupações financeiras que surgem durante o divórcio.

A questão do equilíbrio percebido entre as vivências também é abordada em estudos de sociologia sobre os paradigmas das novas gerações emergentes. A atual geração de executivos e líderes de empresas que estão se aposentando é a geração denominada por Coupland (1991, p. 36) como *Silent Generation*, formada por seres humanos nascidos entre 1925 e 1942. Estes viveram sob o impacto de uma Guerra Mundial, da Grande Depressão, da vulnerabilidade dos seres humanos, das doenças (a peste espanhola, por exemplo). Sem dúvida alguma, o modelo de quase escravidão vivido por seus avós deu forma a um conjunto de modelos mentais e procedimentos que definiu um estilo de liderança autocrática, normalmente totalitário, em organizações cujo comando espelhava-se claramente na hierarquia militar. A empresa, como uma célula da sociedade, foi então organizada dentro desta orientação.

A geração seguinte, denominada como *Baby Boomers* (pessoas nascidas entre 1943 e 1962), nasceu num período em que o mundo estava saindo do grande abalo da Segunda Guerra Mundial, havia uma enorme necessidade de reconstrução, o incentivo à geração de filhos, e as mulheres entrando no mercado de trabalho. Em geral, os *baby boomers* cresceram com uma visão positiva do mundo. A maior parte

deles viveu em famílias tradicionais, com um pai que trabalhava e uma mãe dona-de-casa, sendo assim o centro das atenções dentro de suas casas. Representavam a esperança de futuro que seus pais haviam lutado para preservar, daí terem sido altas as expectativas sobre esta geração. As características comuns utilizadas para descrever os *baby boomers* incluem a forte ambição, a orientação para o trabalho e um ímpeto realizador, otimista.

A partir da década de 1960, destacaram-se os processos de emancipação da mulher, sua progressiva inserção no mercado de trabalho, o movimento feminista, o movimento *hippie*, a pílula anticoncepcional, o aumento do número de divórcios e de novas uniões, e a redefinição do conceito de família. Cada vez mais os valores eram relativizados, gerando uma confusão entre autoritarismo e autoridade, e assim o aumento da violência e da cultura da impunidade.

De modo irônico, as instituições e tradições que os *boomers* abraçaram deterioraram-se durante sua ascensão profissional. A inflação, as tradições de família em declínio, o crime em ascensão, uma elevada dívida nacional e um sistema de seguro social quase falido formam a história dos *baby boomers* (LOSZYK, 1997 *apud* CONGER, 1998, p. 29). À medida que os *boomers* amadureceram, alguns descartaram seu idealismo e abraçaram as mesmas instituições que anteriormente haviam rejeitado. Não é um exercício difícil listar no Brasil personalidades que personificam esta realidade: facilmente identificam-se casos claros de ex-combatentes e militantes de esquerda que hoje são conhecidos como “pratas do capitalismo”.

Desta geração surgiu um subproduto denominado pela mídia como *yuppie* (*young urban people*). Ser *workaholic* era glamuroso, e as quatorze horas por dia de trabalho tornaram-se um “*must*” dos *yuppies* mundiais. Este sucesso exigia fidelidade quase que absoluta à companhia, que em contrapartida devolvia segurança e confiabilidade aos “membros do clube”. Este movimento, feito a qualquer preço e custo, repercutiu negativamente em áreas como a família e a saúde. Nos primórdios do século XXI, esta geração de *workaholics* ainda domina os cargos de direção e

presidência nas organizações, e ainda hoje imprime seus paradigmas de gestão às organizações.

A geração mais contemporânea, nascida entre 1979 e 1993, é conhecida como Geração Y (COUPLAND, 1991, p. 45). Eles são filhos dos *baby boomers*, por isso chamado de *echo boomers*. Os membros da Geração Y cresceram numa época de avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Seus pais, não querendo repetir o abandono da geração anterior, hoje tentam substituir a presença física por presentes e atividades que fomentam a ocupação do tempo, e um pretenso incremento da auto-estima, numa tentativa desesperada de compensar a falta de tempo e diálogo compartilhado.

Pesquisas evidenciam uma crescente preocupação e efetivação do equilíbrio percebido entre pessoal e profissional nas gerações mais novas. Em pesquisa de SCHOENFELD (2005, p. 6), a variável idade mostrou-se como a mais influente para o grau de equilíbrio percebido, comparada a gênero, hierarquia funcional, região geográfica ou local de trabalho.

Na Teoria Geral da Administração, a questão do equilíbrio percebido entre o pessoal e o profissional toma vulto a partir do movimento da Qualidade Total, e numa evolução natural, surgem os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), associados à profusão das práticas de Ergonomia do Trabalho. Segundo Nadler & Lawler (1983, p. 21), QVT “(...) é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintos são: 1) preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas, e a efetividade organizacional, 2) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão”. Este conceito retrata a necessidade de contribuir para a compreensão dos fatores que interferem no trabalho e suas conseqüências sobre o homem.

No que se refere às atividades típicas de QVT, Macedo (1993, p.18) afirma que a participação na resolução de problemas, a reestruturação do trabalho, os sistemas de compensação inovadores e a melhoria no ambiente de trabalho buscam criar um

envolvimento ótimo entre os empregados e a organização, o que se traduz em um nível maior de satisfação e motivação, onde seja atingida a efetividade organizacional e preservada a saúde do sistema.

Walton (1983) *apud* Fernandes (1988, p.30) defende que o equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais é um dos critérios que caracterizam a Qualidade de Vida no Trabalho. Na Tabela 2.1 a seguir são apresentadas as oito categorias de QVT, sendo uma delas referente ao equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais:

CRITÉRIO	CONCEITO	INDICADORES
Compensação justa e adequada	Busca de eqüidade interna e externa de recompensa total	<ul style="list-style-type: none"> • Eqüidade interna e externa • Partilha em ganhos de produtividade
Condições de trabalho	Ambiente, jornada e carga de trabalho; materiais e equipamentos disponibilizados;	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho adequada • Salubridade e segurança do ambiente de trabalho
Uso e Desenvolvimento das capacidades	Adequação do desafio à competência	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de autonomia • Adequação do estilo de liderança à maturidade do liderado
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira e crescimento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de carreira
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades, sem discriminações e cultivo do bom relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade na mobilidade • Senso comunitário
Constitucionalismo	Grau de cumprimento dos direitos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos direitos trabalhistas • Liberdade de expressão
Trabalho e espaço total de Vida	Equilíbrio entre as vivências pessoais e o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Balanceamento adequado do tempo • Estabilidade de horários • Poucas mudanças geográficas

Relevância do trabalho na Vida	Percepção do empregado em relação à imagem da empresa (qualidade dos produtos, responsabilidade social, etc)	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa • Responsabilidade social
---------------------------------------	--	--

Tabela 2.1 Categorias da Qualidade de Vida
Fonte: Walton (1983) *apud* Fernandes (1988, p. 30)

Dentre as questões que os autores pesquisados deixaram para futuras pesquisas estão o estudo das diferenças entre gêneros e gerações a respeito do equilíbrio vivência pessoal e profissional. Dentre as perguntas sem respostas destacam-se: Qual o papel das organizações nas questões de equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais? Existe um equilíbrio perfeito entre vivências pessoais e profissionais? Qual a importância da percepção na questão do equilíbrio? Esta dissertação visa a responder esta última questão.

Tendo por base esta revisão de literatura realizada, pôde-se chegar ao quadro conceitual orientador da coleta, da análise e da interpretação dos dados que permitam relacionar a percepção do equilíbrio à satisfação das pessoas nas vivências pessoais e profissionais. Na Tabela 2.2 a seguir são identificados os tópicos e subtópicos considerados nesta dissertação:

<i>Vivência profissional</i>	<i>Identificação de aspectos das vivências profissionais</i> <i>Dedicação de tempo atual às vivências profissionais</i> <i>Dedicação de tempo ideal às vivências profissionais</i> <i>Satisfação com as vivências profissionais</i>
Vivência pessoal	Identificação de aspectos das vivências pessoais Dedicação de tempo atual às vivências pessoais Dedicação de tempo ideal às vivências pessoais Satisfação com as vivências pessoais
Vida	Satisfação com a Vida em geral
Integração entre	Dedicação de tempo atual às vivências pessoais que interferem as vivências profissionais Dedicação de tempo ideal às vivências pessoais que

Vivências	interferem as vivências profissionais Dedicação de tempo atual às vivências profissionais que interferem as vivências pessoais Dedicação de tempo ideal às vivências profissionais que interferem as vivências pessoais Estilo de interação entre as vivências (segundo Sumer e Knight, 2001)
Equilíbrio entre vivência profissional e vivência pessoal	Percepção de equilíbrio antes da coleta de horas nas vivências Percepção de equilíbrio depois da coleta de horas nas vivências

Tabela 2.2 Variáveis analisadas na dissertação

Fonte: O autor

Uma vez revisada a literatura e definidas as variáveis relevantes para a validação da hipótese deste estudo, prossegue-se a dissertação apresentando os resultados obtidos através das pesquisas primárias realizadas. Conheça o método de pesquisa e os resultados obtidos no capítulo 3 a seguir.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Uma vez defendida a importância da percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais como um meio de aumentar a satisfação de Vida, e analisada a literatura desenvolvida sobre o tema, apresentam-se agora novos fatos e dados reais que indicam relações entre percepção do equilíbrio, interação e satisfação nas vivências. Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa. Tomou-se o cuidado de detalhar os resultados de forma que sejam suficientes para outros pesquisadores obtenham suas próprias inferências, e assim possam construir suas próprias explicações. Os resultados não possuem poder de generalização em função do pequeno tamanho da amostra.

3.1 O método da pesquisa

A fim de que outros pesquisadores possam verificar a validade deste estudo, ou mesmo aproveitar os seus dados, descreve-se a seguir o método de pesquisa usado nesta dissertação. Segundo Vergara (1997, p. 34), uma pesquisa pode ser definida quanto aos fins (objetivos) e quanto aos meios (estratégias). No que se refere aos fins, a pesquisa pode ser do tipo exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. No que se refere aos meios, a pesquisa pode ser classificada como estudo de campo, estudo de caso, estudo de laboratório, telematizada, documental, levantamento, bibliográfica, experimental, *ex-post facto*, participante, pesquisa-ação ou pesquisa histórica.

Assim, tendo por base a tipologia proposta por Vergara, o presente estudo pode ser caracterizado como tendo dupla finalidade: exploratória e descritiva. É exploratória porque, embora o fenômeno esteja parcialmente pesquisado e documentado em outros países, não se verificou no âmbito nacional a existência de

estudos que abordem a questão da percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais junto a pessoas de diferentes perfis (idade, gênero, profissão, etc) e/ou organizações. Sendo assim, a pesquisa observa, registra e explora as dimensões do fenômeno e a maneira como ele se manifesta, sob um novo prisma. A pesquisa também se caracteriza como descritiva, porque visa a descrever percepções de pessoas em diferentes gerações e papéis sociais sobre seus equilíbrios percebidos entre vivências pessoais e profissionais. A pesquisa observa, registra e analisa os fatos sem manipulá-los.

Quanto aos meios, duas classificações se aplicam: levantamento e pesquisa bibliográfica. Levantamento por ter buscado depoimentos de pessoas e constatações da realidade em organizações que promovem ou não a percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Nesses levantamentos, diagnosticou-se como a empresa observa a pessoa além de empregado, e como os empregados se observam além da dimensão empregado. O roteiro de perguntas para a empresa e seus funcionários encontra-se no Apêndice 7.4. O levantamento também incluiu perguntas de pesquisa, e prossegue com a coleta de dados junto a diversas pessoas (com diversos perfis de idade, gênero, etc), a fim de investigar com as pessoas percebem a questão do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais. O formulário do questionário encontra-se no Apêndice 7.1.

A fim de explorar a questão da percepção do equilíbrio e satisfação sem a rigidez do questionário, foram abordadas cinco (5) pessoas em profissões distintas ou especialistas no tema estudado, a fim de captar com maior liberdade suas opiniões sobre o tema. Cada entrevista gravada teve, em média, uma hora de duração. Por meio do relato, foi dada aos gestores da organização a oportunidade de expressar seus sentimentos e pensamentos sobre tais questões, relacionando sua experiência de Vida a um contexto social mais amplo. Yin (2002, p. 79) indica que três tipos de entrevista podem ser utilizados no levantamento: aberta, focada e com questões estruturadas.

No presente estudo, as entrevistas foram focadas, podendo as perguntas incluir dados e opiniões acerca de determinados eventos. Uma lista de itens serviu como um guia (Apêndice 7.3), o que permitiu a captura de pontos de vista diferentes acerca das mesmas questões, sem impedir que novos aspectos que surgissem durante cada entrevista fossem investigados. Antes de cada entrevista ser iniciada, foram explicados ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como a garantia da confidencialidade dos depoimentos. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, e a relatar características e experiências pessoais. Vale ressaltar que a liberdade de condução das entrevistas propiciou a emergência de questões que não estavam previstas, e que foram abordadas no texto.

Numa primeira etapa, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, digitadas. Primeiramente, cada entrevista foi analisada separadamente, permitindo a emergência de questões e conceitos de cada situação. Em uma etapa posterior, foi realizada uma análise simultânea de todas as entrevistas, obtendo-se assim as eventuais similaridades e diferenças nos depoimentos, e procurando-se estabelecer aderência ou discrepância em relação ao referencial teórico. Finalmente, foi feita a análise de dados, e a pesquisa termina com as conclusões e a sua redação final.

Devido à natureza das experiências subjetivas investigadas (satisfação, felicidade, equilíbrio), não existe um instrumento absolutamente confiável que permita medir com acuidade as características destas experiências com as pessoas. Aceita-se que pode haver margens de erro, mas de todas as medidas imperfeitas que pudessem ser usadas para aferir as experiências subjetivas, o relato honesto e pontual de um indivíduo atento é a mais direta e rica em informações.

Também se trata de uma pesquisa bibliográfica por ter utilizado pesquisa secundária, ou seja, partido de conhecimento obtido em fontes como livros, outras pesquisas e periódicos especializados nos campos de Desenvolvimento Humano, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, tanto em fontes nacionais

quanto internacionais. Foi utilizada a base Capes para acesso a trabalhos acadêmicos nacionais e internacionais publicados sobre o tema, entre os anos de 1995 e 2006.

Dividiu-se a pesquisa primária em três instrumentos: questionário sobre percepções de satisfação e equilíbrio de diferentes perfis de pessoas, entrevistas dirigidas com profissionais específicos em relação ao tema, e estudos de casos em duas empresas, sendo uma fortemente atuante na promoção do equilíbrio percebido e a outra não.

Na pesquisa do questionário, primeiramente foram segmentados os aspectos referentes às vivências pessoais e profissionais, conforme descrito no capítulo 1.1. O questionário foi organizado de modo que fossem coletadas as percepções de equilíbrio e satisfação nas vivências, mas que fosse possível confrontar com as horas reais de vivências das pessoas. Primeiramente validou-se o conceito de vivências pessoais e profissionais em uma pequena amostra de dez (10) pessoas, a fim de validar o que foi classificado como vivências pessoais e profissionais. Depois foi elaborado um questionário de perguntas objetivas que poderiam ser respondidas em aproximadamente quinze minutos. A vantagem do questionário foi facilitar a captação das horas nas vivências e percepções de equilíbrio e satisfação de pessoas anônimas, aproximando suas respostas da realidade. O questionário foi disponibilizado em página da internet para facilitar o acesso e o anonimato dos respondentes. No prazo de dois meses de coleta de dados foram obtidas 41 respostas. As perguntas feitas através deste questionário estão no Apêndice 7.1.

As respostas foram analisadas de forma consolidada, agrupadas em planilha única, o que permitiu identificar médias de notas de percepção de equilíbrio, satisfação e horas nas vivências. Essas médias e outras estatísticas permitiram a obtenção de análises e conclusões evidenciadas na seção a seguir. A pesquisa primária feita através dos questionários foi anônima, a fim de que os respondentes tivessem total liberdade para expressarem a realidade de questões muito particulares como satisfação de Vida, avaliação de performance, remuneração, dentre outros. Apesar do

objetivo exploratório de coletar os dados demográficos dos respondentes, a pequena amostra de respondentes (41 pessoas) não permitiu que fossem feitas análises estratificadas, por gênero, cidade ou idade, por exemplo. Por tratar-se de um grupo heterogêneo, a dissertação mostra mais tendências do que correlações.

Tal fato, por um lado, foi positivo para a obtenção de dados muito próximos à percepção da realidade, por outro lado, impediu que impressões qualitativas e livres do roteiro de entrevista fossem captadas com maior profundidade. A fim de aproximar-nos das pessoas, e obter na relação dialética novas percepções e possíveis respostas para as questões desta dissertação, também foram entrevistadas algumas pessoas de diferentes perfis sobre como percebem a questão do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais, e como o trabalho em que atuam altera esta percepção de equilíbrio.

Em relação às cinco entrevistas dirigidas, foram escolhidos profissionais que tivessem profissões peculiares, como uma consultora de Qualidade de Vida, um ator que trabalha como bancário, uma profissional liberal, uma executiva recém-demitida e um aposentado. A entrevista obedeceu a um roteiro pré-estabelecido, que dava aos respondentes liberdade de exposição de suas impressões sobre o tema. O formulário de perguntas encontra-se no Apêndice 7.3.

Para conhecer casos reais de gestão do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais dos colaboradores, foram pesquisadas empresas que ressaltassem em sua comunicação ao público externo o equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais. Foram encontradas duas empresas de tecnologia, que foram contactadas para a realização da pesquisa primária. Obteve-se a aceitação de uma delas para realização de visita exploratória. A fim de fazer um contraponto, a mesma pesquisa exploratória foi feita em outra empresa, de setor diferente (exploração de recursos naturais), e que não estabelece como um dos pilares da sua estratégia o equilíbrio entre o pessoal e profissional. Por solicitação das organizações, não serão citados seus nomes.

Como metodologia do levantamento exploratório nestas organizações, utilizou-se um questionário com perguntas gerais e outras específicas sobre práticas de Gestão de Pessoas, divididas nos macroprocessos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar (CHIAVENATO, 2004, p. 34). Estas perguntas deviam ser respondidas por gestores da organização. Para captar a visão dos funcionários destas organizações, foram feitas as mesmas perguntas para funcionários aleatórios. Os formulários encontram-se no Apêndice 7.4.

A **inovação** e **contribuição** desta dissertação estão na busca de meios de melhorar a incorporação da dimensão humana aos sistemas de negócio, aproximando os modelos mentais Ser Humano & Ser Profissional. Outro mérito desta pesquisa reside em reunir conceitos de diferentes fontes bibliográficas, de forma a integrá-los, bem como agregar inovações ao conhecimento existente, a fim de gerar um novo modelo para possível implementação, passando a incorporar como uma contribuição do Estado da Arte em Qualidade de Vida no Trabalho.

3.2 A medição da percepção do equilíbrio e satisfação via questionário

O questionário de pesquisa foi respondido por 41 pessoas, dos mais diversos perfis:

- 21 homens e 20 mulheres;
- 4 pessoas de 18 a 23 anos, 22 pessoas entre 24 e 30 anos, 5 pessoas entre 31 e 40 anos, 6 pessoas entre 41 e 50 anos e 4 pessoas entre 51 e 60 anos;
- 5 profissionais autônomos, 6 profissionais trabalhando em Empresa privada de capital aberto, 7 profissionais trabalhando em Empresa privada de capital fechado, 1 profissional trabalhando em empresa familiar, 8 profissionais trabalhando em Empresa Pública, 2 pessoas sem emprego fixo, 8 profissionais com negócio próprio, 1 pessoa em empresa do terceiro setor e 3 profissionais liberais;

- 12 profissionais trabalhando em empresa de grande porte, 5 profissionais trabalhando em empresa de médio porte, 20 profissionais trabalhando em empresa de pequeno porte, 4 não indicaram o porte;
- 6 profissionais de nível Assessoria, 5 profissionais de nível Direção, 3 profissionais de nível Gerência, 7 profissionais operacionais, 4 profissionais de nível Presidência, 3 profissionais de nível Supervisão e 8 profissionais de outras classificações; 5 não indicaram a função em que atuam;
- 36 profissionais da Região Sudeste, 3 profissionais da Região Sul e 2 profissionais da Região Centro-Oeste.

Os dados dos respondentes encontram-se no Apêndice 7.2, sem mencionar os nomes dos respondentes por questão de confidencialidade. Conforme descrito anteriormente, foram classificadas no questionário as vivências pessoais como sendo atividades para satisfação das necessidades individuais, fora do local e/ou horário do trabalho, como: estudos, relacionamento com cônjuges, familiares e amigos, lazer, refeições, higiene, cuidados da casa, compras, pagamentos, deslocamentos não-profissionais, atividades terapêuticas, físicas, espirituais, filantrópicas.

No questionário organizado para a pesquisa primária, solicitou-se que os respondentes avaliassem a satisfação percebida nas suas vivências pessoais, atribuindo uma nota de zero a cem para seu **grau atual de satisfação com suas vivências pessoais**. A nota geral, obtida a partir da média das notas de todos os respondentes, foi de **73,88**. A menor nota foi **30,00**, e a maior **100,00**, e o desvio-padrão foi de **18,29**.

As vivências profissionais foram classificadas como sendo atividades realizadas para satisfação das necessidades de outras pessoas ou organização, de forma remunerada ou não, em local e/ou horário dedicado ao trabalho, como: atividades da função e/ou cargo exercido, treinamentos, refeições de negócios, associações, voluntariado, deslocamentos casa-trabalho-casa.

No questionário da pesquisa primária realizada, solicitou-se que os respondentes avaliassem a satisfação percebida nas suas vivências profissionais, atribuindo uma nota de zero a cem para seu **grau atual de satisfação com suas vivências profissionais**. A nota geral, obtida a partir da média das notas de todos os respondentes, foi de **72,83**. A menor nota foi **30,00**, a maior **100,00**, e o desvio-padrão foi de **16,24**.

Finalmente, solicitou-se que os respondentes avaliassem a satisfação percebida nas suas Vidas, atribuindo uma nota de zero a cem para seu **grau atual de satisfação com sua Vida em geral**. A nota geral, obtida a partir da média das notas de todos os respondentes, foi de **76,95**. A menor nota foi **45,00**, a maior **100,00**, e o desvio-padrão foi de **13,79**. Na Figura 3.1 a seguir é apresentado um comparativo entre as satisfações.

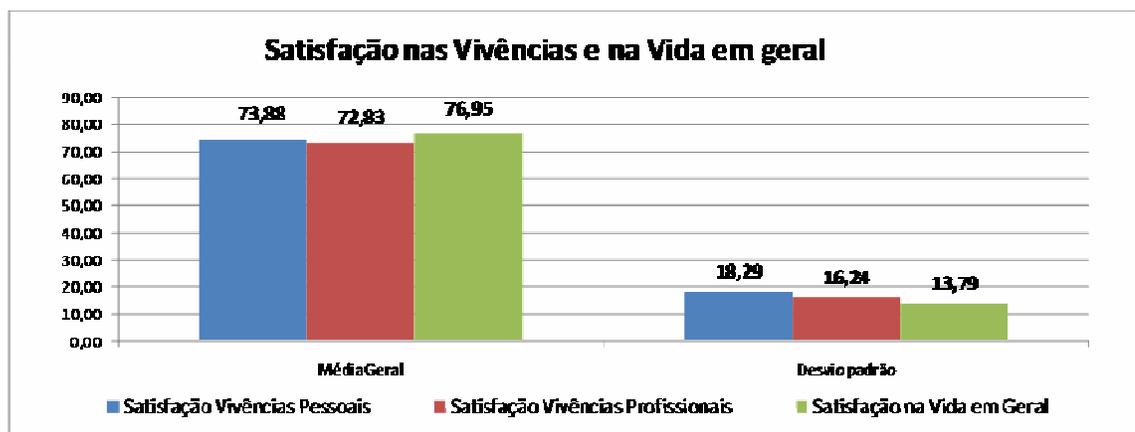


Figura 3.1 Grau de Satisfação nas Vivências Pessoais e Profissionais
Fonte: O autor

Aplicando o teste T de Student com distribuição bicaudal para verificar se as médias nas satisfações são semelhantes ou não, verificou-se uma probabilidade de 0,91 das populações de dados em satisfação nas vivências pessoais e profissionais possuírem a mesma média. Isto evidencia que a queda na satisfação evidenciada por médias diferentes não é considerável, indicando que as pessoas têm uma satisfação

muito parecida nas vivências pessoais e profissionais. Já comparando a satisfação nas vivências pessoais com a satisfação na Vida, o teste T de Student mostra uma probabilidade de 0,18 de suas médias serem iguais. Comparando a satisfação nas vivências profissionais com a satisfação na Vida, o teste T de Student mostra uma probabilidade de 0,14 de suas médias serem iguais. A nota mais elevada da satisfação de Vida da amostra indica então que as pessoas reconhecem outros fatores além das vivências pessoais e profissionais para a satisfação de Vida. Outra explicação é que as pessoas sejam menos críticas ao avaliar a Vida em geral, e quando fazem a análise por vivência, conseguem ser mais criteriosas.

A fim de validar a relação entre a satisfação na Vida e as satisfações em vivências pessoais, compararam-se as notas atribuídas por todos os respondentes em satisfação na Vida em geral e satisfação nas vivências pessoais, obtendo os seguintes resultados, conforme Figura 3.2. Utilizamos a sigla VPES para referir-se às vivências pessoais, e VPRO para referir-se às vivências profissionais.

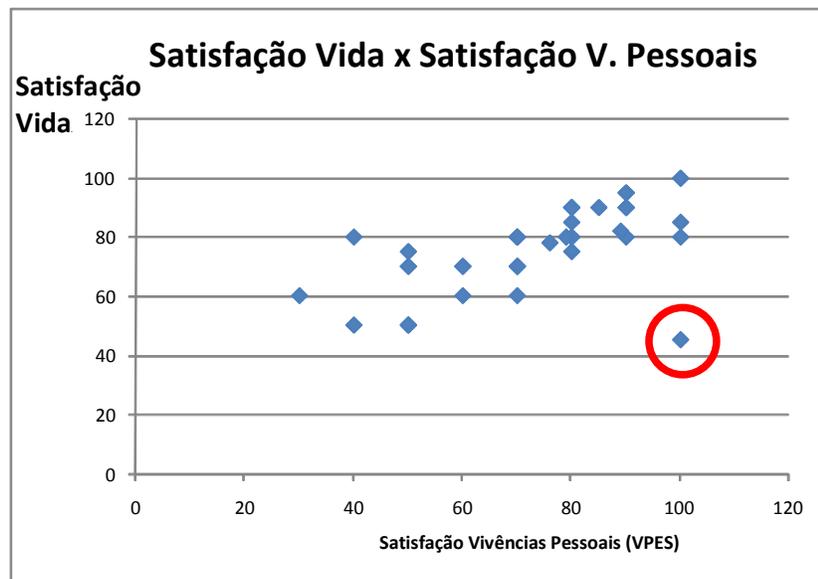


Figura 3.2 Relação da Satisfação nas Vivências Pessoais com a Satisfação na Vida
Fonte: O autor

Como é possível perceber na distribuição dos dados, existe uma relação positiva na amostra pesquisada entre a Satisfação com a Vida em geral e a Satisfação nas Vivências Pessoais. A dispersão dos dados indica que a satisfação nas vivências pessoais não é a única variável explicativa da satisfação na Vida em geral, havendo outros fatores como a satisfação nas vivências profissionais, dentre outros fatores subjetivos.

A fim de verificar a correlação da Satisfação com a Vida em geral e a satisfação nas vivências profissionais, foram colocadas em gráfico as notas atribuídas por todos os respondentes em satisfação na Vida em geral e satisfação nas vivências profissionais, obtendo os seguintes resultados, conforme Figura 3.3:



Figura 3.3 Relação da Satisfação nas Vivências Profissionais com a Satisfação na Vida
Fonte: O autor

Como era esperado a partir de outras análises realizadas, percebe-se uma relação positiva entre satisfação nas vivências profissionais e satisfação na Vida da amostra pesquisada, mas fica evidente que a satisfação nas vivências profissionais não é a única variável que explica a satisfação na Vida em geral, havendo outros fatores, dentre os quais a satisfação nas vivências pessoais.

Destaca-se o ponto em vermelho como o principal *outlier*²⁴ da amostra. Para este respondente, a satisfação na Vida igual a 100 (nota máxima) não foi acompanhada da satisfação nas vivências profissionais, igual a 50. Este mesmo respondente apresentou uma nota de satisfação nas vivências pessoais igual a 100, o que pode explicar a alta satisfação de Vida apesar da insatisfação profissional. Curiosamente, este respondente indica que a satisfação nas vivências profissionais promove a satisfação nas vivências pessoais, e vice-versa.

Ao se identificar os coeficientes de correlação entre as satisfações, percebe-se que a correlação da satisfação nas vivências pessoais com a satisfação de Vida é maior que a correlação desta com a satisfação nas vivências profissionais.

Analisou-se também se existe uma correlação forte entre satisfação nas vivências pessoais com satisfação nas vivências profissionais, e vice-versa. Esta hipótese se adéqua ao modelo de extravasamento de Sumer e Knight (2001, p. 654). A fim de validar a hipótese, foram colocados em gráficos os dados destas satisfações, indicando uma baixa relação entre as satisfações nas vivências pessoais e profissionais, menor do que se imaginava. Observam-se a seguir algumas conclusões interessantes obtidas a partir da amostra, conforme a Figura 3.4:

²⁴ *Outlier* é qualquer desvio de resultado que contradiga uma propriedade estatística padrão numa amostra.

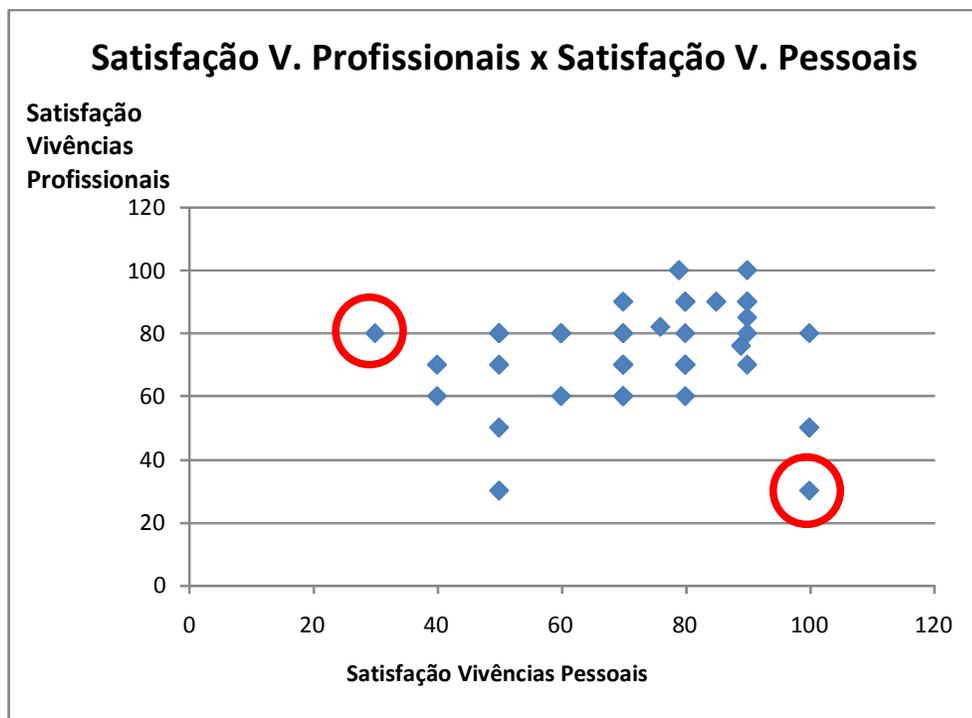


Figura 3.4 Relação da Satisfação nas Vivências Pessoais com a Satisfação nas Vivências Profissionais
Fonte: O autor

Diferente do que se imagina, os dados obtidos na amostra revelam que não existe um extravasamento, ou seja, uma relação direta entre a satisfação nas vivências. O baixo coeficiente R-quadrado, de 0,010, indica estatisticamente não haver correlação entre satisfações nas vivências profissionais e pessoais, se assemelhando à hipótese de segmentação de Sumer e Knight (2001, p. 654), pela qual não existe correlação entre as vivências.

Destacam-se os pontos em vermelho como os principais *outliers* da amostra. Para um destes respondentes, a satisfação nas vivências pessoais igual a 100 (nota máxima) não foi acompanhada da satisfação nas vivências profissionais, igual a 30. Para outro, a satisfação nas vivências profissionais igual a 80 (nota alta) não foi acompanhada da satisfação nas vivências pessoais, igual a 30. Curiosamente, este respondente indica que a satisfação nas vivências profissionais promove a satisfação nas vivências pessoais, e vice-versa.

Como Sumer e Knight consideraram, é procedente tratar compensação, extravasamento e segmentação como processos potencialmente em sobreposição, mais do que competindo entre si. Experiências com os três processos podem ser diferentes entre indivíduos, assim como ao longo do tempo para um mesmo indivíduo. Os dados desta pesquisa mostram que entre os 41 respondentes há pessoas que estão vivendo fases de extravasamento, de compensação, ou mesmo segmentação, sendo a ausência de um padrão o resultado da mistura de diferentes perfis na amostra.

Na pesquisa primária realizada nesta dissertação, perguntou-se aos 41 entrevistados qual destes três modelos predomina em suas Vidas, e foram obtidos os seguintes resultados:

- 34 entrevistados (83% da amostra) se reconheceram no modelo de Extravasamento, em que a satisfação nas vivências profissionais promove a satisfação nas vivências pessoais, e vice-versa;
- Seis entrevistados (15% da amostra) se reconheceram no modelo de Compensação, em que há uma relação inversa entre satisfação nas vivências profissionais e pessoais, uma concorre com a outra;
- Um entrevistado (2% da amostra) se reconheceu no modelo de Segmentação, em que vivências profissionais e pessoais são distintas e não se relacionam.

Na Figura 3.5 a seguir é apresentada a distribuição da amostra.



Figura 3.5 Modelos de Interação entre as vivências
Fonte: O autor

A fim de verificar a correlação entre a satisfação nas duas vivências (extravasamento) e a satisfação de Vida, foi feita uma comparação entre as satisfações e os modelos de interação. Em razão da pequena amostra de pessoas que se classificaram no modelo de segmentação, só foi possível comparar os dados dos respondentes do modelo de extravasamento e compensação. Como se pode perceber, as satisfações nas vivências e na Vida são sempre superiores para as pessoas que se percebem no modelo de extravasamento do que no modelo de compensação, conforme a Figura 3.6 a seguir.

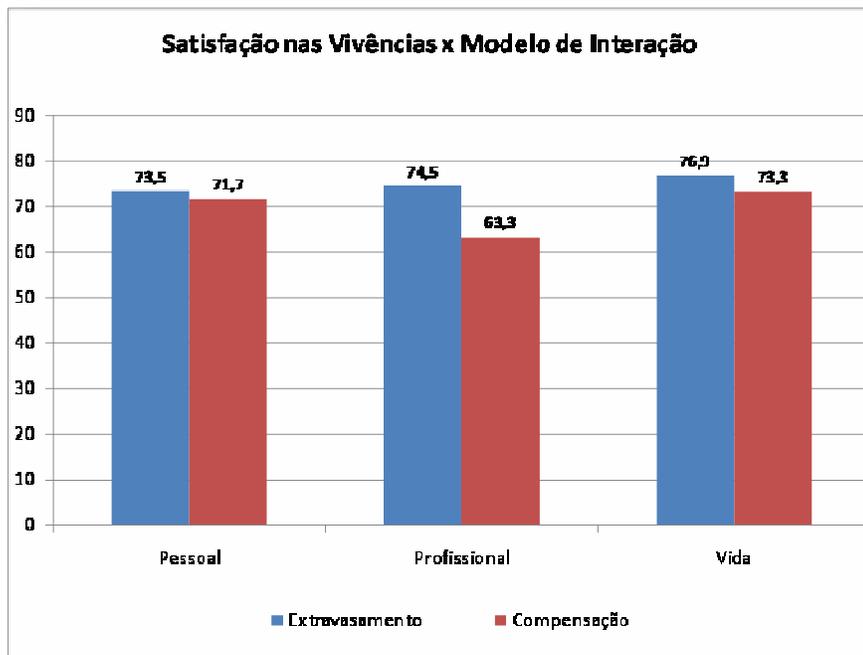


Figura 3.6 Satisfação nas Vivências e os Modelos de Interação
Fonte: O autor

A maior nota de satisfação nas vivências e na Vida sugere que o modelo mental de extravasamento é importante para a satisfação nas vivências, principalmente as profissionais.

