
INCOMPATIBILIDADE ENTRE VIDA PESSOAL E VIDA PROFISSIONAL DOS GESTORES NA ERA DO CONHECIMENTO

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Selim Rabia

Doutor pela EAESP – Fundação Getúlio Vargas. Administrador

E-mail: srabia@terra.com.br

Recebido em: 21/05/2007

Aprovado em: 14/08/2008

Tania Pereira Christopoulos

Doutora pela EAESP – Fundação Getúlio Vargas

Professora de *Marketing* na Escola de Artes, Ciências e Humanidades – EACH-USP

E-mail: tchristo@osite.com.br

RESUMO

Os gestores modernos sofrem e muitas vezes reconhecem o sofrimento no trabalho, mas raramente manifestam insatisfação, por motivos que incluem desde insegurança até falta de clareza sobre o momento atual. Este trabalho busca analisar algumas das causas desse sofrimento e analisar a percepção dos gestores sobre a integração de aspectos da qualidade de vida no trabalho a suas vidas pessoais. A relevância do estudo justifica-se não somente pela insatisfação do indivíduo, que não compreende o fenômeno nem consegue lidar com suas causas, mas também pelo fato de que isso afeta a produtividade das organizações. Para averiguar a percepção dos gestores, foram analisados os discursos de 30 deles com relação aos fatores: satisfação, identificação com os objetivos da organização, relacionamento com os pares, com superiores e subordinados, relacionamento com a empresa, segurança e prazer, a partir de respostas a questionários. A conclusão é de que há, de fato, forte incoerência no discurso dos gestores, relativa à satisfação com o trabalho e à simultânea insatisfação com os sacrifícios que ele impõe às suas vidas pessoais.

Palavras chave: Insatisfação, Gestores, Incoerência, Qualidade de Vida.

PROFESSIONAL AND PERSONAL INCOMPATIBILITIES WITH DEMANDS ON MANAGERS

ABSTRACT

Modern managers suffer and often recognize this at work but they rarely show dissatisfaction for reasons that range from distrust to a lack of understanding of their feelings. Several reasons for this suffering were examined to analyze the perception of managers in relation to the integration of quality of life at work and in their personal lives. The importance of this study was related to the dissatisfaction that this lack of understanding produced in the individual who was incapable of dealing with the causes, and also to the detriment on organization productivity. Speeches made by 30 managers were analyzed concerning satisfaction, identification with organization objectives, relationships with their company, superiors, peers and subordinates as well as feelings of assurance and pleasure and then compared to their replies to questionnaires. A great discrepancy was found between these speeches and replies in relation to work satisfaction and the simultaneous dissatisfaction related to the sacrifice that work imposed on their personal lives.

Key words: *Dissatisfaction, Managers, Discrepancy, Quality of Life.*

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas quatro décadas, a natureza do trabalho alterou-se significativamente. O desenvolvimento da tecnologia e a globalização, que permitiu aquisições e fusões de empresas, resultaram em acelerado crescimento da competição nos mercados internacionais (COOPER; JACKSON, 1997) e em movimentos de *downsizing* nos anos 90, garantidos pela terceirização de mão-de-obra.

Segundo a OECD (1999), houve um aumento nos contratos de curto prazo, possivelmente como resultado da desregulamentação. Outras mudanças podem ser citadas: o teletrabalho, o trabalho auto-regulado e o trabalho em grupo autogestionado, por meio de comunidades de prática virtuais (DINIZ, 2005), que levaram a formas mais flexíveis de trabalho no que diz respeito às habilidades.

Há, agora, menor número de pessoas trabalhando, com maior carga individual, mais insegurança e menor controle sobre o próprio trabalho. Essa pressão afeta o comportamento dos trabalhadores e evidencia o sofrimento no ambiente de trabalho, sentido não somente pelo indivíduo, mas também pela organização.

Um agravante é que vivemos na Era do Conhecimento, que requer a soma de novas habilidades a um novo perfil de trabalhador que se delinea: o trabalhador do conhecimento (TERRA FÓRUM CONSULTORES, 2004). Esse novo trabalhador deve ser capaz de lidar com ambigüidades e cenários multidisciplinares, em um mundo totalmente complexo, incerto e instável. A capacidade de decidir com rapidez passou a ser uma das principais habilidades requeridas aos gestores que precisam compartilhar a realidade por meio de recursos virtuais e muito mais dinâmicos.

A preocupação com a questão da qualidade de vida no trabalho com foco no bem-estar vem sendo manifestada desde a década de 60 (VIEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2004), com abordagens que tratam das condições de trabalho, da relevância social do trabalho, da ergonomia, da motivação e de outros aspectos relacionados à psicologia, possibilitando a ascensão do tema Qualidade de Vida no Trabalho como um instrumento de Recursos Humanos, para elevar a satisfação do trabalhador na empresa. Entretanto, como o tema QVT havia sido pouco estudado até então, muitas

empresas adotaram programas de Qualidade de Vida no Trabalho apenas como uma ferramenta para aumentar a satisfação do trabalhador num curto prazo, abandonando a sua aplicação após um período.

Em 1973, Walton (1973) propôs que a qualidade de vida no trabalho (QVT) fosse analisada a partir da utilização de 6 fatores: a compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho.

Na década de 90, uma maior convergência entre os interesses organizacionais e o foco na dimensão humana no trabalho originou um novo enfoque sobre a gestão da qualidade de vida no trabalho. Questões como a globalização econômica, a nova economia da era digital, o acirramento competitivo entre as organizações, mudanças organizacionais, valorização do trabalho intelectual, novos critérios de excelência, entre outros fatores, contribuíram para uma mudança no enfoque do “administrar o bem-estar” (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho emerge como um instrumento para a tomada de decisão empresarial – e não somente como um instrumento para elevar o índice de satisfação e motivação do cliente interno –, auxiliando áreas empresariais como as de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios. Procura, assim, incorporar as revoluções conceituais, idéias inovadoras e novas formas de administrar na empresa e auxiliar a integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, tendo como resultado o bem-estar do indivíduo e do grupo (VIEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Para o indivíduo, as novas necessidades profissionais e pessoais geradas pela Era do Conhecimento trazem novos desafios. Na tabela a seguir, apresentamos os principais fatores da QVT e os relacionamos às principais necessidades do trabalhador do conhecimento, demonstrando o contraste entre as abordagens.

Tabela 1: Indicadores de QVT e as Necessidades do Trabalhador do Conhecimento

Crítérios	Indicadores de QVT	Outras necessidades do Trabalhador do Conhecimento
Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade	Ser ouvido e reconhecido Ser surpreendido positivamente Ter acesso a fontes de conhecimento quando necessário
Condições de Trabalho	Jornada de Trabalho Ambiente físico seguro e saudável Ausência de Insalubridade	Trabalhar em qualquer lugar
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informação sobre o processo total do trabalho	Lidar com ambigüidades Ser capaz de exercer várias atividades simultaneamente Economizar tempo e evitar atividades de baixo valor Gerenciar excesso de informação Publicar informações e compartilhar conhecimentos com públicos selecionados Aprender continuamente
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de Carreira Crescimento Pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança no emprego	Autonomia e Gerenciamento de sua própria carreira
Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário	Equilibrar trabalho individual e em grupo Colaborar com outros de seu próprio departamento, de outros departamentos e de outras organizações
Constitucionalismo	Direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial	Saber o que e em quem confiar
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo de lazer e família	Equilibrar vida pessoal e profissional Manter-se conectado em redes relevantes virtuais e físicas
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego	Desenvolver uma identidade própria

Fonte: adaptação dos estudos de WALTON, 1973.

Para Terra (2004), as respostas das empresas para satisfazer ao trabalhador do conhecimento também devem incorporar novos fatores, baseados em novas necessidades, como: melhorar o processo decisório; reduzir custos e retrabalho, descobrir Capital Intelectual já existente na empresa e gerar novas

receitas com base na reutilização e proteção desse capital intelectual.