A fim de identificar oportunidades de melhoria nas vivências, foi perguntado na pesquisa o número atual e ideal de horas dedicadas às vivências pessoais, profissionais e ao sono/descanso. Durante a semana, a média de horas/dia dedicado ao sono/descanso é de **6,88** horas, enquanto o desejado seria de **7,93** horas. Durante fins de semana e feriados, a média de horas/dia dedicado ao sono/descanso é de **8,49** horas, enquanto o desejado seria de **8,73** horas. Confira-se na Figura 3.7, a seguir.

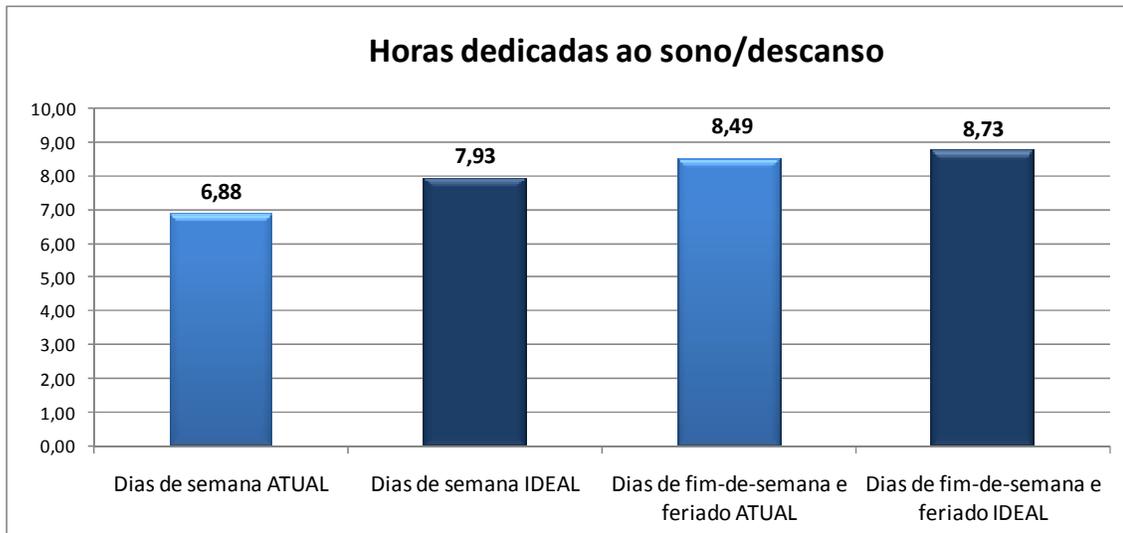


Figura 3.7 Horas dedicadas ao sono/descanso atual versus ideal
Fonte: O autor

Durante a semana as vivências pessoais tomam atualmente a média de **5,51** horas/dia, sendo **3,88** horas de vivências pessoais típicas e **1,63** hora de vivências pessoais interferindo vivências profissionais. Durante fins de semana e feriados, as vivências pessoais tomam atualmente a média de **10,28** horas/dia, sendo **9,61** horas de vivências pessoais típicas e **0,67** hora de vivências pessoais interferindo vivências profissionais. Para esta amostra, o tempo ideal dedicado às vivências pessoais durante a semana seria de **7,25** horas/dia, sendo **5,90** horas de vivências pessoais típicas e **1,35** hora de vivências pessoais interferindo vivências profissionais. É interessante perceber que as pessoas querem mais tempo dedicado às vivências pessoais durante a semana, mas no formato de tempo típico, e não em forma de interferências nas vivências profissionais, que devem ser reduzidas. Isto mostra a percepção negativa da amostra em relação à interferência entre as vivências. Em fins de semana e feriados, o tempo ideal dedicado às vivências pessoais deveria ser de **13,32** horas/dia, sendo **12,66** horas de vivências pessoais típicas e **0,66** hora de vivências pessoais interferindo nas vivências profissionais. É interessante perceber que os respondentes querem mais tempo dedicado às vivências pessoais mesmo durante fins de semana e feriados, mas também no formato de tempo típico, e não em

forma de interferências nas vivências profissionais, que devem ser reduzidas. Confira-se na Figura 3.8, a seguir.

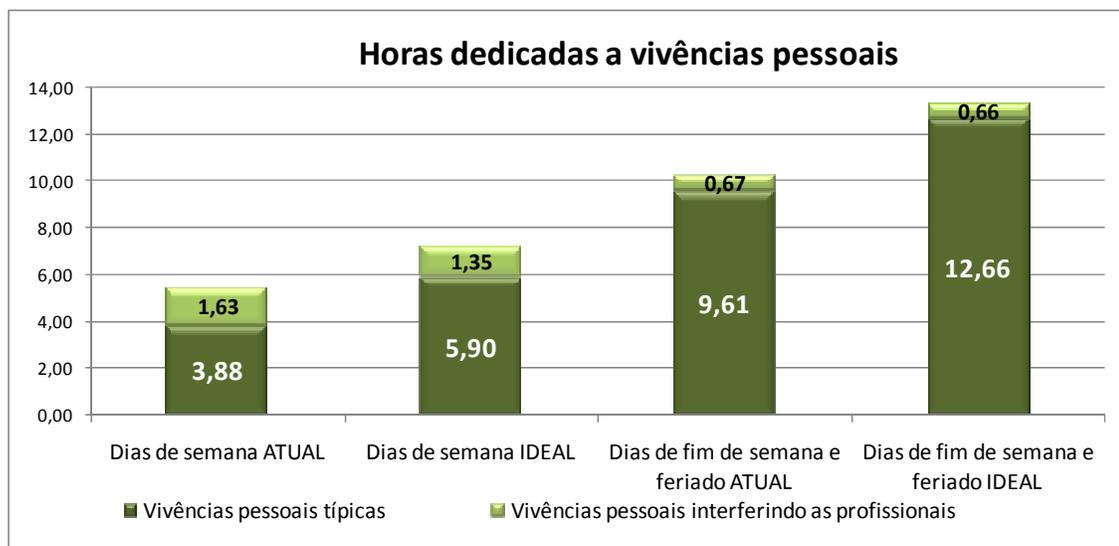


Figura 3.8 Horas dedicadas às vivências pessoais versus ideal
Fonte: O autor

Durante a semana as vivências profissionais tomam atualmente a média de **11,57** horas/dia, sendo **9,49** horas de vivências profissionais típicas e **2,08** horas de vivências profissionais interferindo nas vivências pessoais. Durante fins de semana e feriados, as vivências profissionais tomam atualmente a média de **5,34** horas/dia, sendo **3,24** horas de vivências profissionais típicas e **2,10** horas de vivências profissionais interferindo nas vivências pessoais. Para esta amostra, o tempo ideal dedicado às vivências profissionais durante a semana seria de **8,70** horas/dia, sendo **8,00** horas de vivências profissionais típicas e **0,70** hora de vivências profissionais interferindo nas vivências pessoais. É interessante perceber que as pessoas querem menos tempo dedicado às vivências profissionais durante a semana, principalmente no que concerne a interferências nas vivências pessoais, que devem ser drasticamente reduzidas. Isto comprova a percepção negativa da amostra em relação à interferência entre as vivências. Em fins de semana e feriados, o tempo ideal dedicado às vivências profissionais deveria ser de **2,00** horas/dia, sendo **1,51** horas de

vivências profissionais típicas e **0,49** hora de vivências profissionais interferindo nas vivências pessoais. Confira-se na Figura 3.9, a seguir.

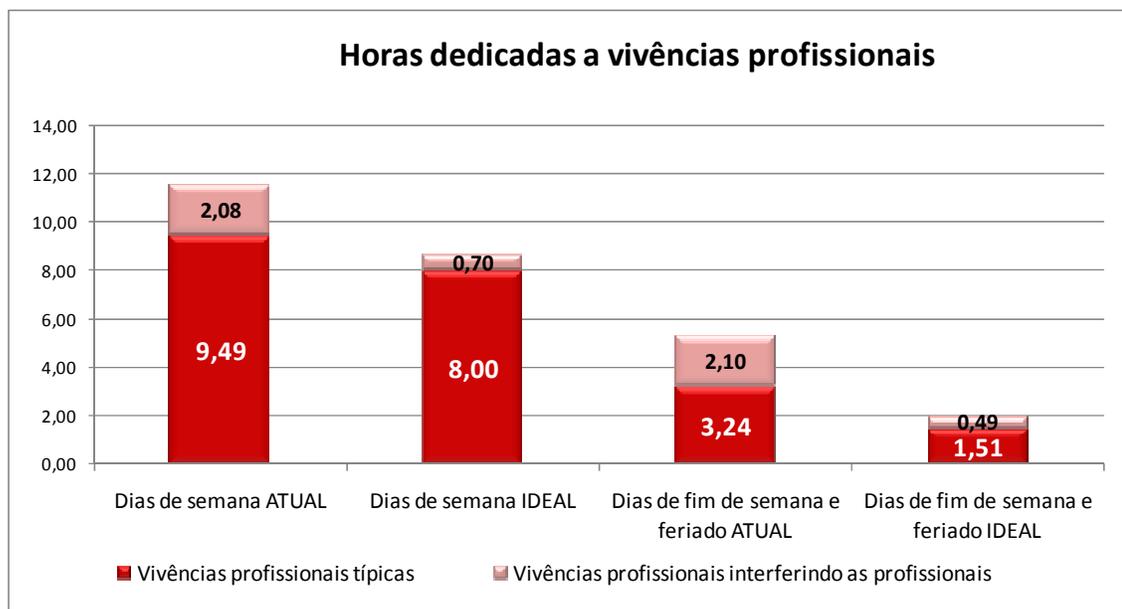


Figura 3.9 Horas dedicadas às vivências profissionais *versus* ideal
Fonte: O autor

Como se pode perceber, as pessoas querem trabalhar menos nos fins de semana e feriados, até por serem momentos tradicionalmente conhecidos como dedicados ao descanso. Este pressuposto mostra que a percepção dos respondentes ainda obedece à lógica industrial de que se trabalham oito (8) horas durante cinco (5) dias durante a semana, sendo todos os outros momentos dedicados à vivência pessoal do indivíduo. A mudança do paradigma industrial para a sociedade pós-industrial de negócios cada vez mais intelectuais poderá alterar a lógica mecanicista das 40 horas semanais de trabalho.

Para realizar uma análise de equilíbrio total, considerou-se que, em média, um mês tem vinte (20) dias de semana e dez (10) dias de fins de semana / feriados. Considerando esta premissa, obteve-se na amostra uma média diária de **7,41** horas de sono, **7,06** de vivências pessoais e **9,42** de vivências profissionais. Já o ideal seria

de uma média diária de 8,2 horas de sono, 9,2 de vivências pessoais e 6,4 de vivências profissionais. Confira-se na Figura 3.10, a seguir.

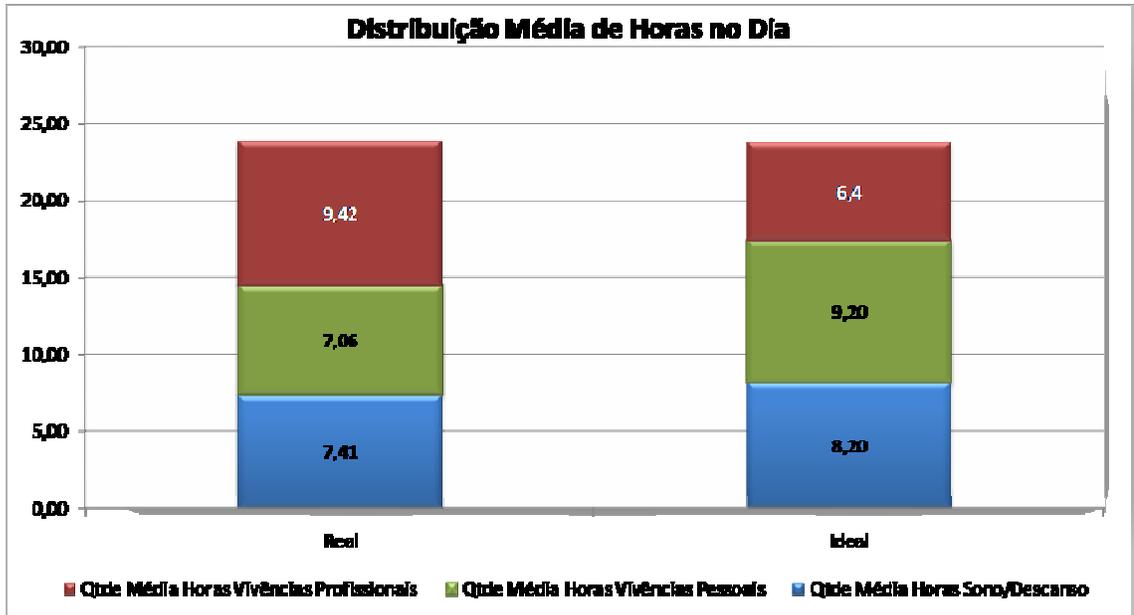


Figura 3.10 Distribuição de Horas em cada vivência durante um dia médio
Fonte: O autor

Um constructo importante nesta dissertação é o de que uma das maneiras de se aumentar a satisfação na Vida é a promoção do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais das pessoas. A hipótese de que a percepção do equilíbrio é um fator fundamental para a satisfação nas vivências foi inspirada nas bases do Pensamento Complexo e dos dogmas zen-budistas, os quais propõem a promoção da felicidade através do caminho do meio, do equilíbrio, evitando as faltas e excessos, de tudo o que exista na natureza.

Grande parte das religiões e filosofias, sobre tudo as orientais, valorizam a aspiração ao equilíbrio. Na abordagem hindu, os conceitos de estágios de Vida (*ashramas*) refletem esta necessidade de equilíbrio. Uma vida equilibrada precisa considerar três componentes: *artha* (trabalho, sucesso, lucro), *dharma*

(desenvolvimento da consciência) e *kama* (amor). O Islamismo também valoriza o caminho do equilíbrio, e ensina que as pessoas não sejam extremistas, buscando harmonia entre vários aspectos da Vida: financeiros, religiosos, intelectuais, sociais, familiares, pessoais, filantrópicos e físicos. Encontram-se os preceitos do equilíbrio também no xamanismo e no taoísmo.

Os dados coletados junto aos respondentes do questionário permitiram analisar o equilíbrio real e percebido entre aspectos das vivências pessoais e profissionais. A seguir são apresentadas algumas conclusões interessantes obtidas a partir da amostra. Na primeira pergunta da pesquisa, pediu-se aos respondentes que atribuíssem uma nota de 0 (zero) (totalmente desequilibrado) a 100 (cem) (totalmente equilibrado) para seu grau de percepção do equilíbrio entre suas vivências pessoais e profissionais na Vida atual. A nota média obtida na amostra de 41 respondentes foi **71,13**. Após esta questão, o respondente devia indicar a quantidade média de horas em vivências pessoais, profissionais, pessoais interferindo profissionais e vice-versa, as quais foram evidenciadas no capítulo anterior. Feita esta reflexão numérica, solicitou-se aos respondentes que avaliassem novamente o grau de percepção do equilíbrio entre suas vivências pessoais e profissionais na sua Vida atual. A nova nota média obtida na amostra foi **68,73**, o que indica que, após a reflexão crítica, as pessoas tendem a reconsiderar sua percepção, admitindo estarem menos equilibradas do que na percepção imediata. Confira-se na Figura 3.11, a seguir.

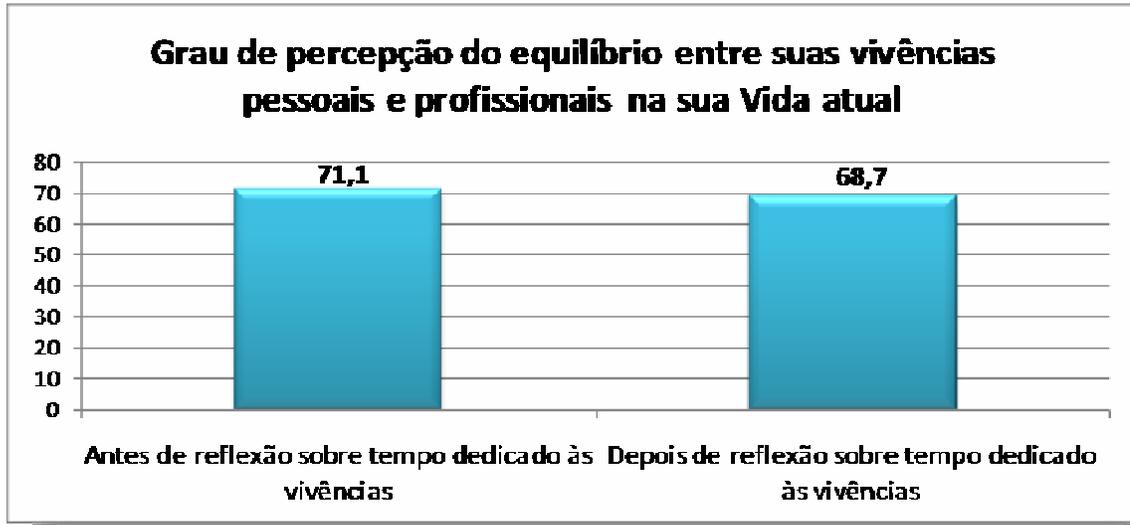


Figura 3.11 Grau de percepção do equilíbrio entre suas vivências pessoais e profissionais na Vida atual, antes e depois de reflexão sobre tempo nas vivências
Fonte: O autor

Aplicando o teste T de Student com distribuição bicaudal para verificar se estas médias são semelhantes ou não, verificou-se uma probabilidade de 0,35 das duas populações de dados (percepção antes e depois) possuírem a mesma média. Isto indica que a queda na percepção do equilíbrio evidenciada por médias diferentes é sim considerável.

Comparando a percepção do equilíbrio com a satisfação de Vida, percebe-se uma relação positiva entre a percepção de equilíbrio dos respondentes e seus graus de satisfação percebida. A relação é mais forte quando se toma a nota da percepção posterior à reflexão da quantidade de horas em cada vivência. A relação mais intensa entre as variáveis percepção de equilíbrio e satisfação na amostra pesquisada é constatada entre a **Percepção de Equilíbrio após a reflexão** da quantidade de horas e a **Satisfação de Vida em geral** (conforme figura 3.17), o que embasa a hipótese principal desta dissertação, ou seja, a percepção de equilíbrio entre as vivências é um

fator importante para atuar no aumento da Satisfação de Vida. Confirmam-se todas estas possibilidades de relações nas Figuras a seguir.

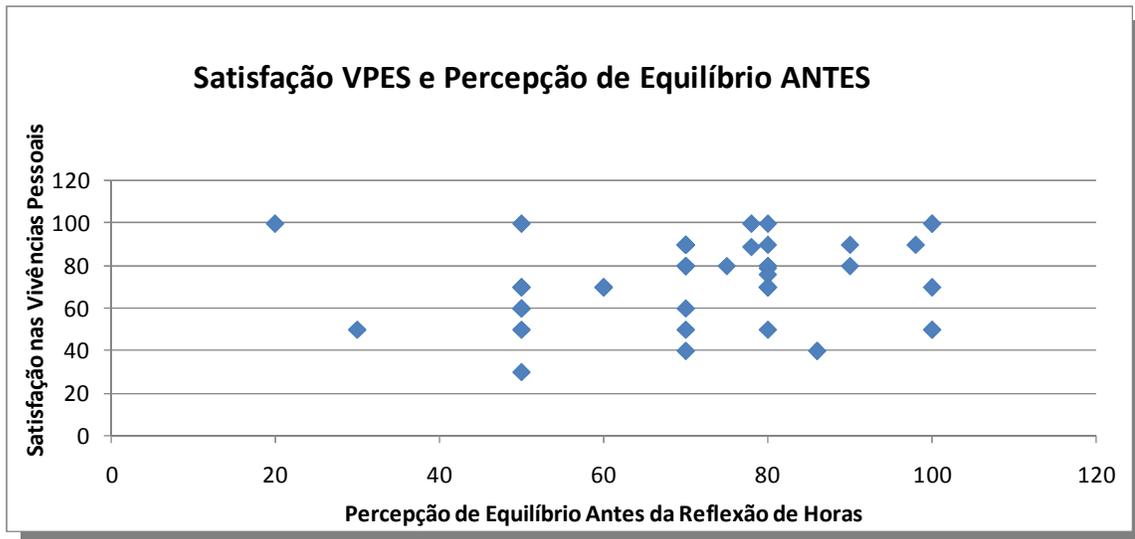


Figura 3.12 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Antes da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Pessoais
 Fonte: O autor

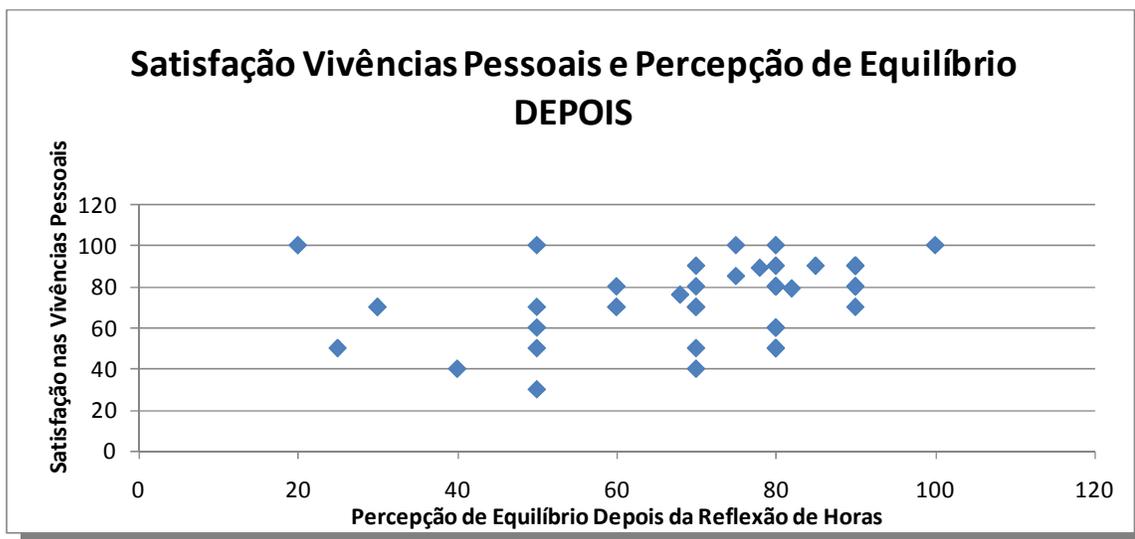


Figura 3.13 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Depois da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Pessoais
 Fonte: O autor

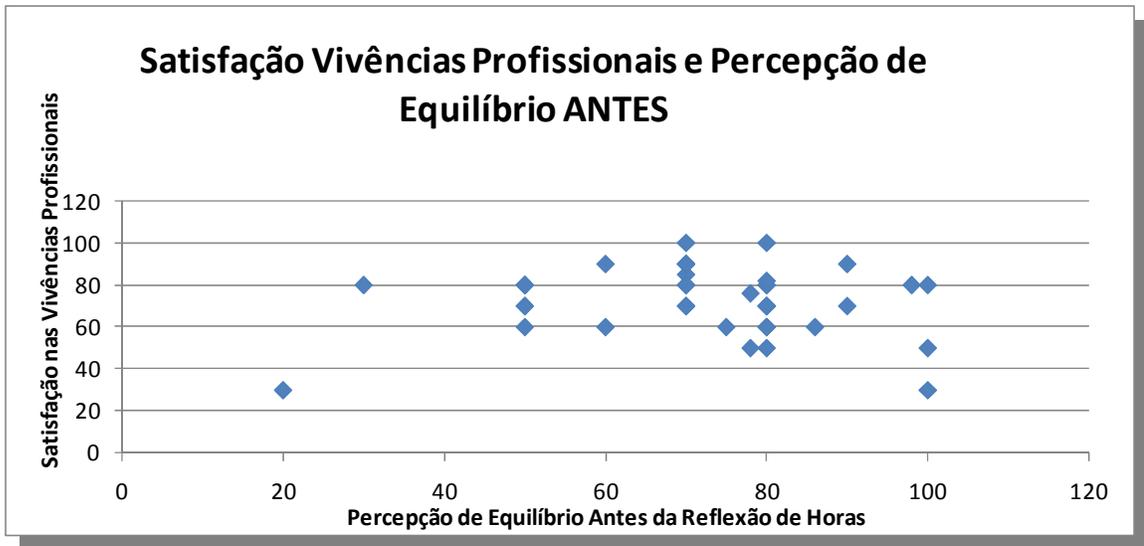


Figura 3.14 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Antes da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Profissionais
 Fonte: O autor

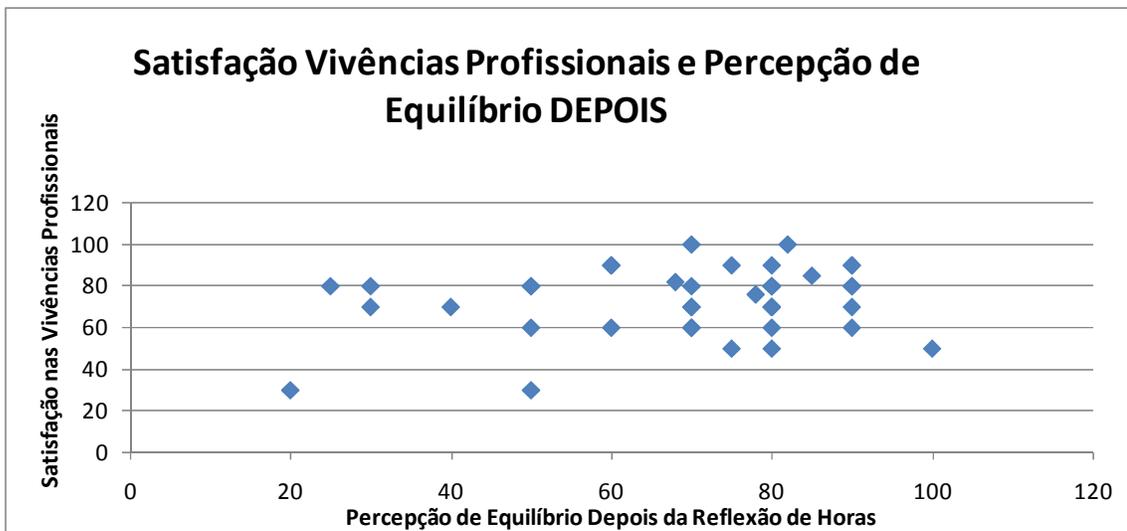


Figura 3.15 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Depois da Reflexão Numérica e Satisfação nas Vivências Profissionais
 Fonte: O autor

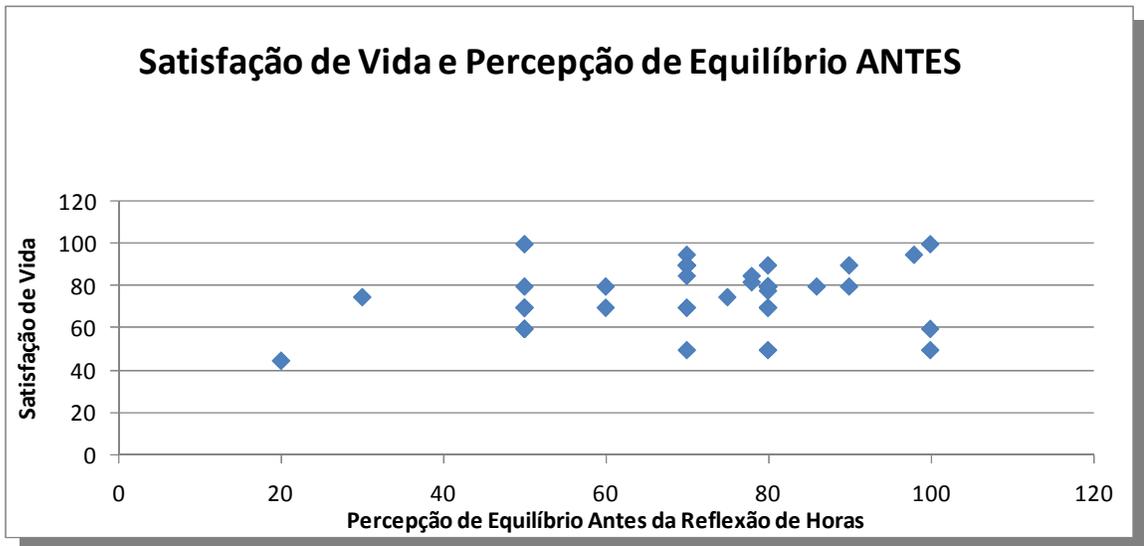


Figura 3.16 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Antes da Reflexão Numérica e Satisfação de Vida
Fonte: O autor

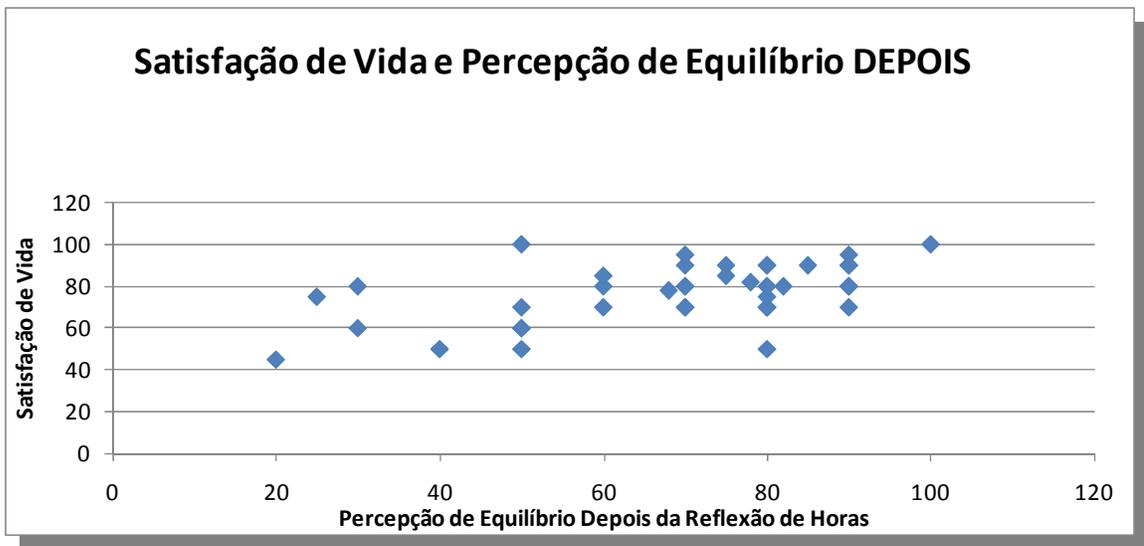


Figura 3.17 Correlação entre a Percepção de Equilíbrio Depois da Reflexão Numérica e Satisfação de Vida
Fonte: O autor

Em relação aos modelos de interferência (SUMER & KNIGHT, 2001, p.653) e percepção de equilíbrio, as pessoas que se percebem no modelo de Extravasamento (satisfação de uma vivência interferindo na outra) foram as que apresentaram menor variação da percepção de equilíbrio antes e depois da reflexão numérica. Por outro lado, as pessoas que se percebem no modelo de Compensação (satisfação de uma

vivência concorrendo com a outra) foram as que apresentaram maior queda na percepção de equilíbrio antes e depois da reflexão numérica. Além disso, as pessoas do modelo de compensação possuem uma percepção de equilíbrio menor do que no modelo extravasamento. A pequena amostra de pessoas no modelo segmentação não permite conclusões. Como mostram os dados, as pessoas que apresentaram as maiores taxas de percepção de equilíbrio após a reflexão numérica são as que se reconhecem no modelo de extravasamento. Confira-se na Figura 3.18, a seguir.

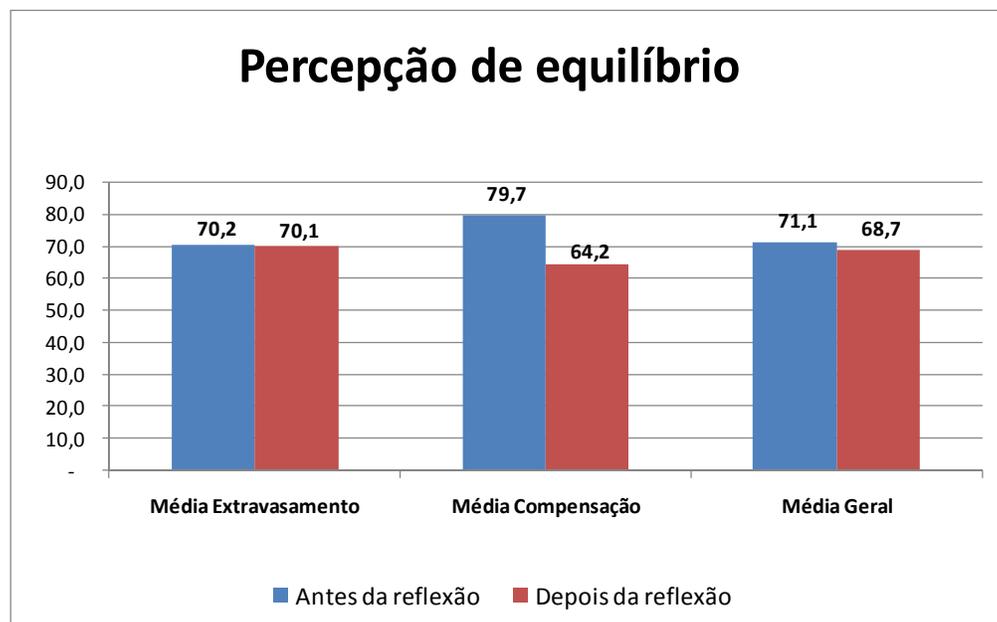


Figura 3.18 Percepção de equilíbrio x modelos de interação na amostra
Fonte: O autor

Aplicando o teste T de Student com distribuição bicaudal para verificar se as médias no grupo de extrapolação são semelhantes ou não, verificou-se uma probabilidade de 0,93 das duas populações de dados (percepção antes e depois do extrato extrapolação) possuírem a mesma média. Isto evidencia que a queda na percepção do equilíbrio evidenciada por médias diferentes não é considerável

matematicamente, indicando que a compreensão do modelo de extravasamento torna as pessoas mais conscientes de seu equilíbrio.

Aplicando o teste T de Student com distribuição bicaudal para verificar se as médias no grupo de compensação são semelhantes ou não, verificou-se uma probabilidade de 0,19 das duas populações de dados (percepção antes e depois do extrato compensação) possuírem a mesma média. Isto evidencia que a queda na percepção do equilíbrio evidenciada por médias diferentes é considerável matematicamente, indicando que a visão do modelo de compensação está associada a pessoas menos conscientes de seu equilíbrio.

Conforme o gráfico da figura 3.6, percebe-se que a maior nota de satisfação nas vivências e na Vida sugere que o modelo mental de extravasamento é importante para a satisfação nas vivências. No gráfico da figura 3.18, a maior nota de percepção de equilíbrio sugere que o modelo mental de extravasamento também é importante para o equilíbrio percebido nas vivências. Sendo assim, a relevância do modelo mental de extravasamento para a percepção do equilíbrio e satisfação evidenciam o risco dos modelos de compensação e segmentação não serem sustentáveis. Ou seja, uma baixa satisfação em alguma vivência tolerada à base de alta satisfação na outra vivência pode no médio longo prazo tender a acabar, igualando as duas satisfações ao nível da menor satisfação existente, conforme evidencia a figura 3.19 a seguir.

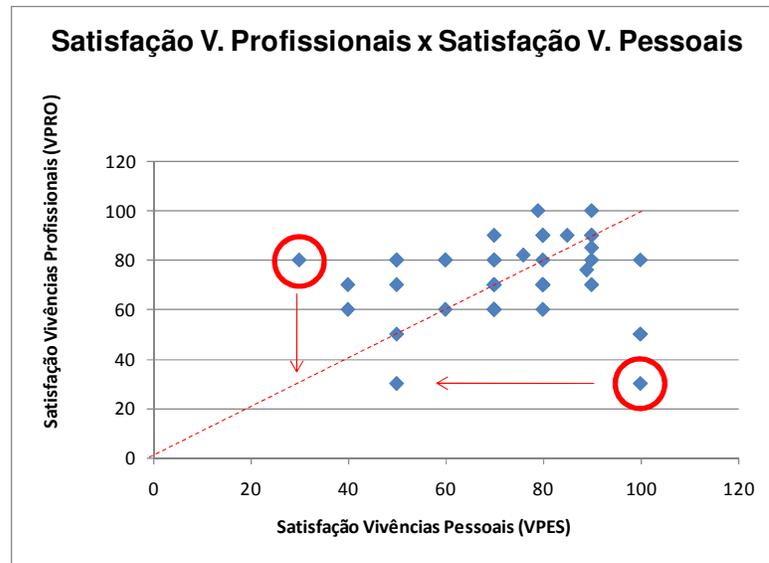


Figura 3.19 O risco dos modelos de Compensação e Segmentação
Fonte: O autor

A fim de enriquecer a reflexão sobre o tema e viabilizar novas constatações que auxiliem a explicar estes resultados, também foram entrevistadas pessoas distintas, de forma que pudessem expor suas impressões qualitativas a respeito do tema. Seguem abaixo as descrições destas entrevistas.

3.3 Depoimentos de pessoas sobre a percepção do equilíbrio

Entrevistado 1

A primeira pessoa consultada foi uma Psicóloga e Mestre em Administração, especialista no tema Qualidade de Vida, o que foi importante metodologicamente para a dissertação, pois agregou conhecimento técnico sobre o assunto, em termos de recomendações de pesquisa, indicação de bibliografia, e formas de abordar o tema. Ela relata que para equilibrar suas vivências pessoais e profissionais precisa de autodisciplina e foco, sabendo dizer *não* aos diversos apelos, convites ou demandas que fogem das suas prioridades. Mais importante que o planejamento, ela aponta o

autoconhecimento como a linha-mestra para sua tomada de decisões. Outro ponto destacado por ela foi a importância do protagonismo, sendo necessário entender e admitir que a solução de alguns problemas que afetam a satisfação de Vida está sob sua responsabilidade, cabendo-lhe dedicar-se a eles.

Para ela, as dimensões profissional e humana não se separam mais no seu trabalho, em razão da natureza do mesmo, que é a consultoria em Desenvolvimento Humano, havendo muito de seus valores pessoais na mensagem que difunde para seus clientes. Ela é sócia de uma empresa de consultoria, e novamente aponta a disciplina de refletir com sua equipe de trabalho sempre sobre posturas e atitudes, buscando praticar o que ensinam aos clientes. A empresa em que é sócia estimula internamente o equilíbrio percebido entre vivência pessoal e profissional mais por meio de formas tácitas do que explícitas. Em relação às formas tácitas, a Cultura Organizacional da empresa concilia bem a relação entre trabalho e vivências pessoais dos colaboradores, sendo comum os colaboradores se ajudarem mutuamente nas questões pessoais. O apoio e a solidariedade dos colegas ambientados nesta cultura mostram-se fatores chave nessa questão. Ela aponta que esta Cultura norteia os valores aceitos, cabendo a cada um o bom senso de gerenciar o seu próprio equilíbrio e a interação entre o pessoal e o profissional. Ela mesma tem vínculos de amizade que dependem de cada colaborador. Com uma sócia compartilha seus momentos de lazer, com a outra (pertencente a sua família) conversa mais sobre assuntos de trabalho, mesmo quando se encontram em eventos familiares.

Ela percebe a empresa como uma abstração, cuja existência é concretizada pelas pessoas. São indivíduos que definem estratégias, aprovam ou recusam programas de Qualidade de Vida, priorizam isto ou aquilo. Sendo assim, o que está faltando para as organizações terem uma melhor gestão do equilíbrio percebido entre as vivências é os tomadores de decisão definirem políticas e estratégias que valorizem de verdade o ser humano, ensinando-o a valorizar a Vida e o viver. De forma a implementar esta visão, ela recomenda uma gradação de programas de sensibilização

e palestras educativas, para investimentos em projetos de prevenção que contemplem a saúde integral: física, emocional, intelectual e espiritual. Outro ponto fundamental é o bom exemplo: além de comunicar, é fundamental que as lideranças passem a mensagem tácita, através de exemplos de bom equilíbrio percebido.

A especialista relata que, à luz da sua experiência, as empresas que investem e perseveram nos programas de Qualidade de Vida transformaram a personalidade dos líderes, e conseqüentemente a Cultura Organizacional. Ela aponta que não adiantam ações isoladas e sintomáticas. Precisa haver um programa permanente, com um calendário de eventos anuais, alinhadas com as semanas de Segurança de Trabalho e de integração dos novos colaboradores. Como dica para introduzir o conceito nas organizações, ela aponta a inserção do Programa de Qualidade de Vida (QV) no programa de Segurança do Trabalho, pelo fato de este ser exigido por lei, estar presente em todas as organizações, e ter inter-relações com o conteúdo de QV. Um bom diagnóstico sobre a Qualidade de Vida, e, conseqüentemente, a questão do equilíbrio percebido entre pessoal e profissional, também pode ser inserida na Pesquisa Anual de Satisfação do Colaborador (Pesquisa de Clima), pelo fato de este mecanismo já ser usado em muitas companhias.

Ela sabiamente lembra que em tempos nem tão remotos acidentes de trabalho não eram firmemente combatidos; já hoje são inaceitáveis na maioria das empresas, principalmente pelo fato de que denigrem a sua imagem, comprometendo inclusive o valor das ações de uma empresa no mercado financeiro. Com o amadurecimento da gestão, e a valorização crescente da criatividade e a necessidade do bem-estar do colaborador, a tendência é que má Qualidade de Vida também se torne inaceitável nas organizações mais competitivas. Como exemplos de empresas brasileiras com bons programas de Qualidade, a especialista aponta a Gerdau e a Petrobras.

Entretanto, independente do papel da empresa, ela ressalta que Qualidade de Vida é uma construção pessoal, e a parte que cabe a cada um de nós é enorme, contemplando inclusive a busca de um trabalho no qual consigamos melhor Qualidade

de Vida. Como um simples exemplo, ela relata que *“a empresa não pode fazer atividades físicas em nosso lugar, nem se alimentar adequadamente quando estivermos na correria do dia-a-dia”*. Na sua visão, o que está faltando para as pessoas terem uma melhor percepção deste equilíbrio é repensar a Vida, *“entender o que se quer nesse pouco tempo que se vive aqui. Falta perguntar-se para que trabalhar tanto, juntar tanto dinheiro, competir, consumir sem refletir, juntar, juntar, sem tempo para desfrutar”*. Ela afirma que a responsabilidade pessoal com escolhas favoráveis à própria felicidade é pessoal e intransferível, e esta constatação faz doer. Para muitos, seria melhor se a felicidade estivesse nas mãos do Presidente da República, dos dirigentes empresariais, ou dos pais, pois seria possível cobrar deles, reclamar, atribuir-lhes responsabilidade ou culpa pelos nossos insucessos, assim como se faz em relação à questão da violência ou do desemprego em nossa sociedade. Na verdade, cabe a nós a desafiadora tarefa de definir o que queremos e precisamos, e dedicar esforços a isso, todos os dias, semanas, meses e anos que nos for permitido viver com lucidez. Esta consciência é o melhor planejamento que podemos ter, e é fundamental para nortear a questão da percepção do equilíbrio, não apenas do pessoal e do profissional, mas também do SER e do TER.

Na sua percepção, a correlação entre satisfação nas vivências pessoais com satisfação nas vivências profissionais é cada vez mais positiva, pois trabalhamos muito, convivemos muito com colegas de trabalho, dependemos dos clientes para sobreviver. Não há chave liga-desliga. O que existem são mecanismos para conviver bem, mas sem dicotomias. Segundo ela, quando estamos insatisfeitos, naturalmente atribuímos um julgamento de valor, atribuindo um sentimento ruim a evento ocorrido ou no pessoal ou no profissional. A questão é que ambos são tão interligados, que um problema manifestado no profissional pode ter suas causas primárias no pessoal, e vice-versa.

A especialista não percebe forte correlação entre satisfação nas vivências pessoais e profissionais com os indicadores de performance da pessoa no trabalho,

pois há muitas pessoas com um senso de dever tão forte que tem um bom desempenho pela força da responsabilidade e do compromisso. Também existem pessoas satisfeitas e altamente improdutivas, dispersivas, pouco preparadas. Outros, mesmo insatisfeitos, fazem o melhor que podem. Nesta hora, a questão da percepção é importante, pois há gente que até por autocritica baixa, está satisfeita e não está vendo os maus resultados que gera. As mais críticas podem estar gerando resultados e permanecerem insatisfeitas.

Ela afirma que mais importante do que a percepção do equilíbrio, é a conscientização sobre o equilíbrio, pois percepção envolve posturas e atitudes, enquanto conscientização é proveniente de fatos, dados e experiências. Em relação à importância da interação entre as vivências para a percepção do equilíbrio, a especialista afirma que deve haver um equilíbrio entre interação e separação. Ela é entusiasta do Projeto de Vida Individual, e julga importante sua existência como um pré-requisito para a efetiva gestão do tempo, pois tempo é Vida, e gerir o tempo antes de tudo é gerenciar a Vida. O começo deste gerenciamento começa com um Planejamento, mesmo que mínimo. O Projeto de Vida é um meio de fazer do tempo aquilo que se quer, sem deixar que os outros definam nossos rumos. Ela considera difícil viver integrado ao modo capitalista de produção sem um Projeto de Vida, em razão dos diversos estímulos comerciais que influenciam no seu consumo e estímulo da competitividade que diminuem a sua produção. A necessidade de acumulação de capital exige do indivíduo uma atenção que lhe permita ter o controle mínimo da sua Vida. Para ela, há quem consiga viver sem planos, desapegado de trilhar (ela o denomina de indivíduo totalmente “ZEN”, pronto a seguir o coração, aberto ao que der e vier). Mas, sustentando esta postura, houve uma acumulação de capital prévia, seja via rendimentos bancários, ou suporte familiar ou do governo. *“Alguém tem que trabalhar duro para patrocinar casa, comida, roupa lavada.”*

Em relação à correlação de satisfação nas vivências e idade, ela cita uma pesquisa de Seligman (2002, p. 68), que afirma que os mais idosos são mais felizes, e

estatisticamente há uma correlação. Entretanto, ela entende que idade é uma variável mais dependente dos valores e percepções da pessoa, já que há jovens velhos e velhos jovens. A mesma posição ela defende em relação ao gênero e ao setor da economia em que a pessoa atua, pois satisfação, equilíbrio e interação lhe parecem decorrentes de características de personalidade, expectativas, interesses e motivações. Como contra-exemplo, ela cita caso de indústrias que costumam ter cargas horárias mais bem definidas do que no setor de serviços, logo, em tese, permitiriam aos colaboradores maior tempo de dedicação a si e aos demais. Na prática, nem todo trabalhador usa este tempo para melhorar a Qualidade de Vida. Há quem tenha outro emprego, ou use o tempo bebendo ou jogando. Novamente, defende que a verdadeira variável determinante é a consciência do indivíduo, que influencia o gostar do setor e da profissão, afirmar-se diante de chefes e colegas, gostar de si, sendo fatores mais determinantes da Qualidade de Vida. A única correlação que ela traça é entre o trabalho intelectual e a interação entre vivências pessoais e profissionais. Segundo ela, há mais vazão do lado pessoal em um trabalhador do conhecimento do que em um trabalhador industrial, citando como referência a pesquisa de Davenport & Beck (2003).

Entrevistado 2

A segunda pessoa consultada foi um ator e bancário de 41 anos, com 25 anos de experiência como ator, e cinco (5) como bancário, o que foi importante para a dissertação, pois este profissional concilia a visão de um trabalhador do conhecimento e do trabalhador industrial, o que lhe confere uma visão mais crítica na comparação entre os dois tipos de trabalho. Ele relata que escolheu o trabalho de bancário em razão da possibilidade de uma renda fixa em carga básica de trabalho de seis horas, o que lhe permite conciliar as duas funções, atuando como ator durante a noite. Se ele quisesse progredir na empresa onde atua como bancário, entende que precisaria

trabalhar pelo menos oito horas. No banco ele é funcionário concursado, com carteira assinada e todos os direitos trabalhistas garantidos por lei, além dos benefícios. Como ator, seu trabalho é mais aleatório, com contratos muitas vezes verbais e temporários, sem quaisquer direitos trabalhistas.

Ele entende que quando o trabalho é escolhido pela vocação da pessoa, seja ele intelectual ou braçal, existe sim interação com vivência pessoal, pois é um preconceito achar que só existe valor no trabalho intelectual. Como para ele o trabalho no banco não é uma vocação, então considera esta função como vivência meramente profissional. No teatro, ele considera seu trabalho “*uma coisa só*”, ou seja, pessoal e profissional se misturam muito, pois observa ali sua vocação. No banco já é diferente, faz questão de fazer a separação até como um mecanismo de defesa contra o trabalho entediante. Por outro lado, ele também entende que não existe trabalho que seja só vivência pessoal, pois há relações cliente-fornecedor, hierarquias, exigências do processo que desabilitam uma postura meramente pessoal no trabalho. Ele diz que, mesmo no teatro, há concessões, como algumas reuniões, mas entende que “*ele pode ser mais ele mesmo*” no teatro porque tem mais prazer, desejo de trabalhar com a arte da interpretação. Ele também defende que no banco há funções onde é possível conciliar o pessoal e o profissional, bastando para isso haver a chance de aplicar uma vocação ou competência. Segundo ele, no tipo de trabalho do bancário, a maioria das pessoas trabalha por necessidade. O máximo de dimensão humana que consegue observar na sua função de bancário é quando sai do Caixa e vai para o Atendimento ao Cliente, onde consegue aplicar a comunicação de uma forma mais ampla, lidando com pessoas. No teatro, até mesmo nas “reuniões chatas”, a dimensão humana está sempre presente. Para ele, quando a profissão não é algo que é da vocação ou gosto da pessoa, é interessante fazer a total separação pessoal *versus* profissional. Já quando há prazer, não existe esta diferença. Ele também argumenta que não existe um equilíbrio matemático 50-50, e defende que o prazer é mais importante do que o equilíbrio, segundo ele “um referencial muito individual, que depende de pessoa para

pessoa, e de momento para momento de Vida”. Sendo assim, ele defende que perceber o equilíbrio é dedicar tempo aos elementos que a pessoa valoriza. Ele traz um elemento muito rico para a análise quando afirma que o ser humano tem que produzir e amar, e que esta produção pode estar inclusive nas “vivências pessoais”, como o que acontece nos *hobbies*. Hoje o mundo rotula profissionalismo a uma produção substancial, comercializável. No final, cogitamos juntos uma nova hipótese, de que o grande equilíbrio percebido deve ser o de vivências produtivas e ociosas, e não apenas entre as vivências pessoais e profissionais.

Na sua visão, o que está faltando para as organizações terem uma melhor percepção deste equilíbrio é elas começarem a medir a felicidade, o prazer e a produção dos trabalhadores, além de oferecer assistências paliativas para as vivências pessoais. Também deve incentivar o colaborador a ser reconhecido, através de um bom salário e desenvolvimentos. Em relação às pessoas, especialmente os brasileiros, está faltando um espírito maior de coletividade, capacidade de mobilização, de reclamação, contra o imediatismo reinante. Quanto mais as pessoas buscarem prazer no trabalho, menos tempo de lazer será necessário.

Na sua percepção, não existe uma correlação universal entre satisfação nas vivências pessoais e satisfação nas vivências profissionais. Para alguns é direta, para outros há compensações, então não é possível generalizar. Com ele, a correlação é positiva. O entrevistado é outro entusiasta do Projeto de Vida consistente, e da disciplina. Também entende que mais importante que um projeto de Vida bem feito, é o autoconhecimento, com consciência dos seus valores, do que lhe faz feliz. Para ele, a idade não influencia a satisfação, mas influencia a percepção do equilíbrio, pois pessoas mais idosas equilibram mais a vida, o que influencia a interação, pois pessoas mais experientes interagem mais as duas vivências. Também acredita que a formação influencia positivamente a satisfação, mas não influencia a percepção do equilíbrio e a interação. O gênero não influencia a satisfação, mas mulheres equilibram e interagem mais suas vidas pessoais e profissionais. Finalmente, em relação ao setor

de atuação da pessoa, ele não percebe correlação entre a satisfação, a interação e a percepção do equilíbrio.

Entrevistado 3

A terceira pessoa consultada foi uma profissional liberal de 45 anos, com 20 anos de experiência como *Designer*, o que foi importante para a dissertação porque esta profissional nunca trabalhou com carteira assinada, mas sempre por projetos, uma tendência crescente nas Relações Trabalhistas contemporâneas. Ela relata que sempre percebeu suas vivências pessoais e profissionais sobrepostas, e que não sabe dizer o que é profissional e o que não é em sua Vida. Ela observa que sempre está vendo este aspecto, *“o simples fato de observar algo como a sua blusa, e fazendo mil inferências, estou sendo profissional. Minha vida é praticamente profissional, embora o emocional, o pessoal esteja sempre presente”*. Por isso, ela entende que o seu profissional afeta mais o pessoal, pois pessoalmente se considera bem equilibrada, e o que a desestabiliza na Vida são suas vivências profissionais em desalinho. Ela observa-se além da dimensão profissional no trabalho quando é extremamente emotiva, gerando aspirações individuais e canalizando para a satisfação de Vida de outras pessoas também.

A entrevistada não percebe diferença entre o seu trabalho, que é fortemente independente e intelectual, com os trabalhos mais padronizados e controlados. Apesar de ser autônoma, faz questão de ter um horário de trabalho, e dentro de casa possui um escritório com design funcional, além de usar roupas muito semelhantes às que usaria em um escritório.

Na sua percepção, o que está faltando para as organizações promoverem uma melhor gestão do equilíbrio percebido entre pessoal e profissional de seus colaboradores é mais comunicação dos líderes com os funcionários, promovendo um papel social de formação moral dos seus colaboradores, através de programas sociais

das empresas, do governo, da mídia. Em relação às pessoas, entende que falta agir mais e questionar menos, pois pensamos e criticamos muito sobre o tema, mas não temos disciplina para tomar atitudes e mudar o que nos incomoda. As informações estão presentes em qualquer lugar para quem quer se instruir, mas ainda cabe às pessoas dedicarem-se a contribuir e mudar na prática. Ela afirma categoricamente que falta disciplina para agir.

Ela não percebe correlação entre satisfação nas vivências pessoais e profissionais com os indicadores de performance da pessoa no trabalho, pois há pessoas satisfeitas gerando bons e maus resultados, assim como pessoas insatisfeitas. Ela acredita que a satisfação nas vivências pessoais influencia as profissionais e vice-versa, e que uma pessoa feliz tem um motivo a mais para gerar melhores resultados no trabalho, mas isto não é suficiente. Quando a pessoa observa as vivências como elementos concorrentes, ela acredita justamente o oposto, que a infelicidade no pessoal incentivará o indivíduo a superar-se no trabalho.

Finalmente, ela também não percebe correlações nas variáveis satisfação, equilíbrio e interação entre vivências pessoais e profissionais das pessoas de acordo com o setor em que trabalham (agricultura, indústria, serviços), pois segundo ela a diferença não está entre os setores, mas sim no tipo de trabalho dentro dos setores. A influência então passaria mais por disciplina e Planejamento de Vida.

Entrevistado 4

A quarta pessoa consultada foi uma Gerente de Produção de 55 anos, com 33 anos de experiência no ramo e demitida sem justa causa faltando menos de um ano para aposentar-se, o que foi importante para a dissertação, pois esta profissional trabalhou mais de 29 anos seguidos na mesma organização, no formato de carteira assinada, e sua teórica estabilidade foi abalada por situação de assédio moral na

organização em que atuava. Além disso, o fato de ter sido simultaneamente executiva e mãe durante mais de vinte anos conferiu aspectos peculiares à sua perspectiva.

Ela relata que antes da demissão o seu equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais era fruto de uma busca, que não acontecia naturalmente. Ela acredita que nos últimos vinha equilibrado as vivências melhor do que antes, pois houvera uma fase da sua Vida em que precisou trabalhar muito por uma questão de sua sobrevivência e do filho. Somente nos últimos cinco anos, com condições financeiras mais estáveis, conseguia distinguir melhor as duas vivências, embora acreditasse e ainda acredite que o êxito profissional depende de uma maior tranquilidade nos aspectos pessoais. Recentemente, em razão da sua busca por uma fase de menos trabalho, estava reconhecendo a importância de separar e dedicar-se tanto às vivências profissionais quanto às pessoais, pois entende que assim vai ganhar Qualidade de Vida.

Para introduzir a sua dimensão humana no trabalho, ela relata ter aprendido a ver seu trabalho como uma profissão, e não como a sua própria Vida. Ela entende que hoje a sua vivência pessoal é o mais importante: *“a passagem do tempo me fez perceber que Viver pura e simplesmente é muito bom. Quando podia fazer algo da minha vida (sic) pessoal no trabalho ficava contente, sem que isso compromettesse o resultado profissional”*. Ela também percebia a dimensão humana quando incentivava que a sua equipe de trabalho melhorasse suas competências profissionais, e, conseqüentemente, as vivências pessoais também. Profissionalmente não queria passar uma imagem de líder rigorosa nem “boazinha”, mas sim um equilíbrio, isto é, uma forma de perceber o equilíbrio de maneira crítica.

A organização onde ela atuava não tinha a menor preocupação em relação a este equilíbrio percebido entre pessoal e profissional, já que para as lideranças o ideal seria que os funcionários “dormissem na instituição”. Certa vez, quando relatou que certo trabalho que devia entregar não foi possível devido à falta de tempo, recebeu uma advertência de que “deveria aproveitar todos os momentos da melhor maneira

possível”, o que subliminarmente passava a mensagem de que deveria dedicar à organização também nos horários de suas vivências pessoais. Seus líderes consideravam normal trabalhar fora do horário determinado, tanto que quando eram registradas horas-extras a prática era vista com maus olhos. Havia também pessoas na organização consideradas privilegiadas, e que não eram avaliadas da mesma forma que o restante do time, causando um clima de descontentamento e falta de equidade.

Na sua visão, o que está faltando para as pessoas terem uma melhor percepção deste equilíbrio é capacitarem-se neste equilíbrio como uma competência a ser desenvolvida, através do contato com literatura gerencial sobre o tema, por exemplo. Também sugere que as pessoas façam relatórios do que estão fazendo para buscar esta melhoria profissional, o que teria efeitos em suas vivências pessoais.

Ele entende que existe uma correlação forte entre satisfação na vivência pessoal com satisfação na vivência profissional, numa relação de causa e efeito, já que as pessoas precisam de uma remuneração ao final do mês ou do retorno moral do trabalho, logo as vivências pessoais dependem da melhoria nas vivências profissionais. Segundo ela, as pessoas quando progredem profissionalmente, melhoram nas vivências pessoais, e por sua vez tendem à melhoria na profissional. É um ciclo virtuoso, numa espiral contínua de crescimento.

Na sua percepção, a correlação entre satisfação nas vivências pessoais e profissionais com os indicadores de performance da pessoa no trabalho é negativa, pois quando a pessoa não está bem nas vivências pessoais, buscará empenhar-se na vida profissional, numa atitude típica do modelo de Compensação de Sumer e Knight (2001, p. 653). Apesar de a entrevistada julgar o modelo de Extravasamento importante para a percepção do equilíbrio, ela mesma sente e age usando estratégias de Compensação, indicando haver uma lacuna entre o que se pensa a respeito do tema e como se age na realidade.

Ela julga fundamental uma grande interação entre as vivências para a percepção individual do equilíbrio, pois as pessoas não são cindidas em metade pessoal metade profissional. Segundo ela, o caminho do meio entre separação e integração é promover uma grande interação entre as vivências tendo tempos diferentes para cada vivência, dentro do mesmo dia. Isso não significa separação. A separação ocorre quando as pessoas não trabalham porque têm que cuidar de problemas particulares, e não conseguem fazer esta alternância para o profissional no decorrer do dia. A separação é chegar no trabalho e dedicar-se ao trabalho. Sair do trabalho e dedicar-se à vivência pessoal. Segundo ela, “*a integração é saber dosar parcelas de vivências pessoais e profissionais de tal modo que a Vida flua*”. O que importa então são as posturas pessoais e profissionais, mesmo sendo uma pessoa só.

Em relação ao gênero, ela entende que as mulheres que têm responsabilidade sobre o lar, ou que são mães, vão fazer de tudo para privilegiar as vivências pessoais por um tempo. Hoje em dia, a mulher moderna deseja tanto quanto o homem a realização profissional, então o gênero não seria um fator decisivo, e sim a personalidade, os valores. Finalmente, ressaltou que a percepção do equilíbrio é uma busca permanente, não se podendo eliminar as vivências profissionais. Não é possível um mundo onde as pessoas só façam o que gostam, então existe uma agenda das pessoas passarem a gostar mais daquilo que fazem.

Entrevistado 5

A quinta pessoa consultada foi um engenheiro de 68 anos, aposentado desde 1994, o que foi importante para a dissertação pois ele traz a perspectiva de uma pessoa que conheceu métodos de gestão das gerações mais antigas, e agora tem como desafio saber gerenciar o seu tempo livre. Ele entende que hoje não tem vivência profissional, pois não existem compromissos, prazos, só suas atribuições

pessoais. Ele reclama que faz pouca coisa, e que gostaria de desenvolver sua criação intelectual.

Ele observa um fator cultural na possibilidade de incorporar a dimensão humana ao trabalho, pois na primeira empresa onde trabalhou, os problemas eram resolvidos na base familiar. Quando foi para uma grande empresa, tudo ficou mais objetivo, e menos humano “*porque era muito grande*”. O foco passou a ser os processos. Atualmente, apesar de não ter vivência profissional, ele entende que tem Vida produtiva, pois convive intensamente com a dança de salão, o que virou um *hobbie*. Atualmente, está juntando informações para produzir algo na linha intelectual, como um livro ligado à Ciência e Espiritualidade, ou parceria na realização de treinamentos. Outro *hobbie* produtivo que ocupa seu tempo é estudar sobre pirâmides. Ele entende que não é só lazer, pois produz textos, divulga na internet, e agora espera tornar seu *hobbie* uma vivência profissional novamente, na forma de livros, palestras, etc, e ganhar dinheiro com isso, como conseqüência.

Na sua visão, o que está faltando para as organizações terem uma melhor percepção deste equilíbrio é a empresa se comunicar com o funcionário, fazendo com que ele se motive, dando a chance de o funcionário ver o resultado do seu trabalho, não apenas uma pequena parte do seu processo. Ele afirma que saber onde se quer chegar é 50% da motivação do colaborador. A empresa precisa mostrar, falar na linguagem do seu colaborador. Para isso recomenda programas do tipo “Fale com o presidente”, onde todos podem ter o direito de falar com o presidente da organização. Ele também entende que para promover maior equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais, é importante gerar ações que integrem os funcionários e suas famílias.

Na sua percepção, existe uma correlação positiva, entre satisfação nas vivências pessoais com satisfação nas vivências profissionais, porque a pessoa não consegue viver em dicotomias, ela é um sistema só. Ele entende que a correlação entre satisfação nas vivências pessoais e profissionais com os indicadores de

performance da pessoa no trabalho é de longo prazo. Segundo ele, casos de empresas com indicadores financeiros bons calcados em insatisfação pessoal tendem a falir no médio prazo.

Ele concorda que para haver satisfação nas vivências pessoais e profissionais é necessária a percepção individual do equilíbrio nas ações do indivíduo nestes dois campos, pois tudo tem a ver com harmonia, “*devemos procurar harmonia nos sistemas*”. Novamente, acredita que uma satisfação nas vivências pessoais e profissionais concomitante à falta de percepção de equilíbrio tende a falir no curto prazo. Pode acontecer de o desequilíbrio estar motivando a pessoa a buscar o equilíbrio, e isto é responsável pela satisfação nas vivências.

Ele também entende que para haver percepção individual do equilíbrio nas vivências pessoais e profissionais é necessário outro equilíbrio entre interação e separação, a interação total demonstra um desequilíbrio, a separação total dicotômica é um sistema mecânico que não corresponde à natureza integral dos homens. Ele também afirma que os ocidentais misturam mais suas vivências pessoais e profissionais do que os orientais. Em relação ao papel do projeto de Vida e da gestão do tempo para um maior equilíbrio percebido nas vivências, ele acredita que na Vida tudo tem perdas e ganhos, existem ganhos advindos do projeto, mas a falta de planos também pode gerar resultados surpreendentes. Para equilibrar melhor as vivências pessoais e profissionais, deve haver planos flexíveis, novamente um equilíbrio entre o projeto de vida mecanicista e a falta de projetos. Assim como os outros entrevistados, ele também acredita que o planejamento mais importante é o autoconhecimento, que equivale a um projeto de Vida equilibrado. A gestão do tempo é uma consequência disso, dos seus valores identificados.

Em relação às correlações das variáveis interação, equilíbrio e satisfação com classes de idade, gênero e setor, ele acredita que as pessoas mais maduras interagem mais o pessoal e o profissional, e são mais satisfeitas pois em sua maioria podem fazer o que querem, se permitem neste estágio fazer o que gostam. Por isso

equilibram mais de acordo com a evolução natural do ser humano. Em relação ao gênero, entende que os homens de sua geração estão mais satisfeitos, pois os homens foram educados para trabalhar, enquanto as mulheres foram orientadas a servir à família. Se pudessem escolher, muitas teriam investido na vivência profissional, que é o que ocorre na geração atual. A mulher por sua vez equilibra mais o pessoal e o profissional, e quando não consegue, ela geralmente abdica o profissional. O homem é educado a ser mais profissional, as próprias brincadeiras dos meninos são mais produtivas, competitivas, enquanto as das mulheres são mais sociais.

Ele percebe que as pessoas que trabalham com serviços intelectuais lidam com mais pessoas e conhecimentos, por isso interagem mais seu pessoal e o profissional. Na sua época de gestor, as pessoas nas fábricas tendiam a ficar mais impessoais. Hoje já entende que não é tanto o setor, mas a natureza do trabalho e o tipo de liderança/cultura organizacional que fazem diferença na questão do equilíbrio. Finalmente, fez questão de ressaltar que gosta muito da idéia do equilíbrio, da harmonia, e concorda que para um sistema funcionar bem, no longo prazo, precisa estar equilibrado. O grande entrave, no seu ponto de vista, é que este tema está sendo discutido em um cenário capitalista que não valoriza o equilíbrio, por isso o discurso pode ficar perdido frente às forças competitivas de curto prazo que dominam os interesses. Mas concorda que cabe à Universidade a promoção desta reflexão, e a introdução de práticas iniciais (Semana da Segurança, Avaliações de Desempenho, Pesquisa de Clima, Declaração de Valores) para introduzir o tema na pauta das organizações modernas. O entrevistado fez questão de dar uma dica para introdução do Projeto de Equilíbrio nas organizações. Segundo ele, o ideal é aproximar-se das organizações através das lideranças mais humanas, mostrando a hierarquia superior em que a empresa está inserida, e como a preocupação com equilíbrio pode se reverter até mesmo em ganhos financeiros no longo prazo, advindos de mais inovações e empreendedorismo, a máquina do capitalismo moderno. A grande

investigação, a partir de então, é analisar se pessoas que equilibram mais suas Vidas (portanto mais satisfeitas) inovam mais. A inovação surge da necessidade? Do desequilíbrio? Ou do equilíbrio? Surge então uma oportunidade de continuidade da pesquisa: analisar se a percepção do equilíbrio e satisfação pessoal impactam na inovação e no empreendedorismo.

3.4 Casos reais nas organizações

Caso 1

O caso 1 é de uma empresa privada europeia, uma das líderes do setor de serviços em telecomunicações em todo o planeta. Analisando os indicadores da organização (financeiros, processos, etc) e a percepção dos clientes, acionistas e comunidade em geral, pode-se verificar que se trata de uma organização muito bem-sucedida, sendo referência no seu setor.

Esta empresa reconhece a importância da percepção do equilíbrio entre o conteúdo do trabalho dos funcionários, seus interesses pessoais e o impacto dessa relação no seu bem-estar. Para mobilizar e conservar uma equipe de trabalho qualificada, a empresa desenvolveu um conceito de valorização dos funcionários baseado em quatro elementos fundamentais que pretendem incentivar, mobilizar e manter a satisfação e o bem-estar dos funcionários, que são: o **modo e os valores da empresa**, a **gratificação baseada no desempenho**, o **crescimento profissional e pessoal** e o **equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal**. A adaptação desta Visão busca refletir as necessidades e expectativas dos funcionários em cada local onde a empresa atua. Na Austrália, onde o programa foi inicialmente implementado, os funcionários consultados indicaram que o programa aumentou a sua motivação e satisfação profissional em 84% e 90%, respectivamente.

O equilíbrio percebido entre trabalho e vivência pessoal é fundamental para a sustentação da Cultura Organizacional desta organização, suas crenças e valores,

que são a **satisfação do cliente, respeito, realização, renovação e gestão e liderança**. Dentre os programas que sustentam este posicionamento estão as **condições flexíveis de trabalho, serviços de saúde preventiva e aconselhamento pessoal**. Em termos de condições flexíveis de trabalho, a organização reconhece que as pessoas têm necessidades distintas nas diferentes fases de suas vidas. Sendo assim, procuram oferecer soluções criativas que afetem positivamente sua Qualidade de Vida, satisfação no trabalho e desempenho. Dependendo da prática local de mercado e da natureza do trabalho que cada colaborador realiza, ele pode ser elegível a um esquema de **horário flexível** ou a **alternativas de organização e local de trabalho**.

Uma forma criativa que a Empresa encontrou para promover a percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais, e também desenvolver sua Responsabilidade Social, foi o estímulo à **participação dos colaboradores em programas voluntários ou comunitários**. O Programa de Voluntariado, por exemplo, oferece a oportunidade para os funcionários contribuírem com tempo, esforço e conhecimento para a melhoria da vida social de sua região.

No levantamento feito na Unidade Rio de Janeiro, foi entrevistada a Gerente de Recursos Humanos. Também foram entrevistados colaboradores da organização, a fim de comparar as percepções dos líderes e dos liderados em relação a este tema. Na entrevista com a Gerente de RH, buscou-se verificar como a Empresa gerencia a promoção da percepção do equilíbrio das vivências pessoais e profissionais de seus colaboradores. Foi ressaltada a importância da oportunidade que a empresa oferece a seus colaboradores, de forma que os mesmos encontrem seu equilíbrio individual através de flexibilidade. Isto inclui práticas como o tele-trabalho e subsídios para o mesmo (reembolso dos gastos de internet banda larga na residência do colaborador, por exemplo), e a liberdade para visitar clientes sem precisar “bater ponto” no escritório.

Dentre as ações específicas empreendidas, todas subordinam-se a um Programa de Qualidade de Vida, cujos valores são Saúde, Lazer e Finanças. Existe um orçamento anual aprovado na Presidência América Latina, definindo também as ações a serem implementadas. O programa tem como principais objetivos: criar hábitos e responsabilidade sobre a saúde integral, reforçar a habilidade de trabalhar em time e criar oportunidades de crescimento pessoal/profissional, melhorando a Qualidade de Vida de seus colaboradores e, conseqüentemente, a própria organização. O programa é capitaneado pela Gerência de Recursos Humanos, e enfoca através de campanhas de comunicação, a conscientização e sensibilização dos colaboradores e seus familiares para melhoria do seu estilo de vida, tanto do ponto de vista físico como emocional. Para tanto, desenvolve ações nas áreas de cultura, lazer, saúde, alimentação e obras comunitárias.