A alteração das habilidades requeridas e das novas necessidades profissionais e pessoais do trabalhador na Era do Conhecimento gera um paradoxo que altera a sua concepção de auto-realização no trabalho. Aspectos como satisfação,

segurança e controle do trabalho, relacionamento com pares e supervisores, bem como o prazer no ambiente de trabalho, alteram-se e apresentam novas *nuances*. Ao mesmo tempo, o homem continua tendo necessidade de relacionamento e lazer, que é, a todo momento, confrontada com as novas exigências do mundo empresarial, globalizado e mais competitivo.

É nesse contexto que o presente trabalho se apresenta, analisando como os aspectos da QVT são avaliados pelos gerentes, com base em sua própria experiência, e como o discurso destes é contraditório quando se refere aos aspectos relacionados à Organização e a sua vida pessoal. Assim, o objeto deste artigo são as contradições entre as respostas ao estresse causado por fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho e as respostas ao estresse gerado na vida pessoal do indivíduo.

Para tanto, é elaborado um levantamento dos discursos de 30 gerentes de 30 empresas e são analisadas as contradições existentes entre as questões relativas ao trabalho e as questões relativas às suas vidas pessoais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O estresse no ambiente de trabalho

Um número crescente de pesquisas sobre o estresse no ambiente de trabalho têm demonstrado que ambigüidade e conflito de papéis, sobrecarga de trabalho e ansiedade, geradas pelas novas exigências da chamada Era do Conhecimento, trazem resultados indesejados para os indivíduos e para as organizações públicas ou privadas, hospitais ou formas coletivas de auto-organização, como os *kibbutzim*¹ (LI; SHANI, 1991). O estresse é visto como uma das características organizacionais que ameaçam o ser humano, o qual reage com insatisfação.

O estresse é o conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosa e

outras, capaz de perturbar-lhe a homeostase, que é o estado de equilíbrio do organismo vivo nas suas várias funções e na composição química de seus fluidos e tecidos (FERREIRA, 1975).

Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), o estresse vivido no trabalho depende da capacidade de adaptação, que envolve o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, o resultado poderá ser o bem-estar; se for negativo, poderá haver diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo. O estresse é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa.

Para Limongi-França (1996), o estresse ocorre quando o organismo responde de forma muito intensa e contínua com o corpo, com a mente e com o coração às condições inadequadas de vida. O estresse é classificado em positivo, chamado de eustresse, e negativo, chamado de distresse. Os dois tipos causam reações fisiológicas similares, como: as extremidades do corpo tendem a ficar suadas e frias, a aceleração cardíaca e a pressão arterial tendem a subir e a tensão muscular tende a aumentar. Tratando-se dos aspectos emocionais, no entanto, as reações aos tipos de estresse são bastante diferentes. O eustresse motiva e estimula a pessoa a lidar com a situação. O distresse, ao contrário, acovarda o indivíduo, fazendo com que se intimide e evite a situação.

Em meados dos anos 70, nos Estados Unidos, atitudes e sentimentos negativos em resposta ao estresse laboral foram caracterizados como a síndrome do “queimar-se” ou como o *Burnout* emocional. Esse conceito surgiu para explicar o processo de deterioração nos cuidados e na atenção profissional para com os trabalhadores de organizações.

A percepção da incapacidade de responder às diferentes situações no trabalho e a conseqüente exaustão emocional caracterizam o *Burnout* emocional, segundo Limongi-França e Rodrigues (1997). Outros sintomas indicam sua presença, segundo os autores: despersonalização, que corresponde ao desenvolvimento por parte do profissional de atitudes negativas e insensíveis com relação às pessoas com as quais trabalha, que são tratadas como objetos; diminuição da realização e produtividade profissional, que geralmente conduz a uma avaliação negativa de si mesmo; depressão, sensação de tristeza e ausência de prazer de viver,

¹ Plural de *kibutz* (palavra de origem hebraica): é uma unidade socioeconômica autônoma [existente em Israel], na qual as decisões são tomadas pela assembléia geral de seus membros, sendo os bens e os meios de produção de propriedade coletiva. Israel Ministry of Foreign Affairs (<http://www.mfa.gov.il/MFAPR/Facts%20About%20Israel/A%20TERRA%20E%20O%20POVO-%20Vida%20Rural>).

que afeta os pensamentos, os sentimentos e o comportamento social. Todos esses sintomas podem variar de breves a moderados ou graves.

Maslash e Jackson (1981) descrevem *burnout* como a síndrome da exaustão emocional, que tem três características principais: esgotamento – físico e mental no grau máximo; despersonalização – perda do sentido das pessoas como sujeitos e sua visualização como objetos; e falta de envolvimento com o trabalho – distanciamento das relações existentes no trabalho. Esses autores criaram o índice *Malash Burnout Inventory* (M. B. I.), que possibilita medir as *nuances* existentes no processo patológico.

Schaubroeck e Jones (2000) relatam que é a percepção de que as emoções não são autênticas que causa o distresse. Pesquisas realizadas por Glomb e Tews (2004) demonstraram que suprimir ou fingir emoções positivas ou negativas pode causar a exaustão emocional. Esses autores também identificaram que a exaustão emocional pode ser causada por experiências genuínas de emoções negativas, mas não encontraram evidências de que experiências genuínas de emoções positivas a causariam.

2.2. A QVT sob uma ótica biopsicossocial

No Brasil, o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem despertado interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para elevar o nível de satisfação do empregado e da produtividade empresarial. A QVT tem sido apresentada como uma tecnologia para mobilizar as pessoas a saber e a desejar trabalhar. Provoca-se a satisfação das pessoas com seu trabalho para, em troca, garantir a “eficácia do desempenho e produtividade”. Contudo, tem-se constatado certa confusão sobre o significado teórico e técnico do conceito de QVT (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988).

Limongi-França (1996) analisa a QVT com base em um enfoque biopsicossocial, ou seja, a partir da visão de vários outros fatores além das condições físicas de trabalho do indivíduo, tais como as relações entre o indivíduo, seu trabalho e a organização onde desenvolve este trabalho. Esse enfoque supõe considerar o indivíduo como um todo, que integra: o nível biológico, referente às características físicas; o nível psicológico, relativo aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio,

conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber as pessoas e as circunstâncias que vivencia e de posicionar-se diante delas; e o nível social, relativo aos valores, às crenças e ao papel do indivíduo em todos os grupos a que pertença.

Sob a ótica biopsicossocial, aspectos como satisfação, insegurança no trabalho, altas cargas de trabalho, perda do controle, prazer na tarefa que realiza, estilos gerenciais e relacionamento com colegas, superiores e subordinados no ambiente de trabalho são abordados nas seções a seguir.

2.3. Satisfação

A satisfação no trabalho não pode ser analisada isoladamente da vida do indivíduo como um todo. Segundo Rodrigues (1989), “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais”. Assim, o trabalho assume dimensões na vida do homem que extrapolam o seu domínio.

No mundo do trabalho, o nível de satisfação parece estar relacionado a um fenômeno cada vez mais observado entre os executivos, que é o abandono da profissão.

Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, no período entre 1973 e 1996, pelo *The Annual General Social Surveys*, que entrevista 1000 americanos por ano, verifica-se que a grande maioria dos trabalhadores diz estar satisfeita no seu trabalho, ou seja, 50% mostram-se muito satisfeitos, 40% moderadamente satisfeitos e apenas 10% pouco satisfeitos.

Entretanto, apesar dessa aparente satisfação, verifica-se, analisando-se os dados no decorrer das décadas, um declínio do nível de satisfação no trabalho. Na década de 70, 56% dos americanos acima de 30 anos estavam muito satisfeitos, nos anos 80 esse percentual caiu para 52% e nos anos 90, para 48%.

Segundo a mesma fonte, uma outra causa da satisfação no trabalho pode ser encontrada nos salários, que são maiores para os que tendem a mostrar satisfação. Entretanto, quando se analisa a correlação entre escolaridade, renda e satisfação, verifica-se que os mais bem educados não têm renda correspondente e que esse fator é fonte de

insatisfação. Esse resultado é reforçado por estudos de Clark, Oswald e Warr (1996), em que dados da Inglaterra mostram que o impacto dos anos de estudos na satisfação tem efeito negativo, pois a educação eleva as expectativas, mas não eleva proporcionalmente os salários.