Para o item saúde, existe a distribuição diária de frutas no horário de lanche, e a presença de nutricionista nos escritórios duas vezes por semana, para fazer avaliação e acompanhamento nutricional. A solução é integrada, impactando também os restaurantes do condomínio do edifício da Unidade, os produtos das *Vending Machines*, e até mesmo o que é oferecido nos *coffees breaks* dos eventos da empresa. Neste tipo de trabalho, foi apontada como fundamental a importância da conscientização de cada colaborador e também de sua família, sustentando na Vida do colaborador como um todo as ações que a empresa promove. Para isso, há uma distribuição constante de informação, via e-mail, informativos em papel com benefícios e malefícios de alimentos, receitas mais saudáveis. Também é feito reembolso parcial de academia ou qualquer atividade física que o colaborador queira fazer.

Há práticas locais desenvolvidas especificamente na Unidade Rio de Janeiro. A fim de desenvolver o protagonismo de cada colaborador, a empresa concede palestras sobre planejamento financeiro, clube de vantagens e descontos com empresas de diversos ramos. Em termos de lazer, são promovidas atividades de integração da

família, e a promoção de torneios de futebol, caminhadas e outras atividades físicas e integradoras.

O Programa de Qualidade de Vida foi desenhado através de um planejamento em que foi contratada uma pesquisa dos hábitos e necessidades dos colaboradores. Verificou-se quem estava acima do peso, sedentário, com problemas de estresse, dentre outras anomalias. Assim foram diagnosticados o problema inicial de Qualidade de Vida na Empresa e os efeitos que precisariam ser atacados prioritariamente. Sistemáticamente, é feito um acompanhamento: a cada semestre os nutricionistas fazem medição do peso dos colaboradores, por exemplo. Também fazem pesquisa de satisfação com cada programa, em forma de avaliação qualitativa e quantitativa. O público interno é muito exigente, então sempre há quem não esteja satisfeito com algo. O programa de Qualidade de Vida tem um ano e meio de existência na Empresa Brasil, e neste tempo já foram aprendidas duas grandes lições: criar comitês de funcionários para ajudar a definir os programas, para pensar fora da caixa, com criatividade, com representatividade, sinergia. A outra lição é que, mesmo captando as necessidades e desejos dos colaboradores, acima de tudo, é importante que haja uma diretriz, uma missão do programa de Qualidade de Vida da organização, alinhada com a Estratégia Organizacional.

A Organização também faz esforços para perceber os colaboradores além da dimensão profissional, mas também sua dimensão humana. Para incorporá-la melhor aos sistemas de negócio, as ações são tomadas em todo o ciclo do colaborador na organização, desde o recrutamento e seleção, até o seu desligamento. Nas conversas de avaliação de desempenho, além da definição e acompanhamento de competências, se fala também de carreira, interesse no cargo, mobilidade da família, levando em consideração como a pessoa está integrada, desde o recrutamento e seleção, passando pelo desenvolvimento. Uma das ações específicas é a Ouvidoria Interna, onde há um ouvidor interno que atua no tripé Trabalho, Amor e Família. Ele assessora os colaboradores em questões pessoais e profissionais. Além disso, é

papel de todo líder atuar como *coach* de sua equipe, identificando oportunidades de melhoria. Na saída do colaborador, dependendo da posição e da razão pela qual está se desligando, são oferecidos programas de recolocação profissional de acordo com seu perfil.

A fim de permitir dar vazão ao intra-empendedorismo dos colaboradores, algumas ações são tomadas para deixar as pessoas mais livres, dando espaço para expressarem a sua essência e contribuir verdadeiramente com a organização. Uma das características da Cultura Organizacional é permitir o risco, não punindo o erro que leve à melhoria do negócio. Também possuem um processo de Formulação Estratégica participativa, onde o time é envolvido na construção e comunicação das estratégias.

Não existe uma evidência quantitativa de que esta abordagem tem impactado os indicadores da organização. No Brasil, ainda não foi mensurada uma correlação quantitativa entre a satisfação nas vivências pessoais e profissionais dos colaboradores da organização e o seu desempenho nos indicadores organizacionais. Na Austrália, onde existem as práticas *benchmark* de Gestão de Pessoas, já há evidências que comprovam essa correlação: a taxa de rotatividade é a menor do setor, e a Pesquisa de Clima, que antes era uma mera pesquisa de satisfação de cliente, hoje mede o engajamento do colaborador. Esta pesquisa contém perguntas bem específicas de Qualidade de Vida, do tipo “Meu gerente se preocupa com meu bem-estar?”. É uma pesquisa muito positiva, e há evidências de que a melhora na Pesquisa de Clima impacta a Pesquisa de Satisfação dos clientes externos. Em algumas áreas, houve um aumento importante da satisfação do cliente, em consequência do aumento da satisfação do cliente interno. Em termos de eficácia do programa de Qualidade de Vida, foi diagnosticada uma correlação positiva entre a satisfação do cliente interno em determinadas gerências, e a satisfação dos clientes externos específicos destas gerências, indicando a eficácia deste tipo de programas. Esta satisfação, por sua vez, conduz a melhores resultados financeiros. Segundo relato da gerente do programa,

investir em Qualidade de Vida é investir nas pessoas. Todas as ações trouxeram como resultado a melhoria do vínculo entre empresa e funcionários, além de um aumento na participação das atividades propostas, interferindo diretamente no clima interno, no bem-estar, no equilíbrio das pessoas e nos resultados da empresa. Em termos de indicadores para medir esse processo, foram usados o absenteísmo, o custo do plano de assistência médica e a satisfação com as atividades. A agenda atual do Programa de Qualidade de Vida é justamente mensurar quantitativamente esta correlação, propagando a sua importância pela organização.

A responsabilidade dos colaboradores foi apontada como fator decisivo para o equilíbrio percebido de suas vivências profissionais e pessoais. Quando se difunde o conceito de Qualidade de Vida com os gestores, nos treinamentos, este valor é o primeiro tópico que se discute. A importância da responsabilidade individual reside no fato de que em se tratando deste campo do conhecimento, não existe receita, fórmula, já que Qualidade de Vida representa algo diferente para cada pessoa. Por isso, há algumas ações corporativas que atendem ao que a maioria das pessoas precisam, mas o papel do gestor de linha é fundamental na identificação das características individuais e acompanhamento das mesmas. Não há regras, há um caminho do meio, onde o RH é um facilitador, e controla as ações. Há flexibilidade na forma como o gestor gerencia o tempo e a realização. Em termos de anomalia, como há uma liberdade, há gestores diferentes aplicando diretrizes diferentes, influenciadas por suas crenças. Até hoje este método tem sido bem-sucedido, já que em quase dois anos de programa não houve desvios absurdos. O foco do programa, alinhado aos valores da organização, é a geração de resultados. Isto impacta a forma como as pessoas são avaliadas: 60% do peso da avaliação se dão nos resultados, os outros 40% nas competências desempenhadas. Isto mostra que a empresa sabiamente equilibra o controle dos fins, mas sem esquecer os meios fundamentais, as competências. Os meios acessórios, como local e horário de produção, por exemplo, são secundários.

As informações acima foram captadas junto aos gestores da organização, através da entrevista com a Gerente de RH da organização, e fontes encontradas na comunicação da empresa (*site*, folders, propagandas, etc.). A fim de enriquecer o levantamento, foi necessário captar a visão dos colaboradores, que são o público-alvo das ações da organização, e podem ratificar a satisfação esperada.

Foram entrevistados três colaboradores da organização, todos com terceiro grau completo, atuando nas áreas de Gerência de Projetos, Consultoria Técnica e Logística. O primeiro ponto identificado em comum foi a pouca idade, todos tinham menos de 30 anos, entretanto tinham em média mais de três anos de experiência na organização.

Todos relataram que a Empresa valoriza muito o funcionário, no sentido que os colaboradores têm liberdade de expressar suas vontades e temores com seus gerentes. Há uma política de portas abertas, onde as opiniões são valorizadas. Foi confirmado o grau de liberdade mencionado pelos gestores. Todos os colaboradores apontaram que a Empresa dá liberdade para o colaborador desenvolver seu trabalho, orientando apenas os padrões de excelência necessários. Um colaborador especificamente relatou que *“a Empresa trabalha desta forma, e desta forma que se deve prosseguir”*. Também confirmaram a importância da avaliação semestral, do programa de Avaliação de Desempenho, onde cada colaborador faz um trabalho de acompanhamento com o seu gerente de linha. Nesta reunião são traçados objetivos para o semestre, e na próxima avaliação são medidos esses resultados. Há itens específicos para as pessoas, divididos em competência de pessoas, processos e resultados financeiros. Aqui novamente ratificou-se a autonomia dada a cada colaborador para gerenciar a sua carreira, incluindo aí o equilíbrio percebido entre o pessoal e o profissional.

Quando perguntados sobre as ações específicas que a Empresa faz para trabalhar o equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais, destacou-se o papel da Gerência de Recursos Humanos. Ao serem perguntados sobre os programas

em ordem de lembrança, foram apontados: os programas de frutas, as campanhas de corridas e as caminhadas. Aqui surgiu a primeira ressalva do programa: estas iniciativas são apontadas como excelentes, mas há um contraponto: o mercado de telecomunicações é muito dinâmico, e exige muita dedicação das pessoas. Um colaborador conta que *“em um ano, vivi dez anos de vivência de uma empresa comum. Apesar de não ser tratado como estivador, trabalho tanto quanto”*. Esta dedicação excessiva ao trabalho acaba impedindo que os colaboradores possam desfrutar das possibilidades que a Gerência de RH oferece. Há inclusive aqueles que trabalham em um “plantão informal de 24 horas”, para suportes de emergência, ficando à mercê da vontade dos clientes. Outro colaborador relata que já perdeu diversos feriados, férias, mas sabe que isto não é um problema exclusivo da empresa, mas do negócio telecomunicações, que exige este tipo de perfil de profissional, alinhado desde a fase de recrutamento e seleção.

Foi perguntado a todos o que fariam para melhorar o equilíbrio percebido nas vivências pessoais e profissionais dos colaboradores da organização. Foi identificada a oportunidade de se redimensionar a quantidade de funcionários da companhia, o que foi relatado como sendo uma discussão antiga na organização, e discutida abertamente. A argumentação da empresa em favor do quadro enxuto é diminuir o risco de demissões, em razão da ciclicidade do negócio Telecomunicações, que gera no mercado milhares de demissões de acordo com a fase de negócio. A Empresa prefere trabalhar com menos pessoas, mas mantê-las sempre. Estratégias de terceirização já acontecem, recursos adicionais são contratados em breves períodos de tempo, mas nem tudo pode ser terceirizado, pois em razão do pioneirismo poucas pessoas no mercado conseguem fazer os serviços operacionais da Empresa. Um entrevistado comentou: *“Quando a pessoa entra na empresa fica num ambiente Matrix para se adequar, tudo é muito novo, é visível alguém que foi contratado há menos de um mês. A Cultura Organizacional altera o jeito como a pessoa fala, se veste.”* Todos ressaltaram a relevância da Gerência de RH, que é atuante, participativa, e faz um

trabalho bem feito de identificar pessoas que tenham valores parecidos com os da Empresa. Segundo eles, é difícil encontrar alguém na companhia que destoe da sua Cultura.

Um colaborador relata uma melhora evidente em sua Qualidade de Vida em razão do programa. Aderiu ao patrocínio para entrada na academia, e também aos serviços da nutricionista, que traçou um perfil personalizando, incentivando, escutando, e dando retornos. Há um ano, pesava 75 kg e tinha um teor de gordura de 24,5, onde o certo é 14-19. Três meses depois baixou para 72 kg, teor de gordura para 22, e na segunda avaliação estava com 70 kg, e índice de gordura de 19.

Ao serem perguntados sobre o quanto do o trabalho de cada um tem interferido na sua vivência pessoal, as respostas foram mais dispersas. A frase que resume o trabalhador desta empresa é: *“Trabalho muito, mas sou feliz aqui!”* As possibilidades de vivência pessoal interferindo nas vivências profissionais também tornam as cargas elevadas de trabalho menos exaustivas. Um colaborador deixou claro que o trabalho está interferindo nas vivências pessoais, pois tem pouco tempo para passar com a família. Relatou que não consegue se desligar do trabalho, tendo idéias, e muitas vezes em picos de trabalho sazonais, chegando a trabalhar 16-18 horas por dia. Novamente atribuiu a anomalia às características do negócio, e não à empresa, em razão das demandas do setor de telecomunicações e do poder de barganha dos clientes. Outro colaborador relata que seu trabalho não afeta tanto o lado pessoal, sempre trabalhou com picos de viagem, o que considera normal durante a semana. Em três anos nunca passou um fim de semana trabalhando por motivo de emergência.

Percebe-se que o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais depende muito do cenário e da natureza do trabalho. Os três colaboradores trabalham em áreas distintas, e todos apontaram que algumas áreas impactam mais o equilíbrio. O mesmo colaborador que apontou o excesso de trabalho, apontou uma nota 4 (de zero a dez) para o seu grau de equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais para os colaboradores da sua organização. Mas sempre ressalta que tudo é explícito,

acordado desde o momento de contratação do colaborador. O outro deu uma nota 8,5, sendo que o problema existente é uma questão pessoal de distância dos filhos, e não ligada necessariamente às práticas da empresa.

Por tratar-se de uma empresa de tecnologia, onde as informações são um dos principais insumos dos seus processos, o excesso de e-mails é um dos principais vilões apontados como desperdiçadores de tempo, e um dos pontos críticos mais impactantes sobre o equilíbrio percebido das vivências pessoais e profissionais. O próprio Diretor-geral da empresa no Brasil relata que até o início de 2006 recebia diariamente mais de 300 mensagens, muitas delas irrelevantes. Percebendo o quanto este fator impactava a Qualidade do Trabalho e da Vida dos colaboradores, em 2006 a companhia decidiu que seus funcionários teriam de adotar algumas regras para o uso do correio eletrônico. A primeira delas: acabar com o hábito de enviar e-mails com cópia para dezenas de pessoas além do destinatário principal, o que já provocou um grande alívio para muitas pessoas. A empresa também passou a incentivar o uso do telefone, e orientou que todos sinalizassem a urgência das mensagens (baixa, normal ou urgente). Com as novas normas, o volume de e-mails do Diretor Presidente caiu para 200 mensagens por dia, sendo que destes 50 ainda são *spams* ou tratam de assuntos que não o interessam. Os outros 150 ele lê e responde em dois turnos – pela manhã, no início do expediente e à noite, antes de ir para casa. Quem quiser tratar de algo urgente neste intervalo, já sabe que tem de lhe telefonar.

Finalmente, pediu-se aos colaboradores quais são os fatores sob a sua responsabilidade, e que são decisivos para o equilíbrio percebido de suas vivências profissionais e pessoais. Eles apontaram a importância da eficiência, de se fazer os trabalhos com qualidade. O trabalhador com maiores queixas foi o que relatou ter um certo planejamento, mas sem grandes pretensões, que era o objetivo de casar e formar família. Já se sente uma pessoa realizada. Os outros que se mostraram menos insatisfeitos investem mais em planejamento de Vida, tendo metas claras para os próximos anos.

A fim de verificar a importância dos processos de Gestão de Pessoas para a promoção do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais dos colaboradores da empresa, também foram feitas perguntas específicas relacionadas ao tema para os gestores da Gerência de Recursos Humanos da organização. A fim de planejar a análise, foi utilizada a classificação estabelecida por Chiavenato (2004, p. 41), que retrata os trabalhos de Gestão de Pessoas através da visão de processos, horizontal, consumidores de recursos funcionais, e geradora de produtos para clientes internos e externos da organização. Segundo esta divisão, são seis os processos de Gestão de Pessoas: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar.

O processo Agregar contempla as atividades de Recrutamento e Seleção de pessoas na organização. Na organização em estudo, durante o recrutamento e seleção do novo colaborador, é promovido um pacto informal de expectativas da empresa naquela função à qual o colaborador está sendo contratado, e as expectativas do novo colaborador. Normalmente, os candidatos têm acesso às descrições dos cargos para os quais estão concorrendo, onde então têm a oportunidade de avaliar as funções e responsabilidades da posição. Além disso, durante o processo seletivo, o tema também é discutido.

A comparação dos objetivos e valores do candidato com os objetivos e valores da organização é realizada em todas as etapas do processo seletivo, composto por: análise curricular, entrevista técnica com o gerente recrutante, avaliação de competências (*assessment*) e finalmente a entrevista com o RH. Durante o *assessment* é avaliada a compatibilidade do candidato com a vaga em aberto e com os valores da organização, através de dinâmicas de grupo, estudos de casos e entrevistas por competência. Ali, é avaliado o alinhamento de expectativas do colaborador e da organização, sempre orientadas pelos valores organizacionais, competências exigidas para a função e os interesses do candidato.

O processo Aplicar compreende os trabalhos de designar as pessoas selecionadas a oportunidades de trabalho adequadas, de acordo com o desenho de

cargos, e também avaliar esta adequação. Nesta organização, o desenho de cargos não chega a mencionar como competência específica para o cargo o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais, já que as descrições de cargo focam principalmente nos aspectos técnicos e comportamentais da posição. O que existe é um valor organizacional referente a este equilíbrio, que deve permear a liderança de qualquer gerência da organização. Um avanço existente é a flexibilidade que a descrição de cargos oferece ao colaborador para dar vazão a seu potencial criador como ser humano, até pelo fato de a organização pertencer ao setor tecnológico, onde o potencial criativo das pessoas precisa ser estimulado.

A avaliação de desempenho verifica se o colaborador está equilibrando a sua vivência pessoal com a vivência profissional. No Modelo de Gestão da organização existem três pilares: o equilíbrio entre Vida (*sic*) pessoal e profissional, a gestão baseada em fatos e a Liderança baseada em valores. Durante a avaliação de desempenho, é incentivado que haja uma conversa aberta entre cada liderado e seu líder, na qual se possa abordar os aspectos de equilíbrio. A avaliação de desempenho avalia de alguma forma a relação do alcance dos resultados profissionais com a satisfação do colaborador com suas vivências pessoais e profissionais, já que neste momento de avaliação, ao discutir carreira e futuro, é incentivada uma discussão que aborde os interesses e satisfações dos funcionários.

Em termos de plano de carreira, existem mecanismos para o crescimento dentro da empresa, porém não há planos de carreira estruturados, já que se acredita na carreira gerenciada pelos próprios funcionários, com apoio do gestor e de processos e ferramentas da empresa. Isto está alinhado com o valor de responsabilidade do colaborador. Existe crescimento em Y (carreira técnica ou gerencial), permitindo que as pessoas possam crescer na organização, independente de terem um perfil mais técnico ou mais gerencial.

O processo Recompensar refere-se a qualquer aspecto relacionado à contrapartida oferecida ao colaborador, em troca do seu tempo e dedicação à

organização. A recompensa total é composta por elementos de remuneração direta (salário, bônus), indireta (benefícios), desenvolvimento de competências e Clima Organizacional. Nesta organização, a recompensa total dos colaboradores valoriza o equilíbrio percebido entre as vivências pessoais e profissionais. Em termos de remuneração direta, os salários e bônus da organização são competitivos no mercado, e permitem que seus colaboradores satisfaçam suas necessidades de subsistência e desenvolvimento em suas vivências particulares.

Os benefícios também permitem que o colaborador se cuide como indivíduo, e atenda suas necessidades de alimentação (incluindo auxílio alimentação), locomoção (incluindo vale-transporte e vans particulares), adequação da saúde (plano de saúde, plano odontológico), seguro de Vida, dentre outros. Os benefícios da companhia valorizam a vivência pessoal do colaborador, havendo também a distribuição diária de frutas, o reembolso parcial de gastos com academia (ou qualquer atividade física), além da promoção de atividades como futebol semanal, um campeonato anual de futebol, a semana de Qualidade de Vida, com aula de culinária *light*, meditação, ergonomia, etc.

Em termos de Desenvolvimento, são oferecidos treinamentos associados ao equilíbrio pessoa & trabalho, havendo inclusive um curso específico sobre equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. O mais importante é que os colaboradores da organização percebem como parte da recompensa total o ambiente de trabalho agradável, a Qualidade de Vida no trabalho e o alinhamento dos seus valores aos da organização. Estes fatores são apontados pelos próprios colaboradores na Pesquisa de Clima Organizacional e avaliação de desempenho como fatores importantes de retenção.

O processo Desenvolver compreende todas as atividades relacionadas à adequação de competências técnicas, gerenciais e comportamentais dos colaboradores em uma organização. Nesta organização, o treinamento em conhecimentos técnicos visa a desenvolver mais que seres profissionais, ou seja,

seres humanos de sucesso. Em todo treinamento, inclusive o mais técnico, é trabalhado o conceito de competência, em que o ser humano é tratado na sua integralidade (conhecimentos, habilidades e atitudes). Há inclusive no portfólio de cursos da organização um treinamento chamado *Lead Yourself* (Lidere-se²⁵), que menciona exatamente a importância do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais. Há também um programa na empresa chamado *Insight*, em que são abordados durante três dias aspectos das vivências pessoais para o crescimento da pessoa como ser humano, e não apenas ser profissional. Além disso a organização oferece a seus colaboradores serviços de *Coaching*, *Mentoring* ou *Counselling*, nos quais a questão equilíbrio entre pessoal e profissional é constantemente abordada. Há inclusive o programa *Me Dê Ouvidos*, contando com um ouvidor externo.

A fim de dinamizar os treinamentos, também são usadas práticas de *Edutainment* (Educação com Entretenimento) na organização, sendo feitos treinamentos ao ar livre para construção de equipes, como uma regata assessorada pela família Schurmmann. Também usam *e-learning* com games, o que aumenta a sensação de prazer e diversão enquanto se aprendem os conteúdos do trabalho.

O estágio de desenvolvimento da Gestão por Competências na organização é elevado, com competências mapeadas e integradas em diversos processos de gestão de pessoas (seleção, recompensa, desenvolvimento, desligamento). Uma maneira de levar em conta o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais na recompensa dos colaboradores é tratando o mesmo como uma competência, que serve de insumo para o cálculo do bônus final.

Não existe um acompanhamento global da competência Liderança através das notas gerais para as áreas. Esta gestão é descentralizada, cabendo a cada área identificar e tratar os desvios. Cabe aos líderes da organização transmitir a mensagem da importância do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Entretanto, apesar de transmitir a mensagem aos seus colaboradores, muitos desses líderes

²⁵ Tradução do autor

ainda não encontraram o próprio equilíbrio nas suas próprias vivências pessoais e profissionais, o que pode ser verificado a partir de relatos, observações e do próprio horário em que algumas pessoas saem diariamente da organização. Esse tipo de situação é danoso para a Cultura de promoção do equilíbrio, pois a mensagem tácita transmitida diverge da comunicação explicitada nos valores organizacionais.

O processo Manter compreende as atividades relacionadas à manutenção das condições adequadas de trabalho, abrangendo esforços de Higiene e Segurança do Trabalho na organização, práticas de Ergonomia e Relações Trabalhistas. As condições de Higiene e Segurança na organização são excelentes, aprovadas pelos órgãos regulamentadores e verificadas constantemente internamente através de uma CIPA bastante ativa, obedecendo a padrões internacionais da Matriz, localizada em país europeu. O mais importante, porém, é a consciência de cada gerente, que é o grande responsável pela manutenção da Higiene e Segurança na organização. Isto é reforçado desde o primeiro dia de trabalho de cada colaborador, através de sensibilizações e treinamentos. A organização obedece às normas trabalhistas estabelecidas no acordo de Relações Trabalhistas na organização, sendo tudo monitorado e aprovado pelos órgãos regulamentadores.

Em relação às condições das práticas de Ergonomia na organização, ainda cabem melhorias, pois apesar de haver uma preocupação constante com a escolha de mobiliários e equipamentos de trabalho adequados ao homem, o uso constante de computadores de mão (*notebook*) na rotina dos colaboradores ainda representa um risco para a postura deles. A fim de remover os sintomas e tratar os efeitos, são ensinadas práticas de ginástica laboral.

O Processo Monitorar refere-se às atividades de mensuração da satisfação do colaborador com a sua atividade produtiva. Em relação à mensuração da satisfação dos mesmos em relação às vivências pessoais e profissionais, são feitas anualmente pesquisas de satisfação do colaborador, que dentre diversas questões, também abordam este tema. Além disso, preventivamente, há mecanismos de coleta de casos

de abuso em relação ao equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais e outros aspectos dos colaboradores, como o referido programa *Me Dê Ouvidos*.

A Gerência de RH e as lideranças da empresa são abertas para estes temas, onde havendo inclusive canais específicos (*Ask HR*) para receber qualquer tipo de pergunta ou reclamação. Quando há excesso de trabalho, há tentativas de ajustes, redistribuindo funções ou aumentando o quadro de funcionários, através de subcontratação nos picos. Existe a agenda do RH tornar percebido o seu esforço de apoiar os times nos períodos de pico, que ainda relatam carência de esforços neste sentido.

Através do levantamento, identificou-se que esta é uma das empresas que mais explicitamente declaram em sua comunicação empresarial a importância do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. A empresa faz questão de usar este fator como um dos pilares do seu Modelo de Gestão. A postura da Gerência de Recursos Humanos da organização condiz com a comunicação, há trabalhos efetivos de promoção da Qualidade de Vida, marcados pela eficiência, ou seja, são bem-feitos, e bem-avaliados. Existe a agenda de também serem eficazes, ou seja, gerarem resultados quantitativos, mensurados e comunicados pela organização.

Percebe-se também que paralelo ao discurso de equilíbrio existe uma realidade de muito trabalho, onde segundo relatos dos próprios trabalhadores, rotinas diárias de trabalho de dez horas são comuns a muitos dos colaboradores da Empresa. A postura das lideranças converge com o discurso explícito do equilíbrio, mas é fato que muitas lideranças ainda pecam pelo exemplo, cumprindo cargas elevadas de trabalho. Isto comunica informalmente que o equilíbrio não é tão importante assim, sendo sobrepulado pelas metas substanciais de trabalho, promovendo um alinhamento das equipes com uma realidade então distinta da promovida no pilar do equilíbrio entre o pessoal e profissional. Em razão deste tempo elevado passado nas dependências da organização, ou trabalhando-se em *home office*, é que se mostram relevantes os esforços de desenvolvimento da ergonomia, através da adequação de mobiliário, e

práticas que tornem o trabalho mais agradável (atividades de socialização, distribuição de frutas, ouvidor externo, espaço de convivência nas dependências da organização, etc)

O que se pode perceber é que, apesar da alta carga de trabalho, todos relataram estar satisfeitos com seus trabalhos, tendo suas necessidades intelectuais e de remuneração atendidas. Outro indicador de satisfação é o baixo *turn-over* na companhia, menor que 5% em 2006, valor muito abaixo da taxa média no setor de tecnologia. As 500 melhores empresas no Brasil têm taxas médias de *turn-over* de 20%. As 500 americanas 12%. As mais eficientes 8%. O ideal gira em torno de 3 a 4%, pois demitir e admitir gera custos diretos e indiretos pesados, tanto financeiros como para a moral do mercado de admissão e do resto do pessoal que ficou.²⁶

Nesse setor, que é conhecido pelo dinamismo, o *turn-over* de empresas é grande, em conseqüência das necessidades criadas pelo desenvolvimento tecnológico, que, freqüentemente, torna obsoletas companhias que se destacavam. Além disso, as empresas de TI optam constantemente por adquirir outras, para conquistar "fatias" específicas de novas tecnologias, não só para atender à demanda diversificada, mas também para se fortalecer por meio do aumento do portfólio de soluções oferecidas.

Todos os colaboradores entrevistados têm mais de três anos de experiência na Empresa. A conclusão obtida é que se trata de uma empresa pioneira em seu mercado de atuação e, como todo líder, também tem práticas inovadoras em Gestão de Pessoas, fato comprovado pela sua política de Diversidade, tema também muito recente na discussão empresarial. Entretanto, em razão do negócio em que atua, as demandas de trabalho são elevadas, e medidas como as do Programa de Qualidade de Vida amenizam a carga elevada de trabalho.

Sendo assim, fica evidente a necessidade de um Projeto de Qualidade de Vida que discuta além da remoção de sintomas (como o excesso de peso dos

²⁶ Sítio www.classhotels.com.br/sgcolumista, acessado em 31-12-2006.

colaboradores), mas também as causas que geram estes fatores, como o excesso de trabalho. Mudanças nos processos e tecnologias podem contribuir com este projeto, e devem ser contemplados no Projeto de Qualidade de Vida da organização. Com isso, gera-se uma ação consistente, alcançando postos de uma das Melhores Empresas para se trabalhar, fato conquistado em uma subsidiária da empresa no continente da Oceania. Práticas de *benchmarking* junto a esta unidade são bem-vindas para o aprendizado do caminho até esta realidade.

Caso 2

O caso 2 é um contraponto, pois evidencia uma empresa que não investe no equilíbrio entre o pessoal e profissional, nem comunica este aspecto como um ponto forte de sua estratégia. Esta empresa privada brasileira é uma das líderes do setor de exploração de recursos naturais em todo o mundo. Além disso, presta serviços logísticos que suportam as estratégias de negócio da *holding*. Analisando os indicadores da organização (financeiros, processos, etc) e a percepção dos clientes, acionistas e comunidade em geral, pode-se verificar que se trata de uma organização muito bem-sucedida, sendo referência no seu setor. Do ponto de vista da gestão organizacional, esta empresa ainda caminha lentamente na direção de um modelo menos funcional e mais matricial, na busca de maior agilidade em seus processos, em especial aqueles que tratam da movimentação das suas competências entre os departamentos da companhia.

Do ponto de vista operacional, embora altamente lucrativa, a empresa vem sendo beneficiada pelo constante aumento do preço da *commodity* que explora, conseqüência da incessante demanda oriunda do processo de desenvolvimento pelo qual vêm passando os países asiáticos. Assim, neste sentido, não seria adequado classificar a organização com uma companhia dotada de práticas que a gabaritem como uma organização pautada pela excelência operacional. Muitas das suas práticas

operacionais e administrativas ainda são extremamente ultrapassadas, o que resulta inclusive em acidentes de trabalho fatais, e notória lentidão nos processos que se referem à gestão de informações gerenciais.

Sendo assim, não se pode afirmar que seja uma organização com práticas inovadoras e pioneiras em Gestão de Pessoas, incluindo aí a questão do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais. Assim como na empresa do primeiro caso, nesta também foi abordada a questão do equilíbrio a partir da percepção dos gestores e dos colaboradores em geral que nela atuam. Em relação à gerência do equilíbrio das vivências pessoais e profissionais de seus colaboradores, tanto os gestores quanto os colaboradores em geral apontaram a oferta de um pacote de benefícios acima da média de mercado, o que possibilita a cada colaborador investir em suas vivências pessoais confortavelmente. Além disso, a empresa subsidia algumas iniciativas esparsas de melhoria de Qualidade de Vida, como academias de ginástica e serviços de utilidade pública, tanto no interior das plantas operacionais quanto na matriz corporativa.

A fim de perceber os colaboradores além da dimensão profissional, incorporando também a dimensão humana aos sistemas de negócio, a empresa vinha oferecendo até 2005 um pacote extenso de oportunidades de desenvolvimento, através da sua Universidade Corporativa, o que foi cessado recentemente em razão da necessidade de redução de custos. A organização também tem como prática usual a transferência de pessoas entre as áreas (recrutamento interno), a partir de seu perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), o que serve para incorporar o lado humano do profissional ao trabalho.

O intra-empendedorismo das pessoas é estimulado através das melhorias constantes nos processos das áreas em que atuam, muito embora não exista um programa de reconhecimento e recompensa formal para as iniciativas que são apresentadas pelos funcionários. Um impacto negativo desta abordagem para o equilíbrio nas vivências pessoais e profissionais é a constante busca de valorização de

indicadores de curto e médio prazo, o que desgasta em demasia os seus colaboradores, exigindo-lhes esforços constantes. Esse modelo é altamente contrastante com a própria implantação de uma Universidade Corporativa, que deveria direcionar o alinhamento entre as ações de desenvolvimento dos funcionários e o crescimento de empresa, gerando o crescimento sustentável à organização. Considerando o atual modelo de busca constante de resultados imediatistas, os próprios gestores admitem que é difícil identificar um meio de colaboradores buscarem o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais na organização.

Perguntou-se aos funcionários da organização como se observam além da dimensão profissional no trabalho, na sua dimensão humana, e o que fazem para incorporá-la melhor aos sistemas de negócio. Há uma resposta unânime, independente da área questionada, que esta organização oferece o mínimo aos seus funcionários no que se refere à Qualidade de Vida. É perceptível que apenas os fatores higiênicos são atendidos, deixando grande parte da sua população de colaboradores órfã de iniciativas focadas na real e sustentável motivação e realização profissional e pessoal. Os colaboradores percebem-se como parte de uma grande engrenagem, cujo propósito é promover a exponencial geração de magníficos resultados aos seus executivos e acionistas, ficando os colaboradores como últimos clientes nesta cadeia de *stakeholders*.

Os colaboradores relatam que não existe um programa formal de Qualidade de Vida que permita pontuar com a devida clareza o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Poucas e atenuantes iniciativas são visíveis, porém muito aquém dos modelos referenciais no mercado. Um colaborador é categórico em relação a quanto do seu trabalho tem interferido na sua vivência pessoal. Ele afirma que a satisfação com as suas vivências pessoais é péssima, constantemente deixando de realizar suas atividades pessoais em virtude das demandas excepcionais que sempre aparecem.

Quando perguntado a um colaborador que também atua como gestor que nota de 0 (muito ruim) a 10 (excelente) daria para o grau de equilíbrio percebido entre

vivências pessoais e profissionais dos colaboradores da sua organização, a nota seria três. Primeiro, porque dificilmente é identificada uma área onde não se observe o hábito de se trabalhar muito. Segundo, porque a organização ainda não se situou entre as práticas adotadas em seu passado de estatal e a situação atual de economia de mercado. Neste sentido, são feitas cobranças por performances cada vez mais agressivas, mas, em contrapartida, são oferecidas ferramentas ultrapassadas, e uma gestão despreparada para um modelo organizacional mais matricial, veloz e dinâmico. Terceiro, porque, tendo em vista a magnitude da companhia, esta pouco se afeta com pequenas perdas de funcionários, mesmo quando se trata de talentos em suas especializações. Assim, existe um pressuposto básico na Cultura da organização que prega que trabalhar nesta empresa, por si só, já faz parte da remuneração e que, por isso, a organização pode se ater apenas às práticas legais no que concerne a seus colaboradores.

Finalmente, perguntou-se aos colaboradores quais fatores sob a sua responsabilidade são decisivos para o equilíbrio de suas vivências profissionais e pessoais nesta organização. A simples coragem de exigir o direito de se cumprir o horário regulamentar de oito horas de trabalho diárias, conforme o contrato de trabalho, já seria um grande avanço.

A fim de encontrar as causas de sucesso e insucesso do mau desempenho no equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais dos funcionários desta organização, investigaram-se em cada processo de Gestão de Pessoas as possíveis fontes de anomalia. No processo **Agregar**, que atrai e insere novas pessoas na corporação, dificilmente ocorre um pacto formal de expectativas da empresa na função à qual o colaborador está sendo contratado, e suas expectativas. Não existem instrumentos formais utilizados para a definição deste contrato. Nos processos de recrutamento e seleção não é realizada uma comparação dos objetivos e valores do candidato aos objetivos e valores da organização e da função à qual o colaborador está sendo contratado. Poucas são as oportunidades em que o perfil do candidato é considerado

com o devido cuidado. O âmbito técnico é sempre o que possui maior peso nesta ponderação.

No processo **Aplicar**, não existe nenhum mecanismo que contemple o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais na Descrição dos Cargos, a não ser a cláusula legal de oito horas de trabalho diárias, que não é cumprida. O modelo atual de desenho de cargos não explicita meios para o funcionário dar vazão a seu potencial criador como ser humano. Ainda é utilizada uma modelagem de cargos muito tradicional, pautada nas características de uma organização extremamente funcional e mecanicista. A avaliação de desempenho não tem qualquer instrumento que verifique se o colaborador está equilibrando as suas vivências pessoais com as profissionais, até porque a resposta já é sabida e não existe predisposição da empresa de atuar sobre o desequilíbrio percebido, então nem sequer perguntam sobre este tema. A Avaliação de Desempenho também não contempla a conexão entre o alcance dos resultados profissionais e a satisfação do colaborador nas suas vivências pessoais e profissionais. Existe um plano de carreira para os colaboradores, mas o mesmo não contempla o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Existe carreira em Y (vieses gerencial e técnico), embora seja utilizada de maneira conceitualmente equivocada, sendo percebidas anomalias na alocação de gerentes e especialistas.

No processo **Recompensar**, a recompensa total dos colaboradores também não valoriza o equilíbrio percebido nas vivências, chegando inclusive a desvalorizá-lo, já que a estratégia da organização é ser agressiva na sua remuneração variável, atrelando diretamente grande parte dos ganhos dos colaboradores ao cumprimento de metas. Estas, por serem agressivas, exigem que o colaborador dedique tempo de suas vivências pessoais para que sejam alcançadas. Os benefícios que compõem a Remuneração Indireta da companhia valorizam a vivência pessoal do colaborador no sentido substancial, permitindo que o mesmo tenha acesso a bons planos de saúde, a um valor alto de ticket refeição, e benefícios que se estendem até os familiares dos colaboradores, como o pagamento de escola para filhos dos colaboradores até os 18

anos. O mais comprometedor neste aspecto é que os colaboradores da organização não percebem como parte de sua recompensa total o ambiente de trabalho agradável, a Qualidade de Vida no trabalho e o alinhamento dos seus valores aos da organização.

No processo **Desenvolver**, os treinamentos em conhecimentos técnicos essenciais para a organização focam em desenvolver as pessoas apenas para seu desempenho como seres profissionais. A missão da Universidade Corporativa (UC) é alinhar o desenvolvimento das competências organizacionais, capacitando também seres humanos de sucesso. Na prática, o que se observa é a própria UC alinhando-se aos objetivos de negócio voltados para os acionistas, o que é evidenciado pelo recente corte substancial nos investimentos em Treinamento & Desenvolvimento, em razão da necessidade de acumulação de capital para uma aquisição estratégica, o que valorizou as ações da companhia em mais de 10% em menos de três meses. Os colaboradores e gestores apontaram ações de desenvolvimento que possibilitem a seus profissionais tornarem-se seres humanos melhores no viés da Responsabilidade Social, única função da organização que tem desenvolvido um modelo de sustentabilidade, dentro e fora dos muros da organização. Em razão do sucesso do trabalho desenvolvido, os colaboradores percebem aí um caso de sucesso que pode servir de embrião para a mudança de paradigma em relação à questão do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais nesta organização.

Muito pontualmente, a organização também oferece serviços de *Coaching*, *Mentoring* ou *Counseling* para algumas lideranças estratégicas. O estágio de desenvolvimento da Gestão por Competências na organização ainda é muito incipiente, pois não norteia os processos de Gestão de Pessoas. O grau de maturidade da competência Liderança entre os líderes desta organização também é defasado, havendo um foco bem maior no desenvolvimento do que na avaliação e recompensa desta competência. A competência Gestão do Tempo é algo que definitivamente não existe entre os colaboradores desta organização. Apesar de

alguns líderes na organização transmitirem a mensagem da importância do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais, eles mesmos não dão exemplo a seus times. Alguns treinamentos e cursos *on line* usam práticas de *Edutainment*, o que torna o desenvolvimento mais lúdico.

Em relação ao processo **Manter**, observa-se que as condições de Higiene e Segurança do Trabalho na organização são boas, muito em razão das exigências legais e fiscalização que a empresa atrai em razão do seu grande porte. Por isso, também as condições das práticas de Ergonomia na organização são razoáveis. A organização obedece às normas trabalhistas estabelecidas no acordo de Relações Trabalhistas da organização, sendo a carga horária de oito horas um fator muito negligenciado, sem o devido registro e recompensa de horas extras cabíveis.

Em relação ao processo **Monitorar**, não existe qualquer ferramenta que mesure a satisfação do colaborador com as suas vivências pessoais e profissionais. Nem os gestores nem os colaboradores souberam apontar mecanismos de registro de casos de abuso em relação ao equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais na organização.

Como se pode perceber, existe uma sucessão de falhas nos processos de Gestão de Pessoas desta organização no que tange ao equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais. A definição de uma estratégia competitiva focada na valorização financeira da organização no curto e médio prazo afetam as estratégias funcionais de Gestão de Pessoas, que por sua vez não contribuem para que os colaboradores desta organização tenham um bom equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais. Apesar da baixa percepção de satisfação e equilíbrio, observa-se que os indicadores financeiros e de clientes são competitivos, apesar de haver anomalias nos indicadores de processos e aprendizado e crescimento, estes últimos incluindo indicadores referentes à Gestão de Pessoas.

Segundo Kaplan&Norton (1997, p. 42), numa lógica de indicadores balanceados, a base da estratégia de uma organização está em bons indicadores de

aprendizado e crescimento, que causam bons indicadores de processo, que por sua vez causam bons indicadores de satisfação dos clientes e finalmente, indicadores financeiros.

A situação favorável de valorização do insumo que a empresa comercializa mascara sua excelência operacional, corroborada pelo grande porte da organização, o que lhe confere muitos ganhos de escala. Dentro deste cenário confortável, é possível uma empresa ser muito bem-sucedida financeiramente, apesar de seus colaboradores sofrerem com o desequilíbrio entre o pessoal e o profissional, e, conseqüentemente, baixas satisfações nestas vivências. Sendo assim, aumentar este equilíbrio dos seus colaboradores seria danoso para a companhia no curto prazo, que deseja engrenagens para a máquina, conforme relatado por seus colaboradores. Sendo assim, este caso exploratório sugere a hipótese de que maximizar equilíbrio e satisfação dos colaboradores nem sempre é o melhor para os indicadores da organização.

Entretanto, esta empresa vem passando por um processo de mudança de empresa estatal, burocrática e hierarquizada para uma realidade de empresa privada, de capital aberto. Para isto, sua comunicação organizacional tem focado a importância da excelência de processos e pessoas. Esta mudança implicará uma transição interna nas pessoas desta organização, líderes e liderados, passando de uma visão de expectadores das necessidades da organização para protagonistas de suas carreiras e suas vivências pessoais. A própria organização colocou como missão de sua Gestão de Pessoas *“compatibilizar um modelo de gestão adequado, que possa combinar a formação e o desenvolvimento de pessoas talentosas, com um ambiente propício para o alcance da visão e das metas da empresa”*. Isto exigirá que a questão do equilíbrio entre vivências seja mais bem trabalhada nesta organização, de forma que não afete os seus resultados financeiros. Um caminho para tal objetivo é converter os ganhos de produtividade advindos da melhoria dos processos em benefícios compartilhados com

seus colaboradores, onde a demanda mais urgente é respeitar a média diária de oito horas de trabalho.

Este capítulo teve como objetivo apresentar os dados obtidos na pesquisa primária, entretanto, os mesmos não foram interpretados, a fim de permitir que os leitores e futuros pesquisadores do tema usem os mesmos e façam suas próprias inferências, sem quaisquer tendências. No capítulo 4, a seguir, são evidenciados possíveis caminhos de análise dos resultados obtidos, e expostas conjecturas para próximas pesquisas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é sumarizar os resultados mais importantes e evidenciar os principais padrões, correlações, tendências, exceções e possíveis generalizações nos resultados obtidos nas pesquisas primárias. Com isso, foram apontadas as causas mais prováveis que explicam estes padrões, mostrando a relação destes resultados com a pergunta original, o problema, o objetivo e a hipótese do trabalho. Indica-se também de que modo outras pesquisas podem filtrar as respostas. São evidenciados ainda os novos entendimentos após a conclusão da dissertação, e porque se deve atentar para os resultados atuais. São apresentadas referências de trabalhos similares. Finalmente, são apresentados novos argumentos, conjecturas e hipóteses que podem balizar a realização de outras pesquisas no tema.

4.1 Interpretação dos resultados da pesquisa primária

O primeiro resultado apresentado através do questionário foi a semelhança entre as satisfações nas vivências pessoais e nas vivências profissionais das pessoas, e um grau superior de satisfação na Vida como um todo. Isto indica que as pessoas percebem um “algo a mais” que influencia a satisfação na Vida, não explicado pelas satisfações nos aspectos pessoais e profissionais. Outro possível motivo é o fato de a análise separada em aspectos pessoais e profissionais exigir das pessoas uma maior maturidade maior de reflexão, evitando as distorções generalistas de avaliar algo muito amplo como a Vida.

Como era de se esperar, existe uma relação positiva entre as satisfações nas vivências pessoais e profissionais com a satisfação na Vida. Como o objetivo desta dissertação foi esgotar nos conceitos de vivências pessoais e profissionais todas as possibilidades de vivências do ser humano, isto indica que há variáveis qualitativas ou

intangíveis que explicam a satisfação na Vida, independente do que se faz em termos pessoais ou profissionais.

Outra constatação interessante é que a satisfação nas vivências pessoais é mais impactante que a satisfação nas vivências profissionais para a satisfação de Vida como um todo. Conclusão semelhante é obtida no estudo de Greenhaus *et al.* (2003), em que aqueles que investem mais tempo nas vivências pessoais experimentavam uma maior Qualidade de Vida do que aqueles que investiam mais tempo no trabalho. Isto pode ser entendido pelo fato de estarem nas vivências pessoais os relacionamentos afetivos, com cônjuges, familiares, amigos, além do lazer, vivências que delimitam a identidade do ser humano. Esta conclusão serve de alerta para as pessoas que subestimam as vivências pessoais em detrimento das vivências profissionais por um longo prazo. O efeito para a satisfação na Vida como um todo pode ser nocivo, cabendo então uma revisão de prioridades para ganhos no longo prazo.

A prevalência de pessoas que se reconhecem no modelo de Extravasamento (a satisfação nas vivências pessoais impacta a satisfação nas vivências profissionais e vice-versa), igual a **83%** da amostra, indica um amadurecimento na visão integrativa que é importante para a promoção do equilíbrio percebido, agenda levantada por esta dissertação. Outros **15%** da amostra percebem uma correlação negativa, de Segmentação (a satisfação nas vivências pessoais compete com a satisfação nas vivências profissionais e vice-versa). Apenas **2%** da amostra, ou seja, um respondente, não reconhecem qualquer relação entre satisfação nestas vivências, seja positiva ou negativa. Como se percebe, a questão do equilíbrio é relevante para grande parte das pessoas pesquisadas.

Isto é comprovado por um maior grau de satisfação nas vivências pessoais e profissionais, e na Vida como um todo, para as pessoas que se reconhecem no modelo de Extravasamento. Conforme o gráfico da figura 11, quanto mais parecidas as satisfações nas vivências pessoais e profissionais, maior a satisfação de Vida.

Segundo uma recente pesquisa secundária²⁷, existe correlação entre vivências pessoais e vivências profissionais. A relação é direta, entre uma Vida feliz no trabalho e fora dele, conforme atestam os 1.000 entrevistados, uma amostra que permite chegar a resultados com 3 pontos percentuais de margem de erro. A pesquisa detectou que há uma forte relação entre a felicidade do funcionário e o engajamento que ele possui com o seu trabalho. Na sua metodologia, foram definidos três tipos de funcionários a partir das entrevistas: os *engajados* (27% dos entrevistados), que trabalham com paixão e com um sentimento de profunda conexão com a empresa, impulsionando a inovação dentro dela; os *não-engajados* (59%), que parecem sonâmbulos e sentem-se desconectados dentro da empresa, na qual gastam seu tempo, mas não sua paixão e energia; e os *ativamente desengajados* (14%), que não apenas estão descontentes no seu trabalho, mas fazem questão de propagar sua infelicidade pela empresa, e minam as tarefas dos colegas.

A propósito, os engajados apresentam o maior índice de felicidade entre todos: 86% deles se dizem freqüentemente felizes no ambiente de trabalho, enquanto 46% dos não-engajados e 11% dos ativamente desengajados dizem o mesmo. Questionados sobre a influência da vivência profissional na felicidade pessoal, 45% dos engajados dizem que boa parte dela vem do trabalho, contra 19% dos não-engajados e 8% dos ativamente desengajados. A pesquisa mostra que o engajamento no ambiente de trabalho impacta a vivência pessoal e vice-versa. Não é possível dizer qual tem maior impacto, mas se percebe influência. No caso dos altamente desengajados, a insatisfação é constante e extrapola o ambiente de trabalho.

Empresas que compreendem as interligações entre o estresse do funcionário com sua saúde e bem-estar podem ajudar seus funcionários a gerenciar este estresse, e encontrar o equilíbrio entre suas vivências pessoais e profissionais, promovendo

²⁷ Gallup Management Journal (GMJ), pesquisa realizada por telefone, entre outubro de 2000 e maio de 2005, com 1000 trabalhadores maiores de 18 anos e selecionadas em todos EUA, de maneira aleatória, segundo dimensão da amostra, pode-se afirmar com 95% de confiança que o erro atribuído à amostragem e outros efeitos aleatórios pode chegar a +/- 3 pontos percentuais.

assim maior engajamento no ambiente de trabalho Estes dados indicam que um relacionamento positivo com o supervisor tem um efeito importante no engajamento do funcionário. Os resultados desta pesquisa mostram uma forte relação entre a felicidade do funcionário e o engajamento do local de trabalho. Logo, funcionários felizes e engajados têm uma probabilidade muito maior de ter uma boa relação com seu chefe, são mais bem preparados para novos desafios e mudanças, sentem que têm melhores avaliações de seus empregadores, controlam melhor o estresse e são muito mais satisfeitos com suas vidas.

Outro resultado que esta dissertação mostra é que as pessoas querem dormir mais. A média ideal de oito horas de sono diária não vem sendo alcançada por grande parte da amostra (6,88 horas), que ambiciona uma hora a mais de sono (7,93 horas) para atingir o ideal nos dias de semana. Em compensação, nos fins de semana e feriados as pessoas compensam, tendo uma média de 8,49 horas de sono. Mas elas não querem dormir muito mais que isso, apenas 15 minutos a mais (8,73 horas). Isto mostra como as pessoas querem aproveitar seus tempos livres com atividades pessoais, principalmente o lazer, cada vez mais valorizado pelo ser humano contemporâneo.

Os resultados desta pesquisa também mostram que as pessoas querem mais vivências pessoais. Considerando uma situação de equilíbrio matemático ideal do tempo das pessoas, elas dedicariam oito horas ao sono, oito horas às vivências pessoais e oito horas às vivências profissionais, totalizando 24 horas diárias. Mas o parâmetro de “equilíbrio ideal” de oito horas em vivências pessoais está muito distante da realidade da amostra (5,51 horas), que ambiciona uma hora e 40 minutos a mais nestas vivências (7,25 horas) para atingir o seu ideal nos dias de semana. Aqui se constata que as pessoas também não querem as oito horas deste “equilíbrio ideal” durante a semana, mas querem mais vivências pessoais nos fins de semana (3 horas a mais), onde elas possam compensar a prevalência profissional dos dias da semana.

Fica claro também que a percepção de equilíbrio ideal das pessoas não é equivalente ao equilíbrio matemático 8-8-8 apresentado.

Uma conclusão interessante é que as pessoas querem mais tempo em suas vivências pessoais, porém no formato típico, e não no formato de vivências pessoais interferindo as profissionais. Sendo assim, fica a conclusão de que é importante o equilíbrio entre as vivências, mas com tempos dedicados a cada uma delas. A razão de a interferência entre o pessoal e o profissional não ser bem percebida mostra que as pessoas querem equilibrar suas vivências, mas com vivências pessoais e profissionais distintas, já que as interferências podem diminuir a potencialidade das experiências pessoais e profissionais que estejam vivenciando.

Como era de se esperar, os resultados desta pesquisa mostram que as pessoas querem menos tempo dedicado às vivências profissionais, diminuindo a média de **11,57** horas para **8,7** horas nos dias de semana, e drasticamente a média de **5,34** horas para **2** horas nos dias de fins de semana e feriados. Aqui também observa-se o desejo mais forte de redução das horas de interferência do profissional no pessoal. Entende-se que o excesso de horas dedicadas às vivências profissionais está ligado à questão da identidade que o trabalho confere às pessoas na sociedade contemporânea. Há também a crença questionável, porém difundida, de que mais dinheiro proporciona mais felicidade, e as pessoas ficam preocupadas em acumular mais e mais capital, para garantir um futuro de menos agruras, mesmo que não haja garantias do fundamento desta crença. Para acumular este dinheiro, as pessoas acabam se dedicando cada vez mais ao trabalho, sem questionar suas crenças capitalistas de que acumular é necessário para a Felicidade.

Há também aqueles que investem horas e horas no trabalho para fugirem de si mesmos, não entrarem em contato com suas dúvidas e angústias pessoais, configurando um efeito tão nocivo quanto o consumo de entorpecentes. Por último, há também os casos dos que simplesmente não sabem como viver seu tempo livre, aprenderam nos colégios e faculdades a galgar postos na hierarquia das empresas,

mas não sabem conviver 30 minutos consigo mesmos, sem distrações da televisão, do telefone, da internet. Assim, fazem de tudo para evitar ter que se defrontar com o tempo livre e o sentir-se “não tão necessário”, e investem mais tempo no trabalho. Analisando as correlações entre tempos dedicados às vivências e satisfações nas mesmas e na Vida, conclui-se que a maior correlação está entre as variáveis *tempo de vivências pessoais* e a *satisfação nas vivências pessoais*, em razão de uma hora a menos trazer muito mais impacto no aspecto pessoal do que no aspecto profissional.

Em razão de as satisfações nas vivências e na Vida serem uma questão de percepção, é comum algumas pessoas relatarem ser felizes apesar de seu nítido desequilíbrio nas vivências. Justificam o mesmo usando argumentos como valores, prioridades, mas o fazem usando uma lógica de curto prazo, que não pondera os custos do desequilíbrio no longo prazo. Ao dar ênfase apenas às vivências profissionais, a fim de aumentar o nível de renda ou compensarem as angústias das vivências pessoais, as pessoas acabam sabotando ainda mais suas vivências pessoais, tornando o seu nível geral de felicidade menor. Com o horizonte de Vida se estendendo cada vez mais, as pessoas vão precisar se preocupar cada vez mais cedo com seu ciclo de vida no futuro, agindo no presente. Um pressuposto da Teoria de Restrições é que a força de um sistema está no seu elo mais fraco, logo de nada adianta uma Vida com vivências profissionais bem-sucedidas em detrimento de vivências profissionais deficientes. Por questões de contingência, as pessoas sacrificam uma ou outra vivência no curto prazo, mas no médio e longo prazos os efeitos do desequilíbrio costumam ser devastadores.

De acordo com a Teoria de Sistemas, o “ótimo” de um sistema é diferente da soma dos “ótimos” das partes que o compõem vistas isoladamente, já que existe um incremento potencial que surge das interações e das relações entre as partes. Por exemplo, o gosto da maçã não está na boca nem na maçã, é na relação entre as duas que ele se dá, mostrando que há ganhos que inexistem ao somarmos os ganhos distintos das partes. Essa é uma das principais características de um sistema: a

produção de fenômenos novos (os fenômenos emergentes) por meio da articulação e da interação de seus componentes. É nos sistemas que se dá a *autopoiese*, ou seja, a energia do ambiente alimenta o sistema e vice-versa, explicando a produção dos fenômenos novos (CAPRA, 1996, p. 78).

As propriedades essenciais de um organismo, ou sistema vivo, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui isoladamente. Embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, essas partes não são isoladas, e a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes (BERTALANFFY, 1975). Sendo assim, em vez de buscarmos otimizar separadamente as vivências pessoais e profissionais, a Teoria de Sistemas defende que há ganhos para a Vida ao integrá-las, sub-otimizando suas partes, caso isto seja necessário.

Algumas vezes as pessoas sentem incompletude em suas Vidas, e logo associam à insatisfação em uma das vivências, pessoais ou profissionais, querendo então gerar uma mudança repentina naquela vivência. O que deve ser analisado é o contexto maior, de todas as vivências, incluindo uma evolução no sistema como um todo. Por exemplo, uma insatisfação nas vivências profissionais, caracterizada por depressão, queda de produtividade, retornos negativos dos líderes e colegas de trabalho, insatisfação e desmotivação constante na rotina de trabalho, pode evidenciar um déficit nas vivências pessoais, que vem a se manifestar nas vivências profissionais quando estas dominam a Vida da pessoa. Por outro lado, a insatisfação nas vivências pessoais, caracterizada pela insatisfação com o aproveitamento do tempo livre, os desencontros nos relacionamentos afetivos, dentre outros, pode evidenciar um déficit nas vivências profissionais, que vem a se manifestar nas vivências pessoais quando estas dominam a Vida da pessoa. Como se estivesse buscando uma forma de alertar a pessoa, a psiquê mostra ao indivíduo que é hora de se reequilibrar, atingindo aquela vivência que o indivíduo prioriza. Muitas pessoas fogem da preocupação do equilíbrio buscando entorpecentes que as façam esquecer do seu desequilíbrio: drogas, sexo, e até mesmo trabalho.

Logo, conclui-se que ao se observar uma insatisfação muito forte em alguma das vivências, deve-se analisar não apenas a mesma, mas a Vida como um todo, como um grande sistema, que merece ser equilibrado, proporcionando ganhos nas duas vivências. Outra conclusão é que a promoção da percepção do equilíbrio pode ser uma atitude proativa do ser humano, de forma consciente e planejada; ou reativa, quando perdas e insatisfações em uma vivência evidenciam que é hora de reinvestir na questão do equilíbrio. Um grande erro é resolver insatisfações profissionais ou pessoais investindo mais ainda na vivência em excesso, pois a incompletude não necessariamente terá sido resolvida, gerando ainda mais perdas naquela “vivência em excesso”, num círculo vicioso.

Os estudiosos do Pensamento Complexo nos ensinam que o importante é integrar o raciocínio linear ao sistêmico, criando um equilíbrio entre a compreensão analítica (de cada parte) e a sistêmica (integração de seus elementos).

Os argumentos racionais são úteis para iniciar o desenvolvimento das teorias, mas se são apenas lineares (excludentes, apegados ao "ou/ou"), corre-se o risco de manter-se como únicos "verdadeiros", sem respeitar a diversidade, a base da cidadania. Não se pode desenvolver uma compreensão satisfatória da cidadania e de desenvolvimento sustentado com base apenas no pensamento linear. Por outro lado, o pensamento sistêmico, quando isolado, é também insuficiente para as mesmas finalidades. Há, portanto, necessidade de uma complementaridade entre ambos os modelos mentais, que se traduz no equilíbrio do pensamento linear com o sistêmico, compondo o que se conhece como pensamento complexo. (MORIN, 2000, p. 34)

Os fenômenos humanos são biológicos em suas raízes, sociais em seus fins e mentais em seus meios (PIAGET, 1974, p. 28). Devido a esta complexidade do homem, a aplicação do pensamento complexo e das bases de teoria de sistemas pode promover muitos ganhos na integração de suas partes, sendo os recortes “vivências pessoais” e “vivências profissionais” alguns deles, bem como os recortes Corpus Físico, Energético, Emocional, Mental e Espiritual.

O ponto de partida para o viver bem do novo homem velho começa pela gestão equilibrada do tempo (útil e livre), pela moderação do consumo, pela relação homem-natureza em ambiente inteiro e dos homens entre si na sociedade solidária que rume para a longevidade num existir pleno. Não se pode nem deve, esperar a velhice para iniciar a reflexão do que poderia ter sido feito ou vivido, a resignificação das atividades no cotidiano precisa começar pela pessoa adulta. (POLLIS, 2003, p.2)

A percepção de equilíbrio das pessoas investigadas na amostra, antes de responder o questionário, é maior do que a percepção após a reflexão da quantidade de horas dedicadas em cada vivência, especialmente para pessoas que se enquadram no modelo de compensação (SUMER & KNIGHT, 2001, p.653). Isto mostra como a análise dividida em tempos é importante para que as pessoas conheçam o seu verdadeiro equilíbrio, variável relevante para a satisfação de Vida.

Recente pesquisa²⁸ evidenciou que os executivos brasileiros **relatam** serem felizes, apesar de trabalharem demais, sentirem-se pressionados e terem pouco tempo para suas vivências pessoais. Apesar do pouco tempo para a família e da intensa pressão por resultados, nenhum deles reclamou da Vida, indicando o contrário, que querem mais. A pesquisa feita em parceria com uma renomada revista de negócios mostra um profissional disposto a abrir mão do tempo passado com a família e das horas de lazer em nome do que considera sua missão: fazer diferença na companhia e ajudar a mudar a vida de outras pessoas. A conclusão é inusitada: em vez de reclamarem do tempo perdido e ansiar por aposentadoria, os entrevistados se reconheciam como heróis corporativos, motivados por desafios. O fator que proporciona maior prazer na Vida destas pessoas é resolver problemas (33%) e apresentar bons resultados (26%).

Muitos deles inclusive aproveitam os momentos de lazer para tratar de questões profissionais, configurando o que se denomina nesta dissertação como “vivências profissionais que interferem as vivências pessoais”. O presidente de uma

²⁸ Instituto Ipsos Marplan, pesquisa feita através de entrevistas com 500 executivos (altos gerentes, diretores, vice-presidentes e presidentes de empresas), com o objetivo de saber quem são, como vivem, como se sentem e com o que sonham. Realizada entre março a novembro de 2006, Revista Exame, 28 de março de 2007.

grande empresa do ramo de Saúde relata que aproveita os jogos de tênis para discutir a estratégia da companhia com os outros executivos. Outro presidente relata que aproveita os jantares para tratar questões de trabalho com clientes ou fornecedores, depois de uma jornada de trabalho de mais de 12 horas no comando de uma grande petroquímica brasileira. Este mesmo executivo descansa trabalhando, já que nos fins de semana dedica-se à criação de gado nelore com alto investimento em genética.

Em média, este executivo é homem (78% dos respondentes), casado (76%), tem filhos (71%), fez curso superior (68%), trabalha 11 horas por dia e comanda equipes há pelo menos cinco anos (64%). Do total de respondentes, 91% declaram-se felizes, e dividem o tempo da seguinte forma: 67% do tempo para as vivências profissionais e 33% para as vivências pessoais (a metade). Ou seja, apesar de não terem um equilíbrio matemático entre as vivências, percebem-se felizes, o que ratifica a hipótese desta dissertação.

Esta visão não é compartilhada apenas por homens, todas as executivas entrevistadas na pesquisa declararam-se felizes. O próprio fato de ter conquistado um alto posto após tantos obstáculos já as torna pessoas satisfeitas. Quando perguntados se eram felizes, 91% dos executivos disseram que sim, valor muito superior aos 76% dos brasileiros que se declararam felizes (ano 2006) e 65% (ano 1996), conforme dados de outra pesquisa²⁹.

O grande risco desta pesquisa é o fato de a mera captação da percepção de felicidade não refletir a realidade, configurando um risco semelhante ao que esta dissertação provoca. Sabe-se que se declarar feliz não corresponde a realmente ser feliz, mas conforme foi discutido anteriormente, não existe uma metodologia científica perfeita que mensure a felicidade ou equilíbrio de alguém. Sendo assim, declarar-se feliz já reflete em muito a felicidade de alguém, até pelo fato de que adotar esta convicção já é um passo importante para a satisfação de Vida. A Qualidade de Vida depende muito da forma como a mesma é percebida.

²⁹ Datafolha, Pesquisa sobre a Felicidade do Brasileiro, 2006.

Uma conclusão do estudo é que todos os executivos que se declararam felizes admitiam que a opção de alta dedicação à carreira tem custos, principalmente para suas vivências pessoais, entretanto atestavam que a Vida é feita de escolhas, as quais devem estar alinhadas aos valores pessoais. Sendo assim, uma vez feita esta reflexão e ampliado o autoconhecimento, a decisão consciente pelo foco na carreira pode sim proporcionar uma Vida de alta satisfação.

Esta visão é compartilhada por Welch (2007, artigo), que recomenda que se abandone a expressão “conciliar vida e trabalho”, usando em seu lugar “escolhas de vida e trabalho”. Para Welch, equilíbrio passa a ser uma escolha pessoal com base nos seus valores e objetivos de Vida, sejam pessoais ou profissionais, sabendo que cada escolha tem conseqüências. Sendo assim, não existiria um certo ou errado universal para todas as pessoas, existe o mais adequado para cada indivíduo, em cada momento.

Ele acredita que seja possível para uma pessoa equilibrar satisfatoriamente um desempenho profissional de alto nível com suas vivências pessoais. Muitos profissionais inteligentes, criativos, produtivos e cheios de energia apresentam estas qualidades em diversas áreas, já que são características inerentes ao indivíduo. É comum identificar entre líderes organizacionais, principalmente os das gerações mais novas, pessoas de sucesso nos negócios cujas vivências pessoais sejam igualmente bem-sucedidas. A chave para tal é descobrir o que se quer, e fazer o necessário para que este plano aconteça. Conciliar o pessoal e o profissional significa então fazer escolhas, e conviver com suas conseqüências. Decidir implica dizer não para alguma alternativa, e suportar as conseqüências advindas. O artigo de Pringle *et al.* (*in press*) também chega a esta conclusão, mostrando que entre as mulheres executivas o discurso do equilíbrio entre pessoal e profissional passa por escolhas, à luz das quais a percepção de equilíbrio se manifesta. Estas profissionais revelam satisfação como executivas, e percebem seu trabalho contribuindo para suas Vidas, e também para

usa identidade. A maioria delas revela que nunca desejou o equilíbrio matemático de horas em vivências pessoais e profissionais.

Sendo assim, a percepção e a situação de cada indivíduo determinam o equilíbrio ideal, sendo possível existir indivíduos que gostam tanto de seu trabalho e o considerem tão gratificante, que a equação ideal no seu caso seja de 70% de vivências profissionais e 30% de vivências pessoais. Outros podem preferir trabalhar o suficiente apenas para dedicar-se a um *hobby* favorito.

A pesquisa mais contundente em relação à satisfação dos executivos é a que vem sendo realizada pela psicóloga mineira Betânia Tanure, intitulada como *Sucesso e (In)Felicidade*, ainda em conclusão. Os resultados prévios já divulgados³⁰ evidenciam uma realidade contrastante com a pesquisa anterior: nesta nova pesquisa, 84% dos executivos estão infelizes no trabalho, 76% acessam e-mail profissional fora do horário do trabalho, 58% acham que os cônjuges estão descontentes com o ritmo excessivo de trabalho, 54% estão insatisfeitos com o tempo dedicado à vida (*sic*) pessoal, 40% das executivas não têm filhos e 35% apontam problemas com o chefe como a crise mais marcante da Vida. A tônica da pesquisa é mostrar que o ambiente de trabalho contemporâneo dos executivos se tornou uma fonte de infelicidade.

Outra pesquisa secundária³¹ confirma estes novos elementos. A pesquisa revelou que os executivos brasileiros são *workaholics* e dedicam um tempo desproporcional ao trabalho: eles gastam **71%** do seu tempo e **74%** de sua energia com a carreira. A pesquisa diagnosticou entre os respondentes demonstrações de insatisfação e problemas pessoais: 66% dos entrevistados estão insatisfeitos com esta distribuição de tempo, 70% percebem insatisfação do cônjuge, e 30% notam indiferença. Diferente da pesquisa anterior, que questionava a percepção pura e simples da felicidade, esta estabeleceu indicadores positivos e negativos de felicidade,

³⁰ Revista Época Negócios, matéria de capa, Maio de 2007. Pesquisa feita com mais de mil executivos de 350 empresas no Brasil.

³¹ Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte, Pesquisa sobre a Felicidade dos Executivos, 2001

coletou dados da amostra e então comparou o balanço destes indicadores, o que permitiu comparar fatos e não apenas percepções.

Analisando os resultados destas pesquisas, constata-se que a satisfação de Vida também é uma percepção. Então, mesmo havendo uma percepção do equilíbrio na Vida da pessoa, que influencia a percepção da satisfação na Vida, é importante que seja feita uma análise em um contexto maior. Isto significa considerar um contexto mais amplo para a reflexão sobre equilíbrio e satisfação: como o horizonte de tempo e outras pessoas envolvidas no sistema da pessoa (amigos, familiares, etc). O grande risco é admitir uma situação de percepção de equilíbrio para seguir em frente, mas às custas de um véu colocam sobre os problemas, recusando admitir as infelicidades da Vida. Uma das causas que gera esta dissonância cognitiva entre perceber-se feliz e equilibrado e o ser realmente é a diferença sutil entre os conceitos de felicidade e prazer, que leva muitos profissionais a confundi-los. Os ganhos materiais e morais da produção laboral geram muito prazer, mas não necessariamente felicidade. Reside aí outro risco, o da armadilha financeira, em que se acredita que mais promoções e dinheiro podem aliviar a infelicidade, gerando um ciclo vicioso, semelhante à dependência química.

Como somos seres que vivem no tempo e no espaço, com outras pessoas, esta percepção de Satisfação à base de um desequilíbrio entre vivências pessoais e profissionais pode conduzir a uma insatisfação no médio e longo prazos. Carreira e vivências pessoais são aspectos que devem evoluir juntos, porque o sucesso, em ambos os campos, depende da estabilidade emocional e profissional.

A influência do meio é muito importante na discussão do tema percepção do equilíbrio, pois é fundamental que ele seja sustentado na organização em que a pessoa trabalha, mas também na família com que convive. Em muitas organizações o discurso é esquizofrênico, pois apesar de exaltarem o equilíbrio como um diferencial na Gestão das Pessoas, muitos destes executivos têm suas vivências pessoais destruídas pelo excesso de trabalho. Também é muito comum os profissionais

saberem que precisam reservar um tempo maior para a família, mas nem eles nem tampouco os parentes admitem dispensar os bens materiais conquistados graças ao trabalho em excesso.

Robinson (2001, p. 24) afirma que virar *workaholic* (viciado em trabalho) não é culpa apenas de um profissional, mas também dos parentes, que contribuem para piorar o problema. Segundo ele, os parentes têm culpa quando absorvem as responsabilidades familiares dessa pessoa, dão autorização para o viciado trabalhar o tempo que quiser ou quando reclamam que os ganhos financeiros na organização poderiam ser melhores. O autor também menciona o aspecto compulsivo do trabalho, quando mostra com fatos e dados que os viciados em trabalho, em geral, possuem um histórico familiar de instabilidade emocional grave. Isso pode resultar em alguém com maior tendência a desenvolver comportamentos compulsivos, no trabalho inclusive. Geralmente os compulsivos se dedicam de forma extrema aos estudos ou trabalho para sentir que alguma coisa na Vida funciona de um jeito normal.

Robinson (*op. cit.*, p. 79) considera o vício no trabalho como o “melhor apresentável socialmente”, porque geralmente é recompensado no curto prazo, e é visto como um atributo positivo por pessoas que não entendem a destruição que podem causar no médio-longo prazo. Para o autor, a solução do problema exige que ele seja tratado como um problema da família, e não apenas do profissional. O melhor jeito de a família ajudar o *workaholic* é deixar de assumir as responsabilidades que cabem a ele como membro da família.

A grande conclusão desta dissertação foi a validação da hipótese levantada no início desta dissertação, ou seja, a constatação de que a percepção de equilíbrio entre as vivências é importante para atuar no aumento da satisfação de Vida. Os dados comprovaram as relações entre a satisfação de Vida, vivências pessoais e profissionais (todas também na base da percepção) com a percepção do equilíbrio. Esta relação é ainda mais forte na percepção após a reflexão de horas nas vivências, o que nos leva à conclusão de que o principal impacto na Satisfação de Vida (ou

Felicidade) em relação à questão do equilíbrio nas vivências é a percepção após a reflexão de horas nas vivências. Isto indica que, a fim de aumentar a suas satisfações de Vida, é importante que as pessoas aumentem sua consciência em relação às dedicações nas vivências, e assim consigam refletir melhor sobre a percepção de seus equilíbrios, e assim tomem as devidas decisões. Esta resposta é fundamental para o encontro da percepção de satisfação de Vida. A realização deste exercício é um passo inicial para o projeto de equilíbrio das pessoas e das organizações.