2.4. Insegurança no trabalho

Uma explicação para essa queda da satisfação no trabalho pode estar relacionada à insegurança no trabalho. Há, aparentemente, uma correlação entre o bem-estar e a probabilidade de perda do emprego. As pessoas que pensam ser fácil encontrar um novo emprego são as que se mostram mais satisfeitas com seu trabalho, segundo um estudo realizado por Blanchflower e Oswald (1999).

Verifica-se também que, apesar de haver interferências da economia na satisfação, esta é maior entre os mais velhos, as mulheres, os brancos auto-empregados e os que têm melhor educação e podem encontrar trabalho comparável em outro lugar ou se sentem seguros.

Ao mesmo tempo, as pesquisas realizadas pelo *The Annual General Social Surveys* parecem demonstrar que os entrevistados se tornaram menos confiantes nas últimas duas décadas. Ao final dos anos 70, por volta de 70% dos entrevistados acreditavam que era muito improvável que perdessem seus empregos. Nos anos 90, menos de 60% estavam otimistas com relação à manutenção dos seus postos.

Na Europa, o perfil dos satisfeitos se assemelha ao dos norte-americanos. Os homens estariam menos satisfeitos, a escolaridade colaboraria negativamente e o auto-emprego positivamente. Segundo Blanchflower e Oswald (1999), na Europa os trabalhadores acreditam que o estresse e a pressão estão em escalada de crescimento. No início da década de 90 eles apresentaram, em comparação à sua situação de cinco anos antes, aumento dramático de estresse, responsabilidade e esforço, que se correlacionaram positivamente com o aumento de responsabilidades assumidas e a subida na hierarquia.

Pahl (1993), Worrall e Cooper (1998) acreditam que a tendência ao *downsizing* e a reestruturação de muitas organizações levaram trabalhadores executivos a perceber insegurança no trabalho. Mesmo trabalhadores da média e alta gerência

demonstraram elevação da insegurança no trabalho e diminuição da motivação e da lealdade após passarem por situações de reestruturação, segundo estudos apresentados por Worrall e Cooper (1998).

O que parece importar, entretanto, é a insegurança percebida no mundo do trabalho, que é maior entre os bem mais jovens e entre os bem mais velhos, pois essa percepção irá interferir diretamente no bem-estar e na saúde dos trabalhadores.

Quanto às organizações, essas parecem sofrer com maiores custos em razão do absenteísmo por doenças (VAHTERA; KIVIMAKI; PENTTI, 1997) ou com menor comprometimento e perda de motivação e produtividade (WORRALL; COOPER, 1998; KING, 2000). Alguns autores, como Smithson e Lewis (2000), sugerem que as organizações compensem a insegurança no trabalho com benefícios como treinamento, oportunidades para autodesenvolvimento e melhores salários. Além disso, em períodos de incerteza a transferência de conhecimento e de habilidades deve ser estimulada e a comunicação entre gerentes e subordinados deve ser melhorada, a fim de minimizarem-se consequências negativas (CAMERON; FREEMAN; MISHRA, 1991).

2.5. Altas cargas de trabalho

A sobrecarga de trabalho é definida como uma carga que excede as possibilidades de um indivíduo suportá-la (EBERHARDT; EBERHARDT, 1984).

A sobrecarga de trabalho também vem provocando a insatisfação de trabalhadores executivos. Em muitos países em desenvolvimento, o número de horas vem aumentando gradativamente. Anualmente, o número de horas excede a 2000 ou 3000, em comparação com os países desenvolvidos (MADDISON, 1995). Isso também é resultado do *downsizing*², que, ao mesmo tempo que requer que os trabalhadores excedam a carga, traz-lhes insegurança, levando-os a não recusarem a sobrecarga de trabalho (BEATSON, 1995).

² *Downsizing*: esta técnica se resume ao enxugamento organizacional, pela redução de uma suposta burocracia e, conseqüentemente, dos custos administrativos (Luiz Augusto Silva, Universidad Nacional de Misiones/Argentina),

Em muitos desses países, um outro motivo da sobrecarga de trabalho é a necessidade de trabalho extra para suprir os baixos salários reais (BOSCH, 1999). Além disso, o extenso uso de tecnologias de informação vem elevando a carga de informações e acelerando o ritmo de assimilação e trabalho (COOPER; JACKSON, 1997).