Apesar da relação percebida entre a Satisfação de Vida e a Percepção do Equilíbrio depois da reflexão, o baixo coeficiente estatístico de correlação R^2 igual a 0,2712 indica que a percepção de equilíbrio não é a única variável que determina a Satisfação de Vida. Por isso, o título desta dissertação ressalta a importância da percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais **como um meio de aumentar a satisfação de Vida**. Como bem apontou um respondente da pesquisa, *“existem fatores fora da questão do equilíbrio que afetam a satisfação nas Vidas (sic) pessoais e profissionais, como a questão financeira, a adequação da remuneração do volume de trabalho existente, não se tratando apenas de trabalhar mais. Fatores exógenos como questões políticas, culturais, sociais também influenciam a análise, pois afetam nossas percepções de satisfação.”* Concorda-se que existem diversas outras variáveis responsáveis pela satisfação na Vida de uma pessoa, mas nosso objetivo foi ressaltar a importância da percepção do equilíbrio, e sua prevalência sobre o equilíbrio matemático de 24 horas divididas igualmente em horas de sono, de vivências pessoais e profissionais para a Satisfação de Vida.

Os resultados da pesquisa mostram que as pessoas que se reconhecem no modelo de Extravasamento (SUMER & KNIGHT, 2001, p. 653) são as que possuem maior percepção do equilíbrio após a reflexão das horas em cada vivência, indicando que esta postura de Vida é relevante para a promoção do equilíbrio.

As entrevistas realizadas com os profissionais permitiram obter opiniões livres sobre o tema da pesquisa. Todos os entrevistados concordaram com a hipótese da

pesquisa, de que a percepção do equilíbrio influencia o aumento da satisfação de Vida. Reconhecem que uma satisfação nas vivências pessoais e profissionais concomitante à falta de percepção de equilíbrio tende a falir no curto prazo. Uma das entrevistadas, especialista no tema, relata que a percepção é importante, porém mais importante que ela é a conscientização sobre o equilíbrio, pois percepção envolve posturas e atitudes, enquanto conscientização é proveniente de fatos, dados e experiências. Segundo ela, o discurso do equilíbrio precisa sair da retórica e se transformar em ações concretas na Vida das pessoas e conseqüentemente das organizações.

Em relação à ação concreta das pessoas, todos são categóricos em afirmar a importância do autoconhecimento como o norte para a tomada de decisões em relação a prioridades de Vida. Ele é o guia que norteia a percepção de equilíbrio, que não necessariamente passa pelo 50%-50% entre pessoal e profissional. Também enfatizam a importância da disciplina em suas Vidas para que tenham alcançado seus equilíbrios. Sendo assim, o que urge é agir mais, e questionar menos, pois se pensa e critica muito sobre o tema, mas sem a disciplina para tomar atitudes e mudar o que incomoda. Uma entrevistada inclusive sugere que as pessoas devem encarar o equilíbrio como uma competência a ser desenvolvida, através do contato com literatura gerencial sobre o tema, por exemplo.

É por isso que “o sucesso está no equilíbrio” se compara com o manual para aprender a andar de bicicleta, que só existe através da transferência prática de atitudes e competências. E que funciona quando se adquire o equilíbrio dinâmico. (WONG, 2006, p. 56)

Nos estudos de caso, percebe-se o quanto a diferença nos processos de Gestão de Pessoas torna a realidade das duas empresas distintas em relação à questão do equilíbrio das vivências pessoais e profissionais. Um ponto observado é a relevância da Alta Liderança no papel organizacional, já que são as lideranças que aprovam as estratégias e disseminam os valores e cultura organizacional da

organização. Em cada empresa existem micro-culturas, e mesmo na empresa *benchmark* são conhecidos casos internos de insucesso na promoção do equilíbrio, em razão de lideranças pontuais desajustadas em algumas gerências. O mais importante é a mensagem do equilíbrio estar presente na Agenda do Presidente e do Conselho Executivo, que comunicando, investindo recursos, premiando os sucessos, e corrigindo as falhas, terá cumprido com sua responsabilidade.

4.2 Conjecturas para futuras pesquisas

As análises dos fatos e dados gerados na pesquisa primária sugeriram alternativas de respostas e novas hipóteses para a realização de futuras pesquisas. A fim de expor caminhos possíveis de pesquisa, são descritos fatores que merecem aprofundamento, e que já servem de pré-resposta à luz dos resultados obtidos.

Através das variáveis e relacionamentos analisados nesta dissertação, é proposto o seguinte mapa conceitual de relacionamentos das variáveis, conforme Figura 4.1, a seguir. Este estudo foi muito focado sobre como os resultados nas vivências pessoais e profissionais impactam as satisfações nas vivências pessoais, profissionais e de Vida.

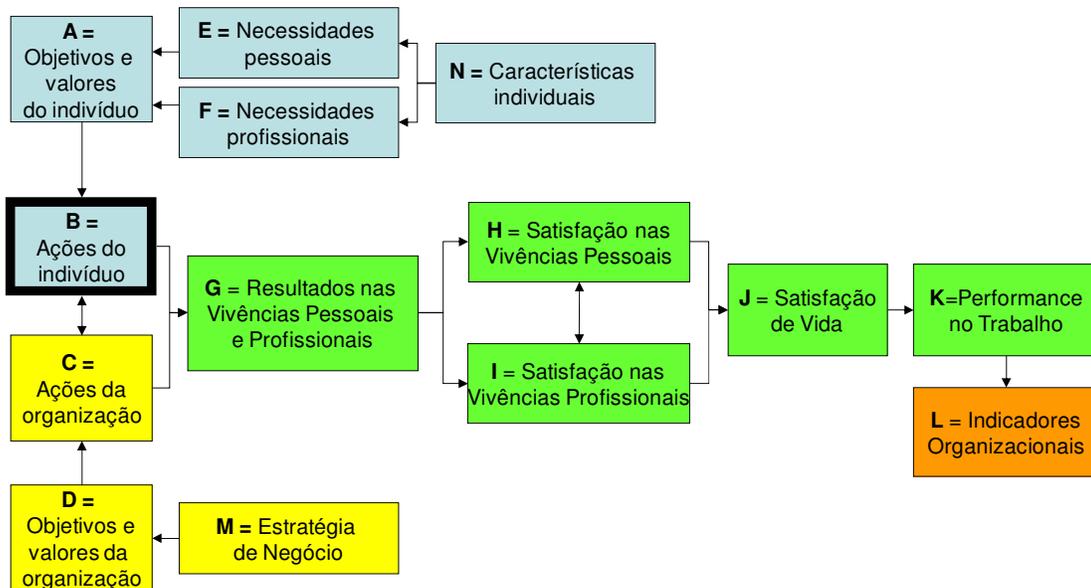


Figura 4.1 Mapa de relacionamento das variáveis do estudo
Fonte: O autor

Destacam-se em azul as variáveis *input* referentes ao indivíduo, em amarelo as variáveis *input* referentes às organizações, em verde as variáveis *output* referentes ao indivíduo, e em laranja a variável *output* referente às organizações.

Para aprofundar a discussão sobre o equilíbrio percebido entre vivências pessoais profissionais, cabe também uma investigação futura sobre as características individuais que fazem diferença na questão do equilíbrio. Sugere-se que a manifestação de equilíbrio externo reflete um equilíbrio interno do ser humano, um sistema composto por subsistemas físico, energético, astral, mental e espiritual. A hipótese é que este equilíbrio interno percebido facilitaria comportamentos equilibrados, dentre eles a questão do trabalho e vivência pessoal.

As doenças, inclusive as do trabalho, são, normalmente, resultados do desequilíbrio dos corpos. Estes fazem parte de um todo: a divisão em corpos é apenas didática, porque a ação de um deles atua diretamente sobre os demais, como uma reação em cadeia. A Figura 4.2, a seguir, ilustra uma hierarquia em termos de sutileza, partindo do corpo menos sutil, o corpo físico, para o mais sutil, o espiritual. As

manifestações dos problemas ocorrem em níveis diferentes dos níveis onde eles são causados. O papel da evolução está no trabalho constante e paulatino de equilibrar os corpos, evoluindo para o domínio do corpo espiritual.

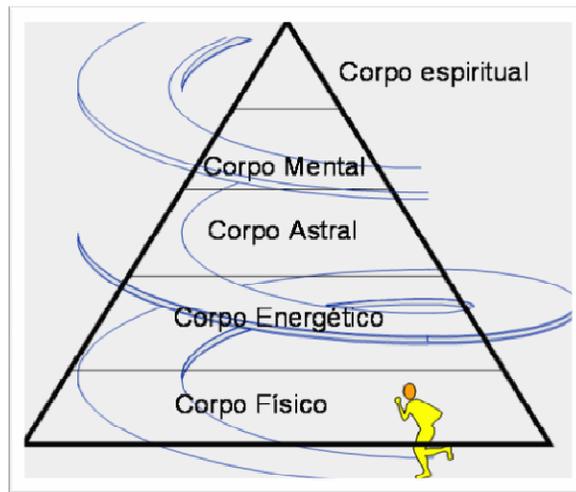


Figura 4.2 Hierarquia dos corpos
Fonte: O autor

O equilíbrio total interno incluiria então a atenção aos corpos Físico, Energético, Astral, Mental e Espiritual. Não é factível esperar satisfação completa em todos estes campos, sendo a Vida dinâmica, com fatos novos que levam a novos desequilíbrios enquanto se está tratando de antigos. O equilíbrio total seria então um ideal inatingível, nível no qual somente os avatares puderam estar (LAMA & CULTHER, 2000, p. 46). Sugere-se, então, que faz parte natural do caminho evolutivo do ser humano a busca deste equilíbrio, nunca havendo perfeição nele, já que encontrá-lo significa o alcance do nirvana, e tal ser humano terá se tornado um avatar, como Jesus Cristo, Buda, dentre outros. Sendo assim, a busca do equilíbrio percebido passa por um estado constante de desequilíbrio, sendo o objetivo desta busca evitar grandes desvios que causem problemas à integridade pessoal.

Outra investigação relevante neste tema é a diferença entre a satisfação e o prazer, os quais se encontram intimamente ligados às vivências pessoais e profissionais. O prazer é o contentamento imediato de necessidades biológicas ou emocionais, como dormir, comer, descansar, gozar, etc. O prazer ajuda a manter a homeostase física, mas não gera crescimento psíquico, não acrescenta complexidade ao indivíduo. Temos a capacidade de fazer sexo mesmo sem a intenção de procriar, simplesmente pelo fato de que gostamos do ato. Também experimentamos um prato só para nos deliciar, mesmo sem estar com fome, mas apenas por puro prazer.

A satisfação, por sua vez, é gerada por acontecimentos onde a pessoa não apenas realiza desejos, mas alcança algo inesperado ou além do que conseguia antes, como: aprender coisas novas, praticar um esporte que utilize uma nova técnica ou fechar um acordo de negócios disputado. É provável que a experiência não seja tão prazerosa no momento de realização, mas depois de concluída, sente-se a satisfação. É quando o indivíduo expande sua consciência, e com isso se torna mais complexo. Apesar de o prazer ser útil para o organismo, proporcionando ânimo, entusiasmo e vitalidade para a mente, ele tem efeito de curto prazo, porque o indivíduo não se satisfaz apenas com atividades prazerosas.

Uma imagem que ilustra a superioridade hierárquica da Satisfação sobre o Prazer, para o aumento de percepção da felicidade, é a cena de um alpinista escalando um difícil paredão de uma montanha. Ele está a poucos metros do topo. Suas mãos estão machucadas, seus músculos cansados, há um sentimento geral de dor e sofrimento, ou seja, ausência de prazer. No entanto, sua felicidade é plena, pois ele está ciente de estar a poucos metros de seu objetivo final. Ele finalmente chega ao topo. Exausto, este alpinista tem uma indescritível sensação de satisfação. Ele finalmente conseguiu seu objetivo, sua realização, aquilo que era o seu objetivo desde o início. Sua recompensa é estar ali, no topo do mundo, exausto, ofegante e dolorido, mas muito satisfeito consigo mesmo (adaptado de NAVEGA, 2001, p. 3).

Abraham Maslow propõe, através de sua pirâmide de necessidades, que os seres humanos ambicionam a auto-realização, um momento onde a essência do "ser" humano é potencializada. É dentro deste aspecto que parece ser mais razoável observar a humanidade, não como essencialmente motivados por impulsos e volições primitivas e instintivas, mas sim como buscadores da realização de seu potencial de seres inteligentes. (NAVEGA, 2001, p. 5)

Não há Qualidade de Vida autêntica a não ser que se aprenda a obter satisfação, em vez do vício em prazeres seqüenciais. É possível, inclusive, dizer que boa parte do progresso da humanidade se deve à restrição de certos prazeres de curto prazo, ou impulsos emocionais imediatos, em busca da satisfação de longo prazo.

O autor Mihaly Csikszentmihalyi (1997, p. 27), psicólogo da Universidade de Chicago, é o criador do conceito *Flow*, ou Fluir, que designa estados de intensa satisfação. Ele identificou este estado entrevistando especialistas, usando para isso o Método de Amostragem de Experiência (MAE). Este estudo foi feito com 100 profissionais de várias áreas, respondendo sobre sua satisfação em diferentes atividades. O conceito *Flow* surgiu através da sua observação de artistas que imergiam em seus trabalhos de criação durante horas, em plena concentração e envolvidos em seus projetos, que trabalhavam indiferentes a situações externas. Crianças em situações de brincadeiras podem apresentar este mesmo estado de absorção, alheias a quaisquer outras situações. Seu estudo demonstrou que as pessoas experimentaram mais momentos de *Flow* no trabalho do que no lazer.

Foi adotado o critério de experiências de desafio que exigissem suas capacidades. As pessoas que tiveram essas experiências mais freqüentemente se sentiam mais fortes, ativas, criativas e motivadas. No trabalho, **54%** das respostas indicavam situações de Fluir. No lazer, apenas **18%**, indicando uma categoria de apatia, níveis de desafio e utilização de capacidades abaixo da média – nesta categoria, as pessoas afirmaram se sentir mais passivas, fracas, desanimadas e insatisfeitas.

O estado *Flow* possui este nome em razão de significar o movimento do ser humano, correndo livremente como se fosse um fluido, concentrando-se no alcance do seu objetivo. Um estado de *Flow* dá-se quando a pessoa está vitalmente empenhada naquilo que está fazendo, com significado e um senso de propósito. O primeiro passo para instalar o estado de *Flow* é a tomada de consciência da importância da satisfação de médio/longo prazo em detrimento dos prazeres imediatos de curto prazo.

Com esta consciência em mente, devem ser definidas metas (objetivos com valores e prazos). Porém, consciência e meta não bastam, também é fundamental ter um senso de disciplina e controle, a fim de monitorar desvios do objetivo e estados emocionais destoantes. A fim de não tornar este processo exaustivo, é fundamental estar fazendo algo de que se gosta realmente.

Ser competente no que se gosta também é importante, cabendo o equilíbrio entre competência e desafio. Em outras palavras, a atividade deve apresentar um desafio para a pessoa, fora da sua “zona de conforto”. Contudo, não deve ser difícil demais para as competências atuais. Sendo assim, o caminho ideal de desenvolvimento de um ser humano é o equilíbrio entre o desafio imposto e seu grau de maturidade para vivenciá-lo, conforme demonstrado na Figura 4.3, a seguir.

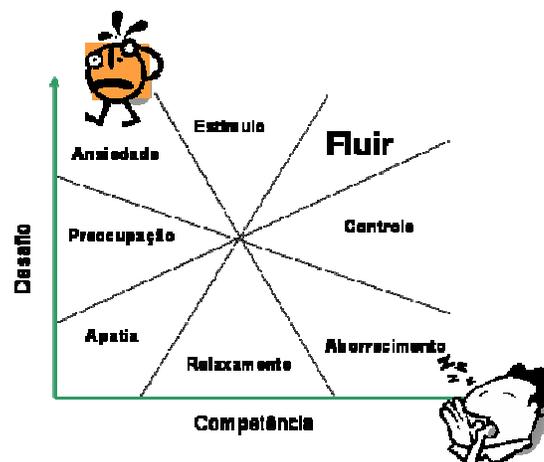


Figura 4.3 Estágios Competência & Desafio
Fonte: Csikszentmihalyi (1997, p. 27)

Conforme a figura, percebe-se que o *Flow* corresponde a um estágio de ação onde o indivíduo está aplicando sua competência mais desenvolvida, em um desafio compatível. Mantendo o mesmo desafio e diminuindo o nível de competência correspondente, observa-se uma transição para estágios de estímulo, ansiedade e preocupação. Por outro lado, para um mesmo nível de competência, reduzindo-se o desafio colocado, migra-se para estágios de controle e aborrecimento. Reduzindo-se os níveis de competência e desafio chega-se a estágios de apatia ou preocupação.

Nas organizações, a vivência do *Flow* pelos colaboradores não deve ser um esforço individual, mas compartilhado com as lideranças de onde o indivíduo trabalha, que identifica as habilidades individuais, e situações que proporcionem às pessoas oportunidades de emprego de suas capacidades.

A relevância do modelo *Flow* para esta dissertação é o fato de mostrar que uma Vida contida apenas de atividades de baixo desafio e competência pode implicar menores probabilidades de Fluir, o que vem a ratificar a importância do equilíbrio entre atividades produtivas que gerem satisfação, e atividades ociosas que recuperem a energia do indivíduo. A partir da investigação da literatura, dos casos reais e depoimentos, conclui-se que tão importante quanto o equilíbrio entre o que é pessoal e o que é profissional, é o equilíbrio entre a produção e o ócio.

Primeiramente, na discussão entre a diferença entre satisfação e prazer, e sua correlação com a felicidade, ficou claro que a mesma é proveniente do equilíbrio entre esses dois fatores, que por sua vez estão associados a atividades produtivas e ociosas. Os casos de pessoas teoricamente sem emprego, mas com atividades produtivas, como estudantes, donas-de-casa, *socialites*, aposentados, etc, mostram que a falta de uma profissão não é o que necessariamente causa a falta de satisfação, mas sim a falta de vida produtiva.

Sendo assim, para facilitar a investigação, sugere-se um quadro de dois vieses: *profissional & pessoal*, e *produção & ócio*. Entendem-se vivências profissionais como aquelas cujo fim de atender às necessidades de outras pessoas, podendo também

gerar a satisfação de necessidades pessoais (remuneração, auto-realização, etc). Já as vivências pessoais são aquelas cujo fim é a satisfação de necessidades pessoais, podendo também gerar a satisfação das necessidades de outrem. Entende-se a produção (ou trabalho) como toda atividade destinada a gerar algum fim, algum produto externo, comparável, que envolva um projeto, concepção, seguida de um processo produtivo e avaliação do resultado. Já o ócio é toda atividade que não se destina a gerar um fim externo, cujo resultado é o próprio ato de vivenciar a atividade, podendo até gerar um produto, mas não proposital, e interno, como o descanso, a paz interior, o gozo, etc. Veja-se na Figura 4.4 um resumo destes pressupostos:

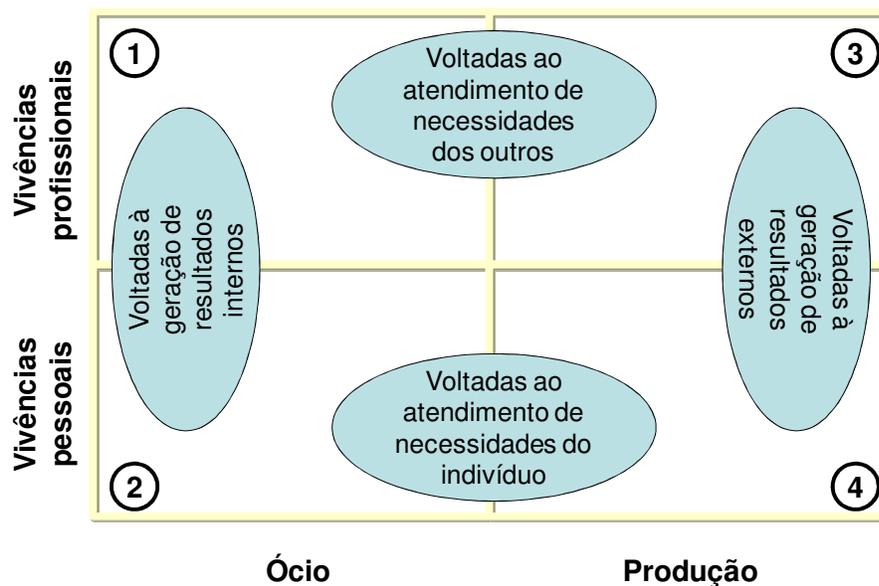


Figura 4.4 Classificação dos quadrantes do equilíbrio
Fonte: O autor

A partir deste modelo, a hipótese levantada para futuras pesquisas é que, tão importante quanto equilibrar as vivências pessoais e profissionais, ou seja, atender às próprias necessidades e às necessidades dos outros, é também importante equilibrar o ócio e a produção, ou seja, momentos de não produção e descanso, com momentos de produção externa.

O equilíbrio ideal a ser buscado na Vida então é o centro dos quadrantes, evitando os extremos. Em razão de situações e fases de Vida, o indivíduo pode concentrar sua dedicação em algum dos quadrantes, mas o ideal é que no todo ele busque o centro. Para ilustrar esta proposição, usa-se um recurso muito utilizado pelos matemáticos, a demonstração por absurdo. Se não forem equilibradas, então obviamente um dos extremos deve estar dominando o outro. E assim, o que ocorre nesses casos? Veja-se a Figura 4.5, a seguir:

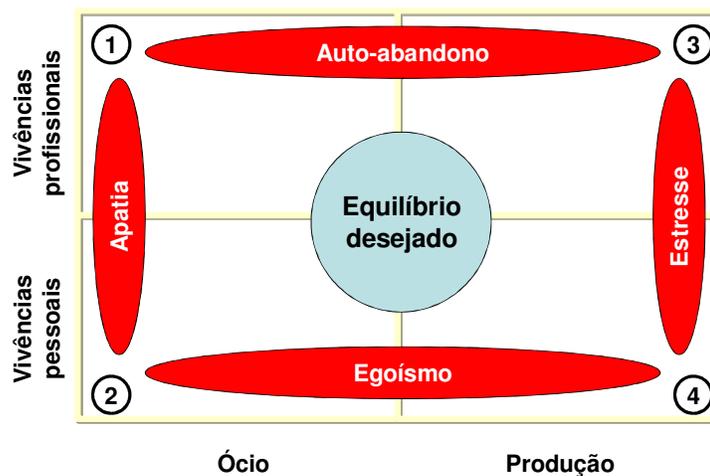


Figura 4.5 Exemplos de efeitos do desequilíbrio
Fonte: O autor

A partir deste modelo, sugere-se a importância do equilíbrio percebido nos dois vieses. O excesso de vivências profissionais denota um abandono do suprimento das necessidades individuais, necessárias para a auto-regulação do ser psíquico. Por outro lado, o excesso de vivências pessoais denota um egoísmo, que também traz efeitos negativos para o indivíduo nesta situação. Nela existe também o risco de não obter uma remuneração adequada, necessária para a subsistência. O ser humano é um ser social, que precisa de trocas para sua subsistência. Como todo sistema vivo, precisa da troca para o seu próprio desenvolvimento, e recluso em um sistema fechado voltado apenas às suas necessidades tende à autodestruição, conforme os pressupostos de entropia. As pessoas precisam de convívio e de interação, e muito

provavelmente esse foi um dos fatores fundamentais da sobrevivência do *Homo Sapiens* sobre os *Neandertais*.

O excesso de ócio, por sua vez, é responsável pela apatia, e segundo estudos de Csikszentmihalyi apresentados anteriormente, este desempenho (baixo desafio e baixa competência) é o extremo oposto do estágio de Fluir (alto desafio e alta competência), em que o indivíduo alcança maior satisfação. Isto explica por que um indivíduo que apenas tenha ócio e os prazeres associados, não necessariamente seja um indivíduo feliz. Assim, a fim de compensar a falta de satisfação, estas pessoas tendem a consumir mais ainda os prazeres, levando à geração de vícios, que se tornam destrutivos para o indivíduo. Por outro lado, o excesso de produção gera estresse, já que todo sistema, seja ele vivo ou mecânico, precisa de ciclos de descanso para a recuperação do equilíbrio, da homeostase do indivíduo.

Como proposta de objetivo específico deste estudo, sugere-se uma nova hipótese de que o equilíbrio ideal a ser buscado é a média diária de seis (6) horas de vivência em cada um destes quadrantes, maximizando a satisfação nas vivências e na Vida em geral. De Masi (2000b, p.148) defende que a nova sabedoria exige que em toda ação estejam presentes trabalho, jogo e aprendizado. Seu modelo do ócio criativo sugere um lazer onde haja uma produção constante, mesmo que criativa. O que se sugere aqui é um equilíbrio onde também haja o ócio indolente, e não somente a produção.

Outro caminho de pesquisa relevante, inclusive para a Engenharia de Produção, é a de que existe uma correlação direta entre satisfação nas vivências pessoais e profissionais com os indicadores de performance do profissional. Espera-se então que estes indicadores individuais de performance dos profissionais promovam ganhos para a empresa como um todo. Dentre estes ganhos, destacam-se: maior produtividade, diminuição de erros, aumento na confiabilidade das atividades desenvolvidas, maior disponibilidade das pessoas, redução de afastamentos, menor

custo médico, menor custo jurídico e trabalhista, método de reorganização de trabalho, maior qualidade no serviço conjunto, dentre outros.

Pesquisas demonstram claramente a relação entre a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e os resultados obtidos pela organização (Harter *et al.*, 2002, p. 43). Segundo esta pesquisa, a presença de emoções e sentimentos positivos na unidade de negócio está associada com maior satisfação do cliente, maior lucratividade e menor rotatividade de profissionais. Bloom *et al.* (2006, p. 4) conseguiram evidenciar que há uma associação positiva na Qualidade da gestão e o equilíbrio entre Vida e trabalho dos colaboradores. Ou seja, a causa da promoção do equilíbrio é uma boa base de gestão na organização. Entretanto, os autores enfatizam que a visão ganha-ganha acerca de que “mais equilíbrio aumenta a Qualidade da gestão” recebeu pouco suporte empírico, não havendo relação sistemática entre equilíbrio e aumento da produtividade. Sendo assim, há um problema em aberto: a promoção do equilíbrio pode melhorar a Qualidade da gestão nas organizações?

Como objetivo futuro de pesquisa, sugere-se a investigação de uma correlação entre os indicadores de equilíbrio e satisfação de vida com os indicadores de performance profissional e os indicadores da organização. Sugere-se a hipótese de que maximizar a satisfação nas vivências pessoais das pessoas que atuam nas empresas através da melhoria do equilíbrio e satisfação nas vivências pessoais afeta negativamente o seu desempenho no trabalho, e assim o desempenho da organização. Caso esta hipótese fosse confirmada, o caminho a ser buscado então seria o de maximizar a satisfação na Vida das pessoas que atuam nas empresas através da melhoria na satisfação das suas vivências profissionais, a opção que muitos executivos tomaram e relataram ser escolhas de Vida. Tratar-se-ia, então, de uma opção das pessoas que trabalham nas empresas, maximizar a sua satisfação nas vivências pessoais ou nas vivências profissionais, e assim a “satisfação da organização”. Nóbrega (2006, p. 244) é categórico em relação a este aspecto:

Gestão, pragmática como é, só quer saber de resultados, não de “estados subjetivos”. Não peça nada à gestão além de resultados. Por isso, os heróis da gestão são os Jack Welches e os Giulianis – não são o Dalai Lama ou o Papa. (...) Isso é o que uma empresa bem administrada pode fazer: garantir que seus acionistas vão ter seus retornos e que os colaboradores adequados a trabalhar nela terão suas recompensas. Felicidade? Felicidade é com você.

A questão do equilíbrio percebido nas vivências pessoais e profissionais não é um problema somente dos empregados, mas de todas as pessoas da organização, incluindo-se aí os acionistas. A promoção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais exige a responsabilidade de todos.

O que distingue as melhores empresas não é que elas reconheçam o quanto é importante promover o equilíbrio para atrair talentos, mas sim o como elas criam esse equilíbrio em suas organizações. O projeto de equilíbrio que atrai as pessoas não é uma série de programas de Qualidade de Vida, mas sim a estratégia, a postura da liderança, que se traduz em um jeito de fazer negócios. Quando a empresa consegue ajudar as pessoas a atingir sua satisfação pessoal, elas tendem a permanecer nela.

Em relação às condições organizacionais, os levantamentos realizados nas empresas visitadas, nos questionários e na pesquisa bibliográfica evidenciaram a importância do apoio da Alta Direção e dos processos de Gestão de Pessoas como promotores de diversos elementos que tornam tangível o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Também foram destacadas as práticas de Ergonomia como elementos fundamentais para a sustentação deste equilíbrio no trabalho. O apoio da Alta Liderança mostra-se fundamental em quaisquer ações que tenham efeito na gestão organizacional, por uma questão de estratégia e priorização. Sendo assim, percebeu-se fundamental a adesão dos presidentes e diretores das organizações visitadas e/ou consultadas nas pesquisas de campo e bibliográfica.

Sugere-se como desdobramento de futuras pesquisas o impacto das práticas de Gestão de Pessoas para a promoção do equilíbrio, pois é nelas que foram evidenciados mecanismos práticos para a gestão do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais dos colaboradores. Para tal sugere-se a divisão

conceitual de Chiavenato (2004, p. 67), que divide o macroprocesso Gestão de Pessoas em seis processos, conforme o esquema sucinto na Figura 4.6 a seguir:

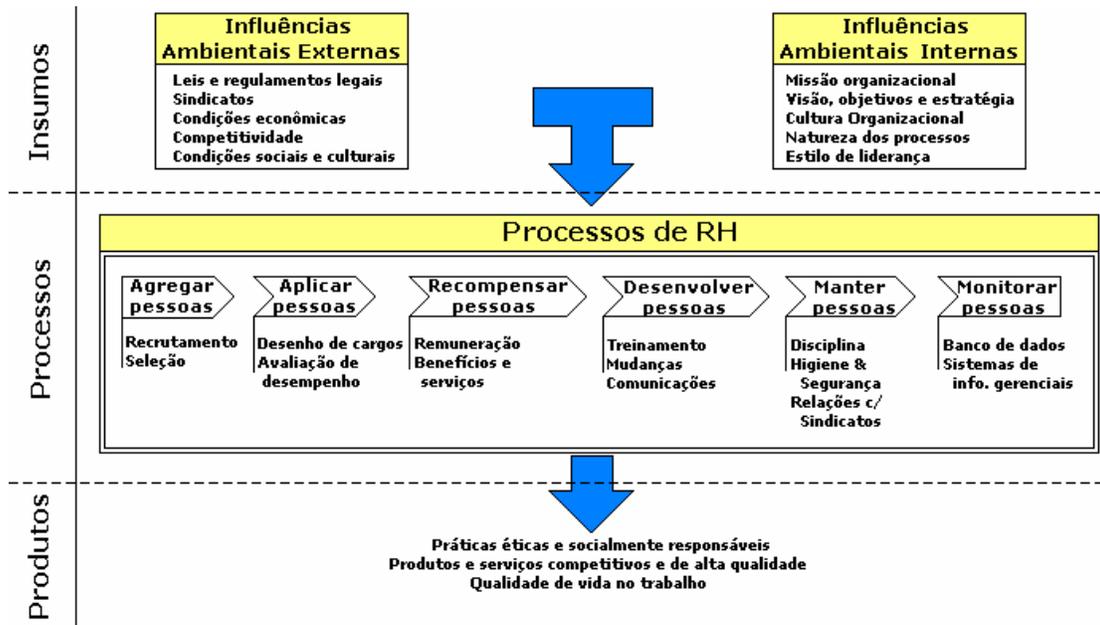


Figura 4.6 Modelo de Diagnóstico de RH

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 67.

Conforme se pode perceber, uma das saídas fundamentais no Sistema de Gestão de Pessoas é a Qualidade de vida no trabalho, na qual se insere o aspecto do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. Como analisado no capítulo 2, um dos critérios da QVT é o equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. A fim de explorar os fatores promotores deste equilíbrio (saída), sugere-se uma pesquisa mais aprofundada sobre como cada um dos seis processos (entradas e meios) de Gestão de Pessoas pode estimular o equilíbrio percebido. O projeto de Dametto (2003) explora diversas formas de um modelo de Gestão de Pessoas com visão de Marketing e Qualidade, e contém ações importantes para o desenho do Projeto de Equilíbrio da organização. Os departamentos de Recursos Humanos, ao se focarem e incentivarem estritamente perfis que procuram carreira, dinheiro e sucesso, estão prestando um desserviço ao próprio capitalismo, na medida em que não contratam

reformuladores de paradigmas que garantam a própria sobrevivência sustentável do modelo a longo prazo.

Através dos dados coletados nesta dissertação, também consegue-se identificar relação positiva entre práticas de Gestão de Pessoas e o equilíbrio percebido das pessoas, conforme a Figura 4.7, a seguir. Mas alguns pontos fora da linha de tendência assinalados em vermelho indicam que outros fatores impactantes, como a qualidade da Liderança direta, as estratégias e a Cultura da Organização, merecem ser estudados em futura pesquisa.

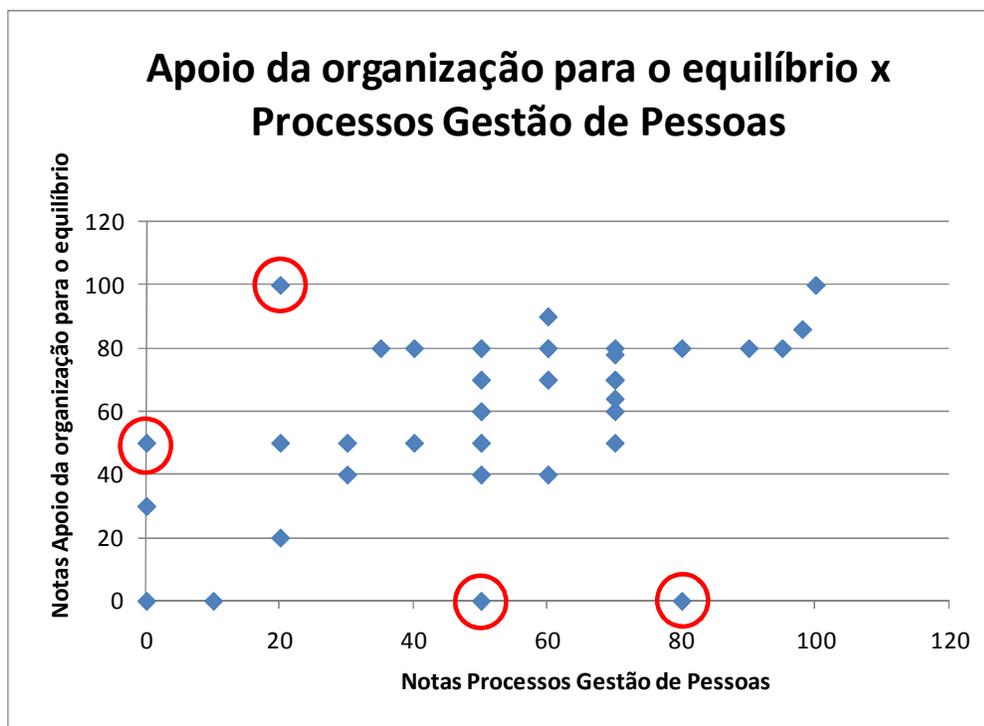


Figura 4.7 Correlação entre Gestão de Pessoas e apoio da organização para a promoção do equilíbrio
Fonte: O autor

Um ponto crítico a ser investigado é o quanto as ações de apoio da organização para o equilíbrio têm sido eficazes. Ao analisar a relação entre os níveis de percepção do equilíbrio após a reflexão de horas nas vivências e o apoio dado pelas organizações em que os respondentes trabalham, percebe-se uma baixa influência das mesmas no seu equilíbrio, conforme a Figura 4.8. Isto indica que as

empresas ainda têm uma agenda de desenvolverem seus programas de Qualidade de Vida, e traduzi-los em resultados efetivos no equilíbrio dos colaboradores.