Verifica-se, como um impacto da sobrecarga, o prejuízo à saúde dos executivos. Sparks, Cooper, Fried e Shirom (1997) encontraram uma correlação negativa entre horas de trabalho prolongadas e saúde mental e física dos trabalhadores. No Japão, as investigações mostram uma relação entre altas cargas de trabalho e doenças do coração (SOKEJIMA; KAGAMIMORI, 1998). A denominação específica *karoshi* designa a morte por excesso de trabalho (UEHATA, 1991).

Adicionalmente, esses trabalhadores tendem a ficar mais expostos a hábitos pouco saudáveis, como preocupação, tabagismo, dieta inadequada e falta de exercícios (MARUYAMA; KOHNO; MORIMOTO, 1995).

A vida fora do trabalho também pode sofrer impactos. Segundo Fletcher (1988), longas horas no trabalho podem afetar até mesmo a satisfação conjugal. Galambos e Walters (1992) descobriram que maridos cujas esposas trabalham longas horas estão mais propensos à depressão e à ansiedade.

Os efeitos da exagerada carga de trabalho sobre a eficiência e produtividade dos trabalhadores devem se tornar foco de estudo das organizações. Para Silva e De Marchi (1997), dos muitos desafios que se apresentam às organizações atualmente, dois são fundamentais. O primeiro relaciona-se à necessidade de uma força de trabalho motivada, saudável e preparada para a competição existente. O segundo desafio é a empresa retribuir seus funcionários, oferecendo-lhes melhor qualidade de vida.

Veiga (2000) mostra que os executivos brasileiros trabalham muito – uma jornada média de 54 horas semanais –, conforme tabela a seguir.

Tabela 2: Horas de trabalho

País	Horas de trabalho
Brasil	54 hs
EUA	50 hs
Inglaterra	45 hs
França	44 hs
Espanha	43 hs
Holanda	37 hs

Fonte: adaptada de VEIGA, 2000.

2.6. A perda do controle sobre o trabalho

Na Era do Conhecimento, como consequência do aumento da insegurança, da elevada carga de trabalho e dos constantes avanços da tecnologia, muitos gestores têm percebido perda de controle sobre seu trabalho.

O controle sobre o trabalho diz respeito a quanto um indivíduo é livre para executar tarefas ou atingir objetivos. Segundo Hackman e Oldham (1975), os empregados que se percebem executando tarefas ou tomando decisões definidas por eles mesmos são mais motivados a finalizá-las do que aqueles que são direcionados, além de aceitarem melhor as responsabilidades pelos resultados. Estudos como os de Karasek (1979) mostram que altos níveis de controle estão bastante relacionados com saúde, satisfação e resultados no trabalho.

Uma das formas utilizadas por muitas organizações para elevar o controle do trabalhador sobre seu próprio trabalho é o método de administração participativa, que permite aos executores a participação no planejamento das decisões (LOWIN, 1968). Outra maneira de obter isso são os grupos de trabalho autônomos. Neste caso, as reações dos indivíduos variam, bem como os efeitos na produtividade do trabalho, como resultado do maior ou menor desejo de controle sobre o ambiente (HACKMAN; OLDHAM, 1980).

2.7. Estilos gerenciais e a interferência nos relacionamentos no trabalho

O trabalho gerencial é um dos mais demandantes, uma vez que os gerentes estão à frente de muitas mudanças na organização, sempre envolvidos no processo decisório e com responsabilidades pelos

resultados das mudanças. Com isso, eles tendem a ser vítimas de estresse ocupacional.

A pressão sobre os gerentes pode interferir no bem-estar dos subordinados. Gerentes que apresentam comportamentos agressivos para com seus subordinados contribuem para que estes aleguem aumento das pressões no trabalho (BUCK, 1972). Por outro lado, o relacionamento entre gerente e subordinado é um processo de duas vias: um estilo gerencial negativo pode elevar os níveis de estresse do próprio gerente se o seu comportamento resultar na deterioração do desempenho do funcionário.