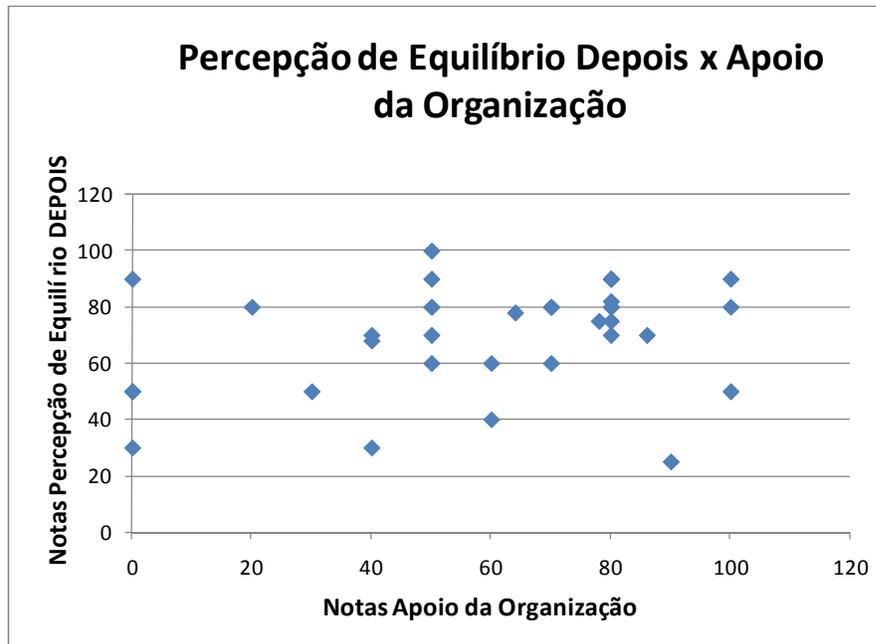


Figura 4.8 Correlação entre o apoio da organização e a percepção de equilíbrio dos colaboradores
Fonte: O autor

Muitos dos esforços de promoção do equilíbrio nas organizações esbarram na falta de engajamento dos próprios colaboradores (RODBOURNE, 1996; SPINKS, 2004 *apud* SCHOENFELD, 2005, p. 1). Segundo este autor, a baixa utilização de programas de equilíbrio tem sua causa provável na percepção de que adotar uma rotina mais flexível pode ocasionar menos segurança no trabalho e diminuir as chances de crescimento na carreira. Segundo Kossek & Friede (2005, p. 625), a comunidade acadêmica e as organizações precisam abandonar a retórica do discurso do equilíbrio, em que fórmulas prontas e preceitos filosóficos e esotéricos precisam ser substituídos por um modelo estrutural de mudança, que preconiza a revisão da Estratégia Organizacional, seu desdobramento em práticas de Gestão de Pessoas e revisão dos

processos de negócios nas diversas funções da organização para adequação ao discurso do equilíbrio.

As organizações que souberam implementar seus programas conseguiram promover ganhos na percepção do equilíbrio dos seus colaboradores (GUEST, 2001 *apud* SCHOENFELD, 2005, p.11). De qualquer forma, mesmo aderindo à busca do equilíbrio de uma forma protocolar, o simples fato de o fazerem indica uma mudança de paradigma na sociedade, o que é importante para a cultura de mudança que promove a mudança de cultura.

Também foi considerada muito importante a responsabilidade das pessoas no projeto do equilíbrio. A percepção do equilíbrio é um trabalho de dupla responsabilidade, e depende primeiramente de cada indivíduo, já que nada impede que cada ser humano busque os caminhos com os quais mais se identifica para este aprendizado, enquanto as empresas amadurecem e se abrem para o assunto. Vivemos em uma época privilegiada, onde o acesso a livros, cursos gratuitos, filmes, relatos de experiências pessoais e profissionais exitosas são facilmente acessáveis.

É através do protagonismo dos indivíduos em gerenciarem suas próprias Vidas que teremos uma sociedade preparada para disseminar este conhecimento e mobilizar “de baixo para cima” as empresas em que trabalham. São os próprios indivíduos, na posição de líderes ou liderados, que criam as oportunidades de equilíbrio, na medida em que adquirem domínio sobre o assunto e encontram oportunidades para multiplicá-lo em grande escala. Nada substitui o trabalho interior que cada um precisa fazer por si mesmo.

As evidências das pesquisas e os relatos dos entrevistados mostram que as pessoas precisam dedicar-se mais ao seu equilíbrio, como uma nova competência a ser desenvolvida internamente. E isso engloba inclusive a reformulação das disciplinas das faculdades que ainda formam pensadores para um Mundo Velho, preparando os alunos exaustivamente para as vivências profissionais, que valoriza o emprego em detrimento de trabalho. Aqui não se defende um trabalho de “equilibrilogia”, em que

haveria um paradigma ideal de equilíbrio externo ao qual as pessoas deveriam se adequar. O que se apresenta é a relevância de apoiar as pessoas a encontrar o seu próprio equilíbrio, analisado à luz da percepção, a variável que norteia esta pesquisa.

Na Engenharia de Produção da UFRJ, vale destacar disciplinas como a Psicologia Organizacional, Gerência de Recursos Humanos, Engenharia do Trabalho e Engenharia do Entretenimento, as três primeiras por estimular esta reflexão, e a última por gerenciar o ócio dos outros em forma de negócios bem geridos. Estas disciplinas têm uma grande responsabilidade em relação à questão do equilíbrio, pois além de se basearem na promoção do equilíbrio produção e lazer, ajudam a resgatar as pessoas da banalidade, consumismo e violência no uso do seu tempo livre.

Segundo Cohen (1999, artigo), equilíbrio é uma questão de projeto, acessando seus valores, definindo prioridades, e reconhecendo os sacrifícios que eles requerem. Equilíbrio também tem a ver com disciplina: decidir o que é importante e a partir daí criar uma estrutura que defina como você passa o seu tempo. Somente um indivíduo autônomo é capaz de ter o seu próprio projeto de vida e de respeitá-lo no dia-a-dia.

Em épocas mais remotas, as pessoas podiam ter um estilo de Vida mais contemplativo e reflexivo, obedecendo a uma cadência de ação e reação mais previsível. Não era essencial estabelecer metas, planos de ação, havia muitas necessidades e oportunidades para todos. Neste século XXI, o excesso de estímulos visuais, a competitividade e o ambiente dinâmico do mundo moderno exigem que o homem seja cada vez mais autor de sua Vida, já que não fazê-lo implica ser governando por outrem: a mídia, os governantes, os líderes, os pais, os professores, e até mesmo os vícios. A sociedade contemporânea distingue-se pela sua necessidade e capacidade de projetar o próprio futuro, em vez de depender do acaso ou da providência divina, como aborda De Masi a seguir:

A humanidade pensou que sua própria sorte depende primeiro do acaso (era o que pensavam os gregos e romanos), depois da providência (é o caso da civilização cristã), e ainda depois da sustentabilidade da Terra e da

possibilidade de dispor de matérias-primas. A sociedade pós-industrial, pelo contrário, crê que o destino dos homens depende, em grande parte, da sua própria capacidade de programação. E, segundo Touraine, investe tantas energias com esta que passa a caracterizar-se exatamente por isso.
(DE MASI, 2000b, p.124)

Vale ressaltar a importância do equilíbrio na elaboração e execução do Projeto de Vida, a fim de não torná-la um sistema mecânico de metas, processos e *check lists*. Numa dissertação que versa sobre o equilíbrio, defende-se aqui também um caminho do meio entre o planejamento exaustivo das empresas e o *laissez faire* do “deixa a Vida me levar”. Como apontado nas entrevistas com os profissionais, o ponto ideal de planejamento é aquele onde se inicia um processo de autoconhecimento, e mantém-se uma disciplina para respeitar os seus valores. Àqueles que não queiram escrever seus Planos de Ação, fica o convite para a interiorização e consciência de seus valores e objetivos superiores de Vida.

Uma das maiores dificuldades apontadas na literatura e pelos participantes das pesquisas primárias é traduzir a consciência do equilíbrio em prática, em suas Vidas ou nas equipes que lideram. Praticamente todas as pessoas admitem que equilibrar a Vida é bom, que os ganhos são nítidos, mas geralmente não conseguem aplicar novos paradigmas de Vida. Sugere-se então um estudo específico sobre o projeto de equilíbrio, tanto para organizações quanto para pessoas.

Em uma organização, o grande norte para qualquer processo de planejamento ou mudança deve ser a Estratégia Organizacional, que direciona a missão, visão e valores da organização. Sendo assim, deve ser analisado um meio de como o equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais pode contribuir para o alcance desses objetivos macros. Segundo a Teoria de Sistemas, existem n formas de se alcançar um resultado, e dependendo da estratégia da organização, existem também n formas de se promover o equilíbrio das vivências sem afetar negativamente o resultado esperado no negócio.

Uma organização que seguiu esta cartilha foi a AES, empresa de energia que emprega mais de 40 mil pessoas em todo o mundo. Dennis Bakke, um dos seus fundadores, acredita que todo negócio deve ter um significado maior do que gerar lucro, e que trabalho e prazer não são incompatíveis. Segundo ele, tudo deve começar pela definição dos valores da empresa. Na AES, estes valores são: integridade, responsabilidade social, justiça e, acreditem, diversão. De acordo com Bakke (2007, p. 69), as pessoas querem se sentir úteis e criativas, querem saber que seu trabalho é significativo e fazem parte de um time com uma causa maior. Os resultados mostram que a estratégia da AES estava adequada: o valor de mercado da empresa não pára de crescer.

Outra organização que avançou muito na questão do equilíbrio foi a IBM (HILL *et al.*, 2006, p. 1165). Há duas décadas, os programas corporativos de equilíbrio entre Vida e Trabalho da IBM eram ações pontuais para apoiar as mães de filhos pequenos. Desde o início deste século XXI, a estratégia de *work life balance* da IBM é vista como um diferencial competitivo do negócio, servindo para incentivar, atrair e reter os talentos organizacionais que compõem o capital humano da empresa. A fim de dar consecução a estratégias que fossem benéficas para os colaboradores e também para a organização, a empresa conduziu sete etapas de diagnósticos, começando em 1986. Dentre as iniciativas implementadas destacam-se o cuidado compartilhado dos dependentes, flexibilidade de local e horário de trabalho e suporte da empresa para necessidades pessoais dos colaboradores (assistência médica, psicológica, burocracias, etc). Um valor que norteou o seu processo de desenvolvimento foi o foco em resultado, o que implicava liberdade para os colaboradores escolherem os meios necessários para gerá-los. A comunicação e apoio da Alta Direção também foram fundamentais, o que serviu inclusive para gerar reformulações nos processos de trabalho que afetassem as políticas de equilíbrio.

Sendo assim, é necessário destacar a missão, visão e valores antes de qualquer planejamento que a organização almeje alcançar. Feito isso, devem ser

estabelecidas as estratégias organizacionais que promovam o alcance desta missão e visão. Estas estratégias, por sua vez, devem ser medidas por um sistema de indicadores balanceado, que monitore a satisfação dos acionistas, dos clientes externos, dos funcionários, dos fornecedores e da comunidade em geral, também conhecidos como *stakeholders* da organização.

São estes indicadores que devem balizar o projeto de equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais, a fim de que o programa não se torne uma panacéia da moda, sem orientação para resultados. Os executivos das organizações são acostumados a falar o “financês”, e associar os projetos organizacionais, (incluindo o de equilíbrio) à promoção da satisfação dos *stakeholders* da organização. A definição de metas claras do programa de Qualidade de Vida é um elemento importantíssimo da negociação de captação de recursos para o programa.

Uma vez existente o desequilíbrio, é fato que o mesmo será refletido em alguns níveis dos indicadores organizacionais, principalmente naqueles referentes aos clientes internos e externos. Constatado este problema, devem ser investigadas suas causas essenciais, de forma que o desequilíbrio seja tratado sistemicamente como um dos elementos do projeto organizacional, e não um elemento estanque. Identificadas as causas concernentes ao desequilíbrio, devem ser recomendadas ações que enderecem a solução nas causas essenciais e priorizadas do problema, de acordo com a realidade organizacional da empresa em questão. Não existem fórmulas prontas, recomendá-las nesta dissertação seria um desserviço ao conhecimento gerencial já formulado até então, que preconiza um estudo com fatos e dados de acordo com cada realidade. Consulte um especialista em Gestão Empresarial para apoiá-lo nesta trajetória.

Destaca-se também a relevância do comprometimento da Alta Direção da empresa, dando respaldo para que este processo aconteça na empresa como um todo. A maturidade gerencial da organização deve ser maior, em termos das suas

lideranças e da função Gestão de Pessoas. Sua empresa quer pessoas mais conscientes e saudáveis? Se não, nem continue a ler os próximos parágrafos.

Em relação ao equilíbrio individual entre as duas vivências, cabe um trabalho de planejamento semelhante ao indicado anteriormente para as organizações, guardando-se as devidas proporções. Segundo a Teoria de Sistemas, tanto as organizações quanto os indivíduos são sistemas, com funções e propósitos mais ou menos definidos, cabendo um esforço cognitivo de alinhar estes sistemas aos propósitos a quem se dispõem. Com seres humanos, este trabalho de autoconhecimento, alinhamento de objetivos, e planejamento pode ser endereçado por algumas metodologias citadas anteriormente, com destaque para os trabalhos de Psicoterapia, *Coaching*, *Mentoring* e o Aconselhamento.

A psicoterapia foca em entender o passado do paciente para melhorá-la no presente e futuro. Há análises e interpretações que conduzem o paciente ao autoconhecimento, em um processo geralmente mais lento. O *Coaching* não busca causas e possíveis traumas no passado, e sim momentos de ótima performance que as pessoas já alcançaram, e que permitam repetir bons resultados no futuro. No *Coaching* o foco está na solução, e não nos problemas do *coachee*. O *Mentoring* envolve a transferência de informações de uma pessoa mais experiente na área de atuação do mentorado (cliente do *Mentoring*), geralmente uma pessoa inexperiente. O Aconselhamento envolve a transferência de informações de uma pessoa tão experiente quanto a que recebe, criando uma relação de cumplicidade maior que a do *Mentoring*.

Uma vez escolhido o caminho de implementar o equilíbrio, seja via Estratégia Organizacional para as organizações, ou via Projeto de Vida para as pessoas, a competência de Gestão de Mudança sustenta a disciplina e o êxito do projeto de equilíbrio, sendo a chave fundamental para que o discurso não estanque na prática. Destaca-se esta competência porquê, por se tratarem de novos hábitos, naturalmente aparecem resistências, tanto por parte dos líderes, quanto dos próprios liderados que

tanto almejam maior equilíbrio. Fato é que muitos que desejam equilibrar mais suas vivências pessoais e profissionais não sabem o que fazer com o tempo livre ao conquistarem o que tanto queriam. Sugere-se um estudo específico sobre como gerenciar a mudança na implementação de projetos de equilíbrio.

Finalmente, a fim de comprovar que investir em equilíbrio das vivências pessoais e profissionais é vantajoso, gera retorno do investimento, é importante ter claros os indicadores desde a fase do projeto, conforme explicitado anteriormente. Primeiramente, devem ser medida a evolução dos indicadores que estimularam o projeto de equilíbrio, evidenciando que houve melhoras na satisfação dos clientes internos e externos. Pode-se pensar inclusive no cálculo do indicador de ROI (*Return on Investment*) das ações empreendidas para promover a percepção do equilíbrio. O ROI é calculado medindo-se:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganho obtido com a iniciativa} - \text{Custo do Investimento}}{\text{Custo do Investimento}}$$

Este ganho obtido com a iniciativa pode ser traduzido para valores monetários, através da identificação do aumento do número de vendas, diminuição do custo de absenteísmo, do custo de saúde, dentre outras diversas oportunidades de ganho (idéias convertidas em novos produtos, redução no custo de processos, etc). O custo do investimento pode totalizar os custos de treinamento, palestras, consultoria e *coaching* promovidos, o custo de oportunidade do tempo dedicado às vivências pessoais que antes eram dedicados ao trabalho. Uma continuidade deste estudo pode consistir no cálculo do ROI de iniciativas de projetos de promoção do equilíbrio percebido entre vivências pessoais e profissionais nas organizações.

Uma vez apresentadas as análises e conjecturas obtidas a partir das pesquisas primárias e secundárias realizadas nesta dissertação, o capítulo 5, a seguir, expõe as

principais conclusões obtidas neste trabalho, sintetizando o que foi obtido de mais relevante na pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo final, apresenta-se uma súmula do que foi concluído de mais relevante na dissertação, principalmente o alcance do objetivo da pesquisa e a validação da hipótese definida. Também são apontadas as restrições de pesquisa que impediram o alcance de melhores resultados, os quais servirão de alerta para futuros pesquisadores no tema. Finalmente, recomendam-se oportunidades de pesquisa a partir de pontos que merecem aprofundamento, além de outras hipóteses que emergiram a partir desta dissertação.

5.1 Síntese – Una o útil ao agradável, pois tempo é mais que dinheiro, é Vida!

Ao iniciar a pesquisa sobre o tema da percepção do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais esperava-se encontrar uma vasta literatura acadêmica nacional sobre o assunto, o que permitiria uma comparação de diversos autores e o reconhecimento de seus modelos nos casos reais estudados no Brasil. Entretanto, constatou-se que este é um tema muito mais estudado fora do país, ou na literatura de negócios e na mídia jornalística nacional, sem grande embasamento científico, construção de hipóteses e validações acadêmicas. Neste sentido, esta dissertação foi um avanço para a discussão acadêmica sobre este importante tema, que afeta todos os seres humanos, em maior ou menor grau. Pela inexistência de ampla base de teses e dissertações sobre tema, foi necessário utilizar como metodologia de pesquisa a estratégia de levantamento exploratório, contribuindo para a construção de paradigmas acadêmicos em relação ao tema.

A hipótese que a dissertação promoveu foi a de que a percepção do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais propicia atuar no aumento da satisfação de Vida. Esta satisfação, por sua vez, também é uma percepção. Os dados obtidos confirmam a hipótese, e nota-se que a percepção do equilíbrio é que possui alto grau

de correlação com a satisfação de Vida, e não necessariamente uma distribuição cartesiana 50%-50% do tempo entre estas vivências. Conclui-se também que faz parte da evolução do ser humano a busca deste equilíbrio, nunca havendo perfeição.

Por tratar-se de percepção, é importante que as pessoas aumentem sua consciência em relação às dedicações nas vivências, e assim consigam refletir melhor sobre a percepção de seus equilíbrios e tomem as devidas decisões. Esta resposta é fundamental para o encontro da percepção de satisfação de Vida. A realização do exercício de horas nas vivências, feito na metodologia de pesquisa desta dissertação, é um passo inicial para o projeto de equilíbrio das pessoas e das organizações.

Outra conclusão muito interessante desta dissertação é que a satisfação nas vivências pessoais tem mais efeitos que a satisfação nas vivências profissionais para a satisfação de Vida como um todo. Esta conclusão serve de alerta para as pessoas que subestimam as vivências pessoais em detrimento das vivências profissionais por um longo prazo. O efeito para a satisfação na Vida como um todo pode ser nocivo, cabendo então um reposicionamento de prioridades para ganhos no longo prazo. Sendo assim, existe o risco de uma percepção equivocada de equilíbrio pontual no curto prazo desmoronar no médio-longo prazo, e significar uma satisfação de Vida menor, dado que não vivemos isolados, além disso a nossa satisfação também depende da satisfação de pessoas próximas a nós, e deve ser analisada em um horizonte de tempo maior.

A hipótese de que existe uma correlação direta entre satisfação na vivência pessoal com satisfação na vivência profissional também foi validada a partir do levantamento realizado, comparando a relação entre os graus atribuídos às vivências pessoais e profissionais. Por isso, é fundamental que, ao ser percebida a insatisfação em uma dessas vivências, seja analisada não apenas a mesma, mas a Vida como um todo, como um grande sistema, que merece ser equilibrado, proporcionando ganhos nas duas vivências.

Uma nova hipótese sugerida na dissertação é que tão importante quanto equilibrar vivências pessoais e profissionais, é o equilíbrio entre tempo ocioso e tempo produtivo, uma vez que os conceitos de vivências pessoais e profissionais dependem muito de pessoa para pessoa.

Uma constatação interessante na pesquisa de empresas que divulgam a importância do equilíbrio no seu modelo de gestão foi a preponderância de empresas do setor de tecnologia e sediadas em países europeus nos casos de sucesso de equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais. A questão da tecnologia explica-se pelo fato de o grande insumo deste negócio ser o conhecimento dos colaboradores, que precisam estar satisfeitos para que dêem o melhor de si em termos de produtividade, criatividade e inovação. Em relação à origem europeia das organizações, explica-se pelo fato de a preocupação com a Qualidade de Vida ter uma corrente muito mais forte na Europa do que em outros continentes do Mundo. Desde as correntes iluministas, no século XVIII, a Europa é vanguarda em termos de conhecimento, e espera-se que em breve outros países reconheçam a superioridade do novo paradigma de organização do trabalho, preconizando a satisfação do Homem, o grande motor da Engenharia de Produção.

Outra conclusão encontrada a partir dos levantamentos nas empresas é que, apesar de a missão, a visão e valores da empresa referência divulgarem como norte a importância do equilíbrio, a verdadeira promoção do mesmo depende mais da atuação do líder em cada área, dando o exemplo para suas equipes sobre o equilíbrio entre o trabalhar e o gerenciar as vivências pessoais. Sendo assim, é necessário o desenvolvimento e alinhamento das lideranças da organização com a estratégia da organização, incluindo aí o tema do equilíbrio pessoal e profissional, e quaisquer outros temas que a organização almeje desenvolver.

Em relação à responsabilidade das pessoas para equilibrar as vivências pessoais e profissionais, percebe-se que não há fórmulas. Há sim esforço de autoconhecimento, aceitação da realidade, mudanças de atitudes e de comportamento

e uma boa dose de disciplina. A solução para uma pessoa não serve necessariamente para outra.

Um grande risco identificado na dissertação é o de que, uma vez tornada uma atividade extremamente mais agradável, mais intrigante, e mais recompensadora, e por isso mais absorvente, a vivência profissional seja um atrativo difícil de ser alternado em detrimento da vivência pessoal. É preciso tomar cuidado para não transformar o trabalho em fuga, já que enquanto o trabalho é tão vital a ponto de não se conseguir diminuir o ritmo, isto contribui com o processo neurótico de não se autoconhecer, e não observar o rumo que está se dando à própria Vida.

Por isso, nesta dissertação, defende-se a conjugação de uma incorporação de elementos pessoais no trabalho, com uma saudável realização de momentos exclusivamente pessoais. Mal gerenciado, o trabalho pode tornar-se outro vício tão danoso como a comida, as drogas e o sexo em excesso, correndo-se o risco de usar o trabalho para não notar um casamento insatisfatório, o pouco contato com os filhos ou as amigadas que já perderam o sentido.

Outro risco é o da generalizada pregação de que precisamos sentir prazer no trabalho, gerenciar o tempo, equilibrar vivências pessoais e profissionais tornar-se outra fonte de estresse e frustração. Entende-se que a condução de um bom Projeto de Vida começa com autoconhecimento, e se realiza através da disciplina de cada indivíduo, e o apoio de uma forte liderança orientando o processo (o próprio líder ou um *coach*) levam ao equilíbrio almejado nesta dissertação.

Pelas percepções apresentadas, pode-se afirmar que as pessoas precisam tomar consciência da importância do equilíbrio, em razão do impacto que o mesmo traz para a saúde integral do ser humano no longo prazo. Esta tomada de consciência passa pelo exercício de mapear as horas dedicadas às vivências antes de atribuir sua percepção de equilíbrio. Os dados da pesquisa mostram que a reflexão temporal é muito importante para a tomada de consciência sobre o seu equilíbrio, e esta nova visão é muito determinante para a satisfação de Vida. Uma vez feita esta análise, cada

pessoa pode realizar seu julgamento de valor e verificar se equilibra bem ou não as suas vivências.

Uma vez percebido o equilíbrio, siga a diante o rumo de Vida exitoso que tem trilhado. Uma vez admitida a falta de equilíbrio, recomenda-se o exercício de autoconhecimento, identificando seus valores primordiais e estabelecendo prioridades para a Vida. O apoio de um líder ou *coach* é fundamental para a condução desta reflexão. Feita esta análise, o Projeto de Vida equilibrado do indivíduo terá avançado muito, cabendo a ele uma disciplina também equilibrada para dar ação às suas prioridades, fazendo verificações periódicas (semestrais, anuais) sobre a Vida, e correções de rumo se necessário. Assim como aprendemos nos colégios, cursos técnicos e faculdades a desempenhar bem nossas vivências profissionais, o ser humano contemporâneo precisa (re)aprender a usufruir bem suas vivências pessoais.

Recomenda-se às empresas, por sua vez, incluir em suas pautas de discussão a importância do equilíbrio entre as vivências pessoais e profissionais dos seus colaboradores, em razão do novo tipo de trabalhador que está emergindo na sociedade, do crescimento da indústria de serviços e do uso das tecnologias. Para as empresas de ponta, principalmente as do conhecimento, que precisam atrair e reter os talentos para suas organizações, desenvolver e comunicar ao mercado a importância do equilíbrio é um fator de competitividade, podendo impactar até mesmo seu valor de mercado. Novamente, recomenda-se um processo de tomada de consciência, mapeando na Pesquisa de Clima Organizacional a percepção do equilíbrio dos seus colaboradores, usando o exercício referido das quantidades de horas dedicadas nas vivências. Uma vez feita esta análise, os líderes e gestores de pessoas de cada empresa poderão realizar seu julgamento de valor e verificar se as pessoas da organização equilibram bem ou não as suas vivências. Uma vez percebido o equilíbrio, parabéns! Comunique isto interna e externamente ao mercado, e aumente a atratividade de talentos para a sua organização.

Uma vez admitida a falta de equilíbrio, recomenda-se o exercício de reflexão da Estratégia Organizacional, identificando o impacto do equilíbrio dos colaboradores para a missão, visão e valores essenciais da organização, e redefinindo posturas caso seja percebida alguma anomalia. O apoio de consultores externos é sugerido para a condução isenta e dotada de metodologia nesta reflexão. Feita esta análise, o Projeto de Equilíbrio na organização terá avançado muito, cabendo a ela uma disciplina também equilibrada para dar ação às suas prioridades, comunicando as novas posturas, premiando as boas práticas, desenvolvendo os gestores de cada área, fazendo verificações periódicas (semestrais, anuais) sobre o equilíbrio na organização, e correções de rumo se necessário. O caso de sucesso de promoção do equilíbrio na primeira empresa mostra que a questão do equilíbrio está na pauta estratégica da organização, sendo comunicada através de seus valores, e norteando todo o macroprocesso de Gestão de Pessoas na organização, desde a atração das pessoas até o seu desligamento. O contraponto feito no segundo caso mostra que a falta de necessidade do equilíbrio para a consecução da sua estratégia faz com a empresa possa ficar em uma zona de conforto, pelo menos situacionalmente, dado que se trata de uma empresa quase monopolista, em razão do seu porte. Isto justifica inclusive a falta de um programa estruturado de Qualidade de Vida na organização.

A conclusão desta pesquisa foi a validação da hipótese levantada no início desta dissertação, de que **a percepção de equilíbrio entre as vivências é importante para atuar no aumento da satisfação de Vida, esta também uma percepção**. Também se admite que existam fatores além da percepção do equilíbrio que afetam a satisfação nas vivências pessoais e profissionais, mas nosso objetivo foi ressaltar a prevalência da percepção do equilíbrio sobre o equilíbrio matemático em si, para a Satisfação de Vida.

A ciência é a compreensão de fatos, e é um caminho para o conhecimento. Ela depende de empiria e realidade, lógica de causalidade e potencial de falseacionismo (LAKATOS, 1999, p. 34). Este estudo é embasado em dados reais, coletados a partir

de pesquisas primárias. Também busca traçar relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas, as quais compõem as hipóteses desta dissertação.

Finalmente, entende-se que não existe paradigma irrefutável, cabendo uma boa hipótese mostrar o seu potencial de ser falseada. Lakatos propõe o conceito de Programa de Pesquisa Científica, onde uma teoria é progressiva ao produzir novos fatos positivos para agregar às antigas teorias, no seu *núcleo duro*, ou *hardcore*. Isto gera um *cinturão protetor*, que são teorias interligadas entre si que só podem ser substituídas por outra série de teorias, ou seja, outro Programa de Pesquisa Científica. E nesta competição entre Programas de Pesquisa espera-se que haja a evolução da ciência.

Vale ressaltar que a contribuição desta pesquisa para o conhecimento científico foi a criação e testagem de ferramentas de investigação da percepção de equilíbrio e satisfação das pessoas, cabendo uma amostra maior para a obtenção de conclusões mais embasadas.

As respostas obtidas com esta dissertação podem incitar novos pesquisadores a se aprofundarem mais sobre este tema, avançando no entendimento das variáveis que promovam o aumento do equilíbrio percebido e satisfação das pessoas como um todo, sejam elas trabalhadores, e também os acionistas, donos das organizações. Que esta dissertação também sirva de estímulo ao fortalecimento do Programa de Pesquisa Científica sobre o equilíbrio entre o pessoal e o profissional.

A participação da comunidade acadêmica brasileira na discussão deste tema é importante, pois serve de chamariz sobre a importância de equilibrar o profissional e o pessoal, mas também a produção e o ócio. O Brasil é conhecido mundialmente por ser um país de gente trabalhadora, que sabe se divertir, e tudo isto bem misturado, equilibrado, num grande Carnaval. A herança indígena brasileira mesclada aos processos da colonização mercantilista européia torna os brasileiros mais hábeis em equilibrar diariamente as vivências pessoais e profissionais, e difundir esta mensagem ao Mundo reverterá em benefícios para a humanidade. Talvez seja necessário

recuperar a sabedoria dos bisavós indígenas, que ensinaram a “passar pelo mundo deixando-o como encontrou”, vivendo sem tanta produção, ambição. Questões bem atuais como o crescimento da violência, o aquecimento global e a corrupção na política indicam que a sabedoria dos índios tem fundamento. Urge encontrar uma produção mais sustentável, atacando o modelo de desenvolvimento autodestrutivo criado pelo próprio homem, e que proporciona tanta gente infeliz no trabalho. A palavra grega para trabalho é *poíesis*, que quer dizer poesia. A poesia, por sua vez, é o encontro da razão com a emoção, da forma com o conteúdo, em equilíbrio.

É este modelo de trabalho harmônico, com amor, com arte, com responsabilidade, e com desenvolvimento que esta dissertação visou valorizar. Sendo assim, começa em cada indivíduo a busca do trabalho do equilíbrio, **unindo o útil ao agradável, pois tempo é mais que dinheiro, é Vida!**

5.2 Restrições da pesquisa

A primeira dificuldade da pesquisa foi usar como premissa um elemento que ela mesma critica, a dicotomia entre vivência pessoal e profissional. Para fins didáticos, foi necessário entender que existem elementos predominantemente pessoais, enquanto existem outros profissionais. Somente assim, isolando as variáveis, foi possível medir os tempos das vivências e o impacto de umas nas outras.

Os dados coletados no levantamento refletem uma realidade atual das pessoas entrevistadas, indicando que indicadores de interação, equilíbrio, e conseqüentemente a satisfação, são contingenciais. Não foram evidenciadas características inerentes a cada indivíduo independente do tempo e espaço em que se situam. Entendemos que a mudança é inerente ao homem, cabendo então uma constante auto-avaliação pelos indivíduos isoladamente de como percebem estas variáveis, cabendo a eles, alinhados com seus projetos de Vida, adequar os seus desvios.

Outro problema foi a pequena base de respondentes do questionário, o que limitou a abrangência da amostra. Dos 41 respondentes, 35 trabalham no setor de serviços, dois no setor industrial e quatro não indicaram o setor. No caso das empresas, também houve a limitação de apenas dois casos, um de boas práticas e outro de ausência de práticas. Recomenda-se nas próximas pesquisas um levantamento mais efetivo em empresas reconhecidas como “bons lugares para se trabalhar”, por exemplo. As entrevistas também ficaram restritas a um círculo de pessoas limitado (público da região Sudeste, alto poder aquisitivo e empregados no ramo de serviços).

Também foram medidas neste estudo variáveis nada quantitativas, como satisfação, grau de percepção de equilíbrio, e para tal foram utilizadas medidas de percepção. Mesmo admitindo as possíveis distorções, foi importante tangibilizar estas variáveis através de números e avançar no estudo científico das mesmas.

5.3 Futuras oportunidades de pesquisa

A partir deste estudo, surgem diversas oportunidades futuras de aprofundamento de continuidade de pesquisa. Um aspecto interessante a ser estudado futuramente é o da questão dos fatores que promovem a satisfação de Vida. Esta dissertação defende o equilíbrio percebido entre vivência pessoal e profissional como um dos fatores. Existiram outros, ou seria este um fator crucial? O estudo demonstrou que existe um grau de correlação entre a satisfação de Vida e o equilíbrio percebido. Quais os outros fatores necessários para a satisfação de Vida?

Em relação à questão da percepção do equilíbrio, tema desta dissertação, sugere-se uma continuidade do levantamento com uma base mais ampla e heterogênea de entrevistados (classe social, região, idade, etc), além de visitas a mais empresas, de diversos portes e tipos de negócio. Dentre as possíveis hipóteses, sugere-se que o grau de interação entre Vivência Pessoal e Vivência Profissional nas

ações do indivíduo aumenta de acordo com o aumento do grau de maturidade profissional. Também constata-se que o grau de interação entre Vivência Pessoal e Vivência Profissional nas ações do indivíduo é maior entre as mulheres. Por último, cogita-se que o grau de interação entre Vivência Pessoal e Vivência Profissional nas ações do indivíduo é maior entre colaboradores de serviço do que na indústria.

Nas entrevistas com os profissionais, surgiram duas oportunidades muito interessantes de estudo, que é a validação do modelo de equilíbrio percebido nos quatro quadrantes da Figura 4.4 (eixos produção-ócio e profissional-pessoal), além da validação da hipótese de que pessoas mais equilibradas e conseqüentemente satisfeitas inovam e empreendem mais.

Em relação ao projeto do equilíbrio, cabe uma investigação muito direcionada sobre as responsabilidades das empresas no projeto de equilíbrio, confirmando a hipótese de que os processos de Gestão de Pessoas são o elo de estabelecimento do projeto de equilíbrio na organização. Destaca-se também a inovação do cálculo do ROI de projetos com ações de equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais.

Finalmente, recomenda-se o que parece ser a pesquisa mais polêmica em relação a esta temática: a promoção do equilíbrio dos funcionários agrega ou destrói valor da organização que adota este projeto? Existe algum tipo de organização em que este tipo de projeto é mais recomendado? Felicidade das pessoas e um mapa de indicadores da organização positivo são condizentes? Perguntas como estas merecem ser respondidas urgentemente, face ao tempo que o cidadão contemporâneo passa em suas vivências profissionais.

Aqui registra-se um sincero agradecimento por sua leitura, e o convite para o debate da questão do equilíbrio em sua Vida e na organização em que trabalha. Votos de equilíbrio, de um jeito equilibrado!

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, B.A. *Qualidade de vida relacionada à saúde de trabalhadores. Florianópolis*. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

ALVES, D.A. “Flexibilização Espaço Temporal do Trabalho na Sociedade Informacional: o caso do teletrabalho”. *Socius Working Papers*, Lisboa, n. 9, pp. 1-23, 2005.

ALVES, M. “Direito à intimidade e à vida privada: Os contornos da individualidade no mundo contemporâneo” in *O direito à vida digna*. Coord. Cármen Lúcia Antunes Rocha. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2004.

ANDREW, E. *Closing the iron cage: the scientific management of work and leisure*. London: Black Rose Books, 1999.

AUBERT, A. “Senzala eletrônica”. Revista *Trip*, número 154, São Paulo, abril de 2007, p. 68.

BAKKE, D. *Empresa Estimulante Equipe Atuante*, São Paulo, Ed. Gente, 2007.

BARNETT, R.C.; HALL, D.T. “How to use reduced hours to win the war for talent.” *Organizational Dynamics*, vol.29 (3), pp.192-210, 2001.

BARROS, M. V. G. *Atividade física no lazer e outros comportamentos relacionados à saúde dos trabalhadores da indústria no estado de Santa Catarina, Brasil*. Dissertação de mestrado em Educação Física, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

BERKELEY, G: *Tratado sobre os Princípios do Conhecimento Humano*, Coleção Os Pensadores, Ed. Abril Cultural, 1980.

BERNHOEFT, R. *Administração do tempo*. São Paulo, Ed. Nobel, 1985.

BERTALANFFY, L. *Teoria Geral dos Sistemas* – Petrópolis, Ed. Vozes, 1975.

BLOOM, N; KRETSCHMER, T; VAN REENEN, J. *Work–life balance, management practices and productivity*, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, 2006.

BOLTANSKI, L. et CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Éditions Gallimard, 1999.

BOM SUCESSO, E. *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1998.

BOND, J; GALINSKY, E; KIM, S; BROWNFIELD, E. *National study of employers – when work works*, Families and Work Institute, pp. 1-28, 2005.

CAMARGO, L. O. L. *O que é o lazer*. São Paulo, Ed. Brasiliense. 2003.

_____, “O difícil conceito do lazer”. In: Fórum Internacional de Esporte e Lazer, 2006, Rio de Janeiro. *O exercício reflexivo do movimento*. Rio de Janeiro. Ed. Shape. pp. 34-49, 2006.

CANAL RH, Artigo “Papa e carreira: internautas concordam com o pontífice, mas apontam para o caminho do trabalho com amor”. Disponível em: <<http://www.canalrh.com.br>>. Acessado em: 20 de abril de 2007.

CAPRA, F. *O Ponto de Mutação*. São Paulo, Ed. Cultrix, pp.319-20, 1992.

_____. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

CAPRONI, P. “Work/life Balance: You can’t get there from here”. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 40 n. 2, pp. 208-218, 2004.

CENSO Demográfico 2000, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2001.

CENTRO de Medicina Preventiva do Hospital Israelita Albert Einstein, pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho, 2005.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*, 4ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

CHRISTENSEN, J.M. *Ergonomics sourcebook: A guide to human factors information*, 2002.

CITY & GUILDS, Consultoria vocacional inglesa, Pesquisa sobre Satisfação no Trabalho, 2007.

COHEN, D. “Trabalho X Família: como lidar com a oposição entre carreira e vida pessoal”. Revista *Exame*, São Paulo, 5 fevereiro 1999, p. 64.

CONGER, J, “How ‘Gen X’ Managers Manage”. *Strategy and Business*, First Quarter, vol. 10, pp. 21-31, 1998.

CORPORATE Leadership Council, State of the Workforce in United States, 2004.

COUPLAND, D. *Geração X*, [S.l.: s.n.]. 1991.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Finding Flow*, Basic Books, New York, 1997.

CROSBY, F.J. “Divorce and work life among Women Managers”. In: GROSSMAN, H.Y.; CHESTER, N.L. *The Experience and meaning of Work in women’s lives*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 121-142, 1990.

CROOKER, K; SMITH, F; TABAK, F. “Creating Work-Life Balance: A Model of Pluralism across Life Domains”, *Human Resource Development Review*, 2002.

CYGLER, J. *Quem mexeu na minha Vida?*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2005.

DAMETTO, A. *Gerenciamento do Relacionamento com o Colaborador: Uma Visão de Marketing e Qualidade para a Gestão de Pessoas – Projeto de Fim de Curso de Engenharia de Produção*, UFRJ, 2003.

DAVENPORT, T. e BECK, J. *A economia da atenção*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

- DELOITTE, Pesquisa da consultoria sobre retenção de talentos, 2005.
- DE MASI, D. *Desenvolvimento sem Trabalho*. São Paulo, Editora Esfera, 1999.
- _____. *O futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Ed. José Olympio, 2000a.
- _____. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2000b.
- DONNELLY, R. "How 'free' is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers", *Personnel Review* Vol. 35 n. 1, pp. 78-97, 2006.
- DUBOIS, D.; PRADE, H., FUZZY. *Sets and systems – Theory and applications*. New York, Academic Press, 1980.
- DUMAZEDIER, J. *A revolução cultural do tempo livre*. São Paulo: Nobel/SESC, 1994.
- _____. *Sociologia empírica do lazer*. Perspectiva. 2ª ed. São Paulo, 1999.
- DUXBURY, L; HIGGINS, C; JOHNSON, K; "An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict In Canada", *Health Canada* by: Duxbury, Higgins and Associations, 1999.
- EDGINTON, C.R. *et al. Leisure and Life Satisfaction*. Dubuque: Brown & Benchmark, up. 443, 1999.
- EGGSIE - EU Expert Group on Gender, Social Inclusion and Employment. *Reconciliation of work and private life: a comparative review of thirty European countries*, in European Commission, 2005.
- FEITOSA, V. *Redação de textos científicos*, 8ª ed. Campinas, Ed. Papirus, 2004.
- FERNANDES, E. D. & GUTIERREZ, L. H. "Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira". *Revista de Administração*. São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-37, 1988.
- FLEXOR, M. "A ociosidade, a vadiagem e a preguiça: o conceito de trabalho no século XVIII". *Revista do Instituto Geográfico e Histórico da Bahia*, Salvador, N. 95, pp-73-89, 2000.
- FOUAD, N & TINSLEY, H. "Work-life Balance", Editorial Introduction, *Journal of Vocational Behaviour*, 50, Artigo VB961579, pp.141-144, 1997.
- FRAIA, E. "Ponta firme", artigo na Revista *Trip*, número 154, São Paulo, abril de 2007, pp. 86-89.
- FRANÇA, A. LIMONGI. *QVT: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras*, 1997.
- FREUD, S. *O Mal-Estar na Civilização*, Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

FRIEDMAN, S.D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. "Work and life: the end of the zero-sum game". In: *Harvard Business Review on work and life balance*. Boston: Harvard Business School, 2000. pp. 1-29.

FRANCIS, V & LINGARD, H. *A quantitative study of work life experiences in the public and private sectors of the Australian construction industry*, Construction Industry Institute Australia, Queensland University of Technology, 2004.

FUNDAÇÃO Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos (SEADE), Pesquisa sobre longevidade do brasileiro no século XXI, 2001.

GALLUP Management Journal (GMJ), *Pesquisa sobre engajamento de colaboradores*, EUA, 2000-2005.

GEOSOLUTIONS, Pesquisa da Consultoria sobre Pesquisa de Clima, 2006.

GIANETTI, E. *Felicidade – Diálogos sobre o bem-estar na civilização*. Ed. Companhia das Letras, 2002.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 2ª ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1989.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2ª ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1993.

GILBERT, D. *O que nos faz felizes*, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2006.

GREAT Place To Work Brasil, Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, 2006.

GREENBLATT, E. "Work/life balance: Wisdom or Whining". *Organizational Dynamics*, vol.31, n. 2, pp.177-193, 2002.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of management review*, v. 10, 1985.

GREENHAUS, J; COLLINS, K; SHAWC, J. "The relation between work–family balance and quality of life", *Journal of Vocational Behavior*, 2003.

GRILO, C. M.; WILFLEY, D. E.; BROWNELL, K.D., "Physical activity and weight control: Why is the link so strong?". *The Weight Control Digest*, 2(3): pp. 155-159, 1992.

GRUPO Foco, Pesquisa da empresa de consultoria sobre carreira, 2005.

GUERRA, M. *Recreação e lazer*. Porto Alegre, Ed. Sagra, 1976.

HALL, D. "Promoting work/family balance: An organizational change approach." *Organizational Dynamics*, pp.5-17, 1990.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. DP&A editora. 8ª edição. Rio de Janeiro, 2003.

HARTER, J, SCHMIDT, F, KEYES, C. "Well being in the workplace and its relationship to business outcomes." *A Review of the Gallup Studies*, American Psychological Association, Washington D.C, 2002.

- HENDRICK, H.W. "Human Factors in ODAM: The Future". *Human factors in organizational design and management-IV*, pp.06-09, 1994.
- HESSELBEIN, F. *et al. O líder do futuro*. São Paulo, Ed. Futura, 1996.
- HILL, J; JACKSON, A; MARTINENGO, G. "Twenty Years of Work and Family at International Business Machines Corporation", *American Behavioral Scientist*, vol. 49; pp.11-65, 2006.
- HOUAISS, A. *Dicionário da Língua Portuguesa*, Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 2002.
- HOURDIN, G. *O tempo livre e o modo: uma civilização dos tempos livres*, Lisboa, Moraes Editora, 1970.
- INSTITUTO Brasileiro de Executivo de Finanças (IBEF - SP), Pesquisa da instituição sobre Qualidade de Vida, 2005.
- INSTITUTO Ipsos Marplan, Pesquisa do Instituto sobre felicidade dos executivos brasileiros, Revista *Exame*, 2007.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*; Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KORN/Ferry, Pesquisa da empresa sobre o uso de tecnologias, 2006.
- KOSSEK, E. & FRIEDE, A. *Managerial Perspectives on Work and the Family*, The Business Case, Michigan State University, pp. 611-626, 2005.
- LACROIX, M. *O culto da emoção*. Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 2006.
- LAKATOS, I. *Falsificação e metodologia dos programas de investigação científica*. Lisboa, Ed. 70, 1999.
- LAMA, D., CULThER, H.C. – *A arte da felicidade*. São Paulo, Ed. Martins Fontes, 2000.
- LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. B. *Vocabulário de psicanálise*. 10ª edição. São Paulo, Ed. Martins Fontes Editora, 1988.
- LEE, L. *Supportive work practices and work-life balance*, Monografia de graduação em Psicologia, Deakin University, 2002.
- LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar, o que torna alguns empregadores tão bons, e outros tão ruins*, 1986.
- LEWIN, K. *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock Publications, 1952.
- LEWIS, S. "Sense of entitlement, family friendly policies and gender". In: Holt, H.; Thaulow, I. *The Role of Companies in Reconciling Work and Family Life*. Copenhagen: Danish National Institute of Social Research, 1996.
- _____. *Work and family issues: old and new*. In: Burke, R.J.; Nelson, D.L. "Women's careers", Blackwell, 2002.

- LIMA, I. S. *Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresa de pequeno porte*. Florianópolis. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 1995.
- LIPOVETSKY, G. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo, Ed. Barcarolla, 2004.
- LOSZYK, B. *Generation X - What They Think And What They Plan To Do*. The Futurist March-April, 1997.
- MACEDO, D. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores de uma mesma organização*. Anais da XVI Reunião da ANPAD. Canela/RS, NPAD: v. 8, 1992.
- _____. *Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa - estudo de caso*. Tendências do Trabalho. São Paulo, 1993.
- MARCONI, M.A , LAKATOS, E.M. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração e análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTIN, J. ; KNOPOFF, K. "The gendered implications of apparently gender-neutral theory: rereading Weber". *Women's Studies and Business Ethics*, 1997.
- MARX, K. *O capital. Crítica da economia política*. São Paulo: Difel S.A.. 7ª ed. 1982.
- MCKINSEY, Pesquisa da consultoria sobre Retenção de Talentos, 1995.
- MELO, V.A.; ALVES JUNIOR, E.D. *Introdução ao lazer*. São Paulo, Editora Manole. 2003.
- MENDES, R.. *Patologia do Trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Atheneu, 1995.
- MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo, Atlas, 1992.
- MORIN, E. *A Inteligência da complexidade*. São Paulo, Ed. Petrópolis, 2000.
- NADER, C. "Ócios do ofício", artigo na Revista *Trip*, número 154, São Paulo, abril de 2007, p. 55.
- NADLER, D.A. & LAWLER, E.E. *Quality of work life: perspectives and directions*. *Organizational dynamics*, v.11, 1983.
- NAHAS, M. V. *Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo*. Londrina: Midiograf, 2001, 2001.
- NAVEGA, S. *É Possível Racionalidade e Emoção Conviverem?* Artigo publicado na Intellwise Research and Training, São Paulo, 2001.
- NIPPERT-ENG, C.E. *Home and Work: negotiating boundaries through every-day life*. Chicago: The University of Chicago Press, 1995.
- NÓBREGA, C. *Empresas felizes, pessoas infelizes? A Gestão de Pessoas e a Ciência*. Rio de Janeiro, Editora SENAC, 2006.

- OLIVEIRA, C. *História do trabalho*, Série Princípios. São Paulo, Ed. Ática, 1987.
- PARASURAMAN, S.; GREENHAUS, J.H. *Integrating Work and Family: challenges and choices for a changing world*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 1997.
- PARASURAMAN, S.; SIMMERS, C.A. "Type of Employment, work-family conflict and well-being: a comparative study". *Journal of Organizational Behavior*, v.22, 2001.
- PASTORE, J. "Ele é o cara", artigo na Revista *Trip*, número 154, São Paulo, abril de 2007, p. 90-93.
- PATRICIO, M. P., *Qualidade de Vida do Trabalhador*. Ed. Pca, Florianópolis, 1999.
- PIAGET, J. *A Epistemologia Genética e a Pesquisa Psicológica*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1974.
- PINHEIRO, K. *Lazer: espaço de identificações na Hipermodernidade*, II Congresso de Engenharia do Entretenimento, UFRJ, 2006.
- PINTO, J. *O Trabalho e o Lazer*, caderno C-9 de Ciências Sociais Ed. Aster Lisboa, p-5, 48, 1989.
- PLATT, L.E. "O equilíbrio entre vida profissional e pessoal do funcionário: a vantagem competitiva". In. F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. The Peter F. Drucker Foundation, tradução Nota Assessoria, São Paulo, Futura, 1997.
- POCHMANN, M. *A década dos Mitos: o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil*, São Paulo, Contexto, 2001.
- POLLIS, R. F. *A Gestão do Tempo Livre do Novo Homem Velho*, Extrato da Dissertação de Mestrado pela Universidade de Extremadura, Espanha, Caderno do MPPR . v. 6. n.4, 2003.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- PRINGLE, J; OLSSON, S. WALKER, R. *Work/Life Balance For Senior Women Executives: Issues Of Inclusion?* Stream 19: Gender Perspectives & Management, in press.
- QUENTAL, C. *Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal: a experiência de mulheres empreendedoras no Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.
- QUIRINO, T. R. & XAVIER, O. X. "Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa". *Revista de Administração*, São Paulo, v. 22, n. 1, pp. 71-87, 1987.
- RATH, T. *O Poder da Amizade*, Editora Sextante, 2005.
- REVISTA *Época*, Matéria sobre Felicidade, dezembro de 2006.
- REVISTA *Época Negócios*, matéria de capa – Felicidade dos Executivos, Maio de 2007.

- REVISTA *Exame*, As 150 Melhores Empresas para se Trabalhar, 2004.
- _____. caderno Tecnologia e Consumo, outubro de 2006.
- _____. O poder dos talentos, Matéria de Capa, p. 28. São Paulo, 4 janeiro 2007.
- REVISTA *Você S/A*, Pesquisa sobre férias da empresa H2R Pesquisas Avançadas, n. 98, Jul. 2006. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br>>. Acessado em 20 dez. 2006.
- RIFKIN, J, *O Fim dos empregos*. São Paulo, Makron Books, 1995.
- RICHARDSON, C. *Sua Vida em Primeiro Lugar – Como encontrar o equilíbrio entre sucesso profissional e qualidade de Vida*, Ed. Sextante, 2002.
- ROBINSON, B. *Chained to the Desk*, York University Press; New Ed, 2001.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho; evolução e análise no nível gerencial*. Fortaleza: 1ª ed, Fundação Edson Queiroz, Universidade de Fortaleza, 1991.
- SCHEIN, E.H. *Organizational Culture. A Dinamyc Model*, texto estudo, 1987.
- _____. E.H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro, Ed. Prentice Hall do Brasil, 1982.
- SCHEURMANN, E. *O Papalagui*, São Paulo, Editora Marco Zero, 2001.
- SCHOENFELD, G. *Work-life Balance: An MBA Alumni Report*, GMAC Research Reports, 2005.
- SCOTT, C.D. and JAFFE, D. T., *The Change Grid*, 1994.
- SEC Recursos Humanos, Pesquisa sobre desejos para o Ano Novo, 2005.
- SELIGMAN, M E. P. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press, 2002.
- SILVA, J. *As relações de trabalho, família e sucesso: um estudo com gerentes*, dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, 2006.
- STONER, C.R.; HARTMAN, R.I.; ARORA, R. "Work-home role conflict in female owners of small businesses: an exploratory study". *Journal of Small Business Management*, 29(1),1990.
- STROH, L.; BRETT, J. *The dual-earner dad penalty in salary progression*. Human Resource Management, 35 (2), 1996.
- SUMER, H.C.; KNIGHT, P.A. "How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage". *Journal of Applied Psychology*, v. 86, pp. 653-663, 2001.
- UNIVERSIDADE de Sterling, Escócia, Estudo sobre *Happy Hour*, 2000.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, D.F.B. & HANASHIRO, D. M.M. *Visão introdutória sobre qualidade de vida no trabalho*. Revista Gaúcha de Enfermagem. Porto Alegre, v. 2, n. 11, pp. 41-46, 1990.

WAINE, J. *It's not just the situation but who you are that counts: The role of personality in understanding the dynamics between work and family*, Paper 4th Annual Invitational Journalism-Work/Family Conference, May 12-13, 2005.

WATERMAN, R.H.; WATERMAN, J.A.; COLLARD, B.A. "Toward a Career-Resilient Workforce". Harvard Business Review, v.72, (July-August), pp. 87-95, 1997.

WHARTON, A & BLAIR, M. "Long Work Hours and Family Life. A Cross-National Study of Employees' Concerns", *Journal of Family Issues*, vol. 27, n. 3, pp. 415-436, 2006.

WELCH, J. "O equilíbrio depende de cada um". Revista *Exame*, São Paulo, 5 de janeiro de 2007, p. 100.

WONG, R. *O sucesso está no equilíbrio*. 8ª Ed. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2006.

YIN, R. *Estudo de Caso – Planejamento e Método*, 2ª ed. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2002.

ZARIFIAN, P. "Productividad, mutaciones del trabajo y logicas de servicio" in : Montero, C. *et al.* (orgs) *Trabajo y empresa: entre dos signos*, Chile, Editorial Nueva Sociedad/Sociedad Chilena de Sociología, 1999.

_____. *Para quê serve o trabalho?* Paris, Editions La Dispute, 2003.

7 APÊNDICES

7.1 Questionário de perguntas para público em geral

Questionário

Olá,

muito obrigado por contribuir com esta pesquisa, que faz parte da dissertação de mestrado **A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO DO EQUILÍBRIO ENTRE VIVÊNCIAS PESSOAL E PROFISSIONAL COMO UM MEIO DE AUMENTAR A SATISFAÇÃO DE VIDA**, de autoria de André Dametto, sob a orientação do prof. Ronaldo Soares de Andrade, PhD, e co-orientação de Maria Alice Ferruccio, Dra.

O tempo estimado para o preenchimento deste questionário é de 10 minutos, então aproveite este momento para refletir sobre o equilíbrio entre suas vivências pessoal e profissional. O próprio preenchimento já gera *feedbacks* interessantes para seu autoconhecimento. Não é necessário identificar seu nome, os dados serão analisados em conjunto, e não isoladamente. Certifico o sigilo das suas respostas. Caso você queira nos enviar sugestões, críticas ou receber a dissertação finalizada, envie um e-mail para dametto@pep.ufrj.br. Assim que o trabalho for certificado, encaminharei uma cópia digitalizada para seu e-mail.

Atenciosamente,

André Dametto

Coppe-UFRJ – Engenharia de Produção

01. De zero (totalmente desequilibrado) a cem (totalmente equilibrado), que nota você dá para seu **grau de percepção do equilíbrio** entre suas vivências pessoal e profissional na sua Vida atual?

02. Considerando as descrições de vivências apresentadas na tabela abaixo,

faça:

Coluna a) Distribua 24 horas do dia de acordo com o seu dia da semana médio **atual**

Coluna b) Distribua 24 horas do dia de acordo com o seu dia da semana médio **ideal**

Coluna c) Distribua 24 horas do dia de acordo com o seu dia de fim-de-semana / feriado médio **atual**

Coluna d) Distribua 24 horas do dia de acordo com o seu dia de fim-de-semana / feriado médio **ideal**

Descrição das vivências	(a) Dia da semana atual	(b) Dia da semana ideal	© Dia de fim-de-semana/feriado atual	(d) Dia de fim de semana/feriado ideal
1) Sono, cochilo e descanso – estado em ausência de consciência				
2) Vivências pessoais – atividades para satisfação das necessidades individuais, fora do local e/ou horário do trabalho , como: estudos, relacionamento com cônjuges, familiares e amigos, lazer, refeições, higiene, cuidados da casa, compras, pagamentos, deslocamentos não-profissionais, atividades terapêuticas, físicas, espirituais, filantrópicas.				
3) Vivências profissionais – são todas as atividades realizadas para satisfação das necessidades de outra pessoa ou organização, de forma remunerada ou não, em local e/ou horário dedicado ao trabalho , como: atividades da função e/ou cargo exercido, treinamentos, refeições de negócios, associações, voluntariado, deslocamentos casa-trabalho-casa.				
4) Vivências profissionais que interferem as vivências pessoais – são atividades profissionais que ocorrem durante as vivências				

<p>peçoais, fora do local e/ou horário do trabalho, como: trabalhar durante as refeições, momentos de lazer e cuidados pessoais.</p>				
<p>5) Vivências pessoais que sobrepõem as vivências profissionais – são atividades pessoais que ocorrem durante as vivências profissionais, no local e/ou horário do trabalho, como: resolver questões pessoais (cuidados pessoais, lazer, atividades espirituais, etc) no trabalho.</p>				
<p>SOMATÓRIO -> DEVE SOMAR 24 HORAS</p>	24	24	24	24

03. Considerando o preenchimento da tabela acima, de zero (totalmente desequilibrado) a cem (totalmente equilibrado), que **nova nota** você dá para seu grau de percepção do equilíbrio entre suas vivências pessoal e profissional na sua Vida atual?

04. De zero (totalmente infeliz) a cem (totalmente feliz), que nota você dá para seu **grau atual de satisfação** com suas vivências pessoais?

05. De zero (totalmente infeliz) a cem (totalmente feliz), que nota você dá para seu **grau atual de satisfação** com suas vivências profissionais?

06. De zero (totalmente infeliz) a cem (totalmente feliz), que nota você dá para seu **grau atual de satisfação** na sua Vida em geral?

07. Das relações abaixo de integração entre vivências pessoais e profissionais, qual se aplica mais a você?

() A satisfação nas vivências profissionais promove a satisfação nas vivências pessoais, e vice-versa;

() Há uma relação inversa entre satisfação nas vivências profissionais e pessoais, uma concorre com a outra;

() Vivências profissionais e pessoais são distintas e não se relacionam.

08. Atribua uma nota de zero (inexistente) a cem (planejado, executado e acompanhado) para seu **Planejamento de Vida**.

09. Você teria alguma modificação ou acréscimo a fazer nas descrições de Vivências apresentadas na tabela anterior? Escreva aqui.

Obrigado pelas respostas. Para concluir, peço sua colaboração no preenchimento de alguns dados que são relevantes para a estratificação da análise.

10. Faixa etária:

() 18 a 23

() 24 a 30

() 31 a 40

() 41 a 50

() 51 a 60

() 61 a 70

() superior a 71 anos de idade

11. Gênero:

() Masculino

() Feminino

12. Cidade:

13. Estado:

14. Formação:

() 1º grau incompleto

() 1º grau completo

() 2º grau incompleto

- () 2º grau completo
- () 3º grau incompleto
- () 3º grau completo
- () Pós-graduação incompleta
- () Pós-graduação completa

15. Caso tenha formação superior, cite (a)s mesma(s) (opcional):_

16. Situação profissional:

- () Apenas estudando
- () Apenas trabalhando
- () Estudando e Trabalhando
- () Sem trabalho procurando ocupação
- () Sem trabalho não procurando ocupação

17. Eu vivo com a renda proveniente:

- () dos pais, cônjuge ou parentes;
- () da venda do meu trabalho;
- () de rendimentos financeiros;
- () de herança;
- () outros.

As perguntas a seguir devem ser respondidas caso você esteja trabalhando.

18. Setor de atuação:

- () Agricultura
- () Indústria
- () Serviços e comércio

19. Negócio de atuação:

- () Autônomo
- () Profissional liberal
- () Negócio próprio
- () Empresa pública
- () Empresa privada familiar
- () Empresa privada de capital fechado
- () Empresa privada de capital aberto
- () Cooperativa
- () Organização do terceiro setor

20. Cite o ramo de negócio em que você atua (opcional):

21. Cite a nacionalidade de origem da organização (opcional):

22. Porte da organização onde trabalha:

- () Pequeno porte – até 500 funcionários
- () Médio porte – entre 501 e 1500 funcionários
- () Grande porte – superior a 1501 funcionários

23. Função principal na organização em que trabalha:

- () Conselho
- () Presidência
- () Direção
- () Gerência
- () Assessoria
- () Supervisão

() Operação

() Outros

24. Faixa de remuneração mensal:

() Acima de R\$ 8 mil

() Entre R\$ 3,5 mil e 8 mil

() Entre R\$ 1,5 mil e 3,5 mil

() Entre R\$ 350 e 1,5 mil

() Abaixo de R\$ 350

25. Atribua uma nota de zero (total desapoio) a cem (total apoio) para a contribuição que a organização onde você trabalha dá para o alcance do equilíbrio ideal de suas vivências pessoais e profissionais.

26. Atribua uma nota de zero (péssimas) a cem (excelentes) para as ações de gestão de pessoas na organização onde você trabalha.

27. No desempenho do seu trabalho atual, como você se avalia?

() muito bem, estando entre os 10% melhores da sua equipe

() bem, estando entre os 30% mais bem avaliados na sua equipe

() regular, estando entre os 50% mais bem avaliados na sua equipe

() mal, estando entre os 50% mais mal avaliados na sua equipe

() muito mal, estando entre os 30% mais mal avaliados na sua equipe

() não posso afirmar

28. No desempenho do seu trabalho atual, como você é avaliado pelos seus pares e superiores?

- () muito bem, estando entre os 10% melhores da sua equipe
- () bem, estando entre os 30% mais bem avaliados na sua equipe
- () regular, estando entre os 50% mais bem avaliados na sua equipe
- () mal, estando entre os 50% mais mal avaliados na sua equipe
- () muito mal, estando entre os 30% mais mal avaliados na sua equipe
- () não posso afirmar

29. Observando os indicadores (financeiros, processos, etc.) da organização onde você trabalha, e a percepção dos clientes, acionistas e comunidade em geral, você diria que se trata de uma organização:

- () muito bem-sucedida, referência no setor
- () bem-sucedida
- () mediana
- () malsucedida
- () muito malsucedida
- () não posso afirmar

30. Observações que queira registrar:

Muito obrigado por sua colaboração. Caso você queira receber o trabalho final com os resultados da pesquisa, envie um e-mail para dametto@pep.ufrj.br. Assim que o trabalho for certificado, encaminharei uma cópia digitalizada.

**Atenciosamente,
André Dametto
Coppe-UFRJ – Engenharia de Produção**

7.3 Roteiro de entrevistas com profissionais

ROTEIRO DE PERGUNTAS DA ENTREVISTA ABERTA
--

Nome:

Idade (opcional):

Profissão:

Tempo de experiência:

- 1) Como você equilibra suas vivências pessoal e profissional atualmente?
- 2) Como você se observa além da dimensão profissional no trabalho, mas também a dimensão humana, e faz para incorporá-la melhor no trabalho?
- 3) Como a organização e/ou o trabalho com que você atua altera(m) o seu equilíbrio vivência pessoal e profissional?
- 4) Na sua percepção, o que está faltando para as organizações terem uma melhor gestão deste equilíbrio? Qual a responsabilidade delas? Como estimulá-lo?
- 5) Na sua percepção, o que está faltando para as pessoas terem uma melhor gestão deste equilíbrio? Qual a responsabilidade delas? Como estimulá-lo?
- 6) Na sua percepção, existe uma correlação positiva, negativa ou inexistente entre satisfação na vivência pessoal com satisfação na vivência profissional?
- 7) Na sua percepção, qual a correlação entre satisfação nas vivências pessoal e profissional com os indicadores de performance da pessoa no trabalho?
- 8) Para que haja satisfação nas vivências pessoal e profissional é necessária a percepção individual do equilíbrio nas ações do indivíduo nestes dois campos?
- 9) Para que haja a percepção individual do equilíbrio nas vivências pessoais e profissionais do indivíduo é necessária uma grande interação ou separação das mesmas? Por quê?
- 10) Na sua percepção, qual o papel do projeto de Vida e da gestão do tempo para um maior equilíbrio percebido entre Vivências Pessoal e Profissional das pessoas?

- 11) Na sua percepção, como mudam as variáveis satisfação, equilíbrio e interação entre Vivências Pessoal e Profissional das pessoas de acordo com o seu grau de maturidade profissional (idade, hierarquia, formação)? Por quê?
- 12) Na sua percepção, como mudam as variáveis satisfação, equilíbrio e interação entre Vivências Pessoal e Profissional das pessoas de acordo com o gênero (masculino feminino)? Por quê?
- 13) Na sua percepção, como mudam as variáveis satisfação, equilíbrio e interação entre Vivências Pessoal e Profissional das pessoas de acordo com o setor (agricultura, indústria, serviços)? Por quê?

7.4 Roteiro de visita às empresas

Prezado(a) respondente,

muito obrigado por contribuir com esta pesquisa, que faz parte da dissertação de mestrado A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO DO EQUILÍBRIO ENTRE VIVÊNCIAS PESSOAL E PROFISSIONAL COMO UM MEIO DE AUMENTAR A SATISFAÇÃO DE VIDA, de autoria de André Dametto, sob a orientação do prof. Ronaldo Soares de Andrade, PhD, e co-orientação de Maria Alice Ferruccio, Dra.

Atenciosamente,

André Dametto

Coppe-UFRJ – Engenharia de Produção

Responda às perguntas objetivas abaixo.

1. Nome do respondente:

2. Função na empresa:

3. Setor de atuação:

() Setor primário – agricultura – Produtos:

() Setor secundário – indústria – Produtos:

() Setor terciário – serviços – Produtos:

4. Negócio de atuação:

- () Empresa pública
- () Empresa privada nacional
- () Empresa privada multinacional
- () Cooperativa
- () Organização do terceiro setor

5. Cite o ramo de negócio em que a empresa atua:

6. Caso seja multinacional, cite a nacionalidade de origem da organização:

7. Porte da empresa onde trabalha:

- () Pequeno porte – até 500 funcionários
- () Médio porte – entre 501 e 1500 funcionários
- () Grande porte – superior a 1501 funcionários

8. Observando os indicadores da sua organização (financeiros, processos, etc) e a percepção dos clientes, acionistas e comunidade em geral, você diria que é uma organização:

- () muito bem-sucedida, referência no setor
- () bem-sucedida
- () mediana
- () malsucedida
- () muito malsucedida

9. Observações que queira registrar:

Roteiro de perguntas gerais

Para os gestores da organização

1 – Como sua organização gerencia o equilíbrio das vivências pessoal e profissional de seus colaboradores?

2 – Que ações específicas são empreendidas?

3 – Como a organização percebe os colaboradores além da dimensão profissional, mas também a dimensão humana, e faz para incorporá-la melhor aos sistemas de negócio?

4 – Que ações são empreendidas para deixar as pessoas mais livres, mais intra-empendedoras, dando espaço para expressarem a sua essência e contribuir verdadeiramente para as organizações?

5 – Como esta abordagem impacta os indicadores da organização? Qual a correlação entre satisfação na vivência pessoal, vivência profissional e o desempenho nos indicadores organizacionais da sua organização? Existe alguma relação de causa e efeito evidente?

6 - Quais fatores sob a responsabilidade dos colaboradores são decisivos para o equilíbrio de suas vivências profissional e pessoal?

Para os funcionários da organização

1 – Como você se observa além da dimensão profissional no trabalho, mas também a dimensão humana, e faz para incorporá-la melhor aos sistemas de negócio?

2 – Na sua percepção, como esta organização percebe os colaboradores além da dimensão profissional, mas também a dimensão humana, e faz para incorporá-la melhor aos sistemas de negócio?

3 – Como sua organização trabalha o equilíbrio vivência pessoal e vivência profissional? Que ações específicas são empreendidas?

4 – O quanto do seu trabalho tem interferido na sua vivência pessoal? Como está sua satisfação na sua vida pessoal.

5 - Se você pudesse dar uma nota de 0 (muito ruim) a 10 (excelente) para o grau de equilíbrio entre vivência pessoal e vivência profissional dos colaboradores da sua organização, qual seria? Cite evidências desta nota qualitativa:

6 - Quais fatores sob a responsabilidade dos colaboradores são decisivos para o equilíbrio de suas vivências profissional e pessoal?

Roteiro de perguntas específicas

Vamos avaliar o macroprocesso Gestão de Pessoas na organização em relação ao equilíbrio nas vivências pessoal e profissional:

1. Processo Agregar

- Na fase de recrutamento e seleção de novo colaborador, é feito um pacto formal de expectativas da empresa naquela função à qual o colaborador está sendo contratado, e as expectativas do novo colaborador? Quais os instrumentos utilizados para a definição desse contrato?
- É realizada comparação dos objetivos e valores do candidato aos objetivos e valores da organização nos processos de recrutamento e seleção?

2. Processo Aplicar

- O desenho de cargos contempla o equilíbrio entre vivência pessoal e vivência profissional?
- O desenho de cargos dá flexibilidade para o colaborador dar vazão a seu potencial criador como ser humano?
- A avaliação de desempenho verifica se o colaborador está equilibrando a sua vivência pessoal com a vivência profissional?
- A avaliação de desempenho avalia de alguma forma a relação do alcance dos resultados profissionais com a satisfação do colaborador com sua vivência pessoal e vivência profissional?
- Existe plano de carreira para os colaboradores? É contemplado o equilíbrio entre vivência pessoal e vivência profissional? Existe carreira em Y?

3. Processo Recompensar

- A recompensa total dos colaboradores valoriza o equilíbrio vivência pessoal e vivência profissional ou estimula a sabotagem da vivência pessoal?
- Os benefícios que compõem a Remuneração Indireta da companhia valorizam a vivência pessoal do colaborador?
- Os colaboradores da sua organização percebem como parte da recompensa total o ambiente de trabalho agradável, a qualidade de Vida no trabalho e o alinhamento dos seus valores aos da organização?

4. Processo Desenvolver

- O treinamento em conhecimentos técnicos visa a desenvolver seres profissionais ou seres humanos de sucesso?
- Que ações de desenvolvimento a organização proporciona a seus profissionais de forma que se tornem seres humanos melhores?
- A organização oferece serviços de *Coaching*, *Mentoring* ou *Counselling* a seus colaboradores?
- Qual o estágio de desenvolvimento da Gestão por Competências na organização?
- Qual o grau de maturidade da competência Liderança entre os líderes desta organização?
- Qual o grau de maturidade da competência Gestão do Tempo entre os colaboradores desta organização?
- Os líderes na organização transmitem a mensagem da importância do equilíbrio entre vivência pessoal e profissional? Eles dão exemplo a seus times?
- São usadas práticas de *Edutainment* na organização?

5. Processo Manter

- Quais as condições de Higiene e Segurança do Trabalho na organização?
- Quais as condições das práticas de Ergonomia na organização?

- A organização obedece às normas trabalhistas estabelecidas no acordo de Relações Trabalhistas na organização?

6. Processo Monitorar

- Existe alguma ferramenta que mensure a satisfação do colaborador com a sua vivência pessoal e vivência profissional?
- Há mecanismos de delação e registro de casos de abuso em relação ao equilíbrio entre vivência pessoal e profissional na sua organização?
- Que medidas já foram, são e podem ser tomadas em relação a anomalias nesta questão?

Muito obrigado por sua colaboração. Caso você queira receber o trabalho final com os resultados da pesquisa, envie um e-mail para dametto@pep.ufrj.br. Assim que o trabalho for certificado, encaminharei uma cópia digitalizada.

Atenciosamente,

André Dametto

Coppe-UFRJ – Engenharia de Produção