A fim de melhorar o bem-estar dos funcionários e o relacionamento entre os pares e entre chefes e subordinados, seriam recomendáveis estilos gerenciais em que os superiores provessem apoio aos subordinados, quando necessário. Além disso, o treinamento para habilidades interpessoais poderia colaborar efetivamente para uma melhora do relacionamento entre equipes e entre subordinado e superior (JEX, 1998). Quando os relacionamentos são melhorados, os gerentes têm seus níveis de estresse diminuídos, pois passam a ter mais cooperação de sua força de trabalho.

2.7.1. Relacionamento do superior com subordinados

Ashforth (1994), Hoel, Rayner e Cooper (1999), Duffy, Ganster e Pagon (2002) e Keashly, Trott e MacLean (1994) preocupam-se com o comportamento tirânico e abusivo de alguns supervisores e gerentes. Para os autores, o termo abusivo é utilizado para retratar a percepção dos subordinados sobre a extensão em que os superiores sustentam comportamentos hostis verbais e não-verbais, excluindo-se o contato físico. Incluem-se gritos, palavras impróprias, contato agressivo no olhar, tratamento silencioso, ridicularização ou humilhação públicas (KEASHLY, 1998).

Um crescente número de subordinados hostilizados por seus superiores vêm relatando insatisfação e desejo de abandonar seu trabalho, comparativamente àqueles não hostilizados (ASHFORTH, 1997; DUFFY *et al.*, 2002; KEASHLY *et al.*, 1994). É, portanto, razoável, supor que há reciprocidade de hostilidade entre subordinado e supervisor (DUFFY *et al.*, 2002). Entretanto, a diferença de poder existente entre os níveis pode muitas vezes impedir um

comportamento de hostilidade do subordinado para com o superior, gerando situações de abuso de poder.

Essas relações hostilizadas geram o que Lipp *et al.* (1998) definem como estresse social. Segundo as autoras, o termo é usado para descrever a tensão que o ser humano pode sentir em razão do contato com outras pessoas quando ele necessita interagir para expressar algum sentimento, desejos ou reivindicar direitos. A importância de analisar o estresse social deve-se ao fato de ser este o mais frequentemente vivenciado pelo ser humano, uma vez que é oriundo dos contatos sociais.

2.7.2. Relacionamento entre pares

Mohrman e Cohen (1995) sugerem que a interação entre pares afeta o comportamento não somente do grupo, mas também do indivíduo. Bishop *et al.* (2000) concordam com isso, alegando que a percepção do apoio mútuo do grupo colabora para o comprometimento dos membros e para o desempenho individual.

Colquitt *et al.* (2002) ressaltam o papel que o clima de justiça no tratamento do time como um todo tem sobre o desempenho do grupo. Essa justiça pode ser facilitada pela definição clara de procedimentos e normas que estabeleçam o domínio de trabalho dos indivíduos e que permitam ao indivíduo conhecer as expectativas sobre o seu desempenho (HACKMAN, 1992). Para Byrne (2003), a percepção de justiça é função de fatores como pagamentos, promoções, atribuições, tratamentos recebidos, e interfere no desempenho do indivíduo e, como resultado, do grupo.

2.8. Prazer no ambiente de trabalho

Vicente (1999), em sua análise do trabalho cognitivo, assevera que a satisfação psicológica é um ingrediente à saúde, sendo determinante para a moral do trabalhador e para a produtividade. Quando percebem resultados efetivos, os indivíduos e os grupos fazem altos investimentos emocionais em seus projetos, com altos níveis de comprometimento, e apresentam grande disposição para desafiar impedimentos. Essas afirmações corroboram a clássica análise de Aristóteles de que o prazer transforma o trabalho racional, tornando-o mais efetivo.

Entretanto, vários fatores vêm colaborando para a redução do prazer no ambiente de trabalho. Um

deles é a adoção freqüente de tecnologias sem critérios de seleção adequados, com interfaces pouco amigáveis, que não permitem interação adequada com os usuários e não são precedidas do necessário treinamento da equipe para sua utilização. Todas essas características colaboram para a ineficiência dos indivíduos e dos times, o que gera frustração e ausência de prazer mesmo se obtiverem resultados por seus esforços.

3. METODOLOGIA

Para tratar do problema apresentado, foram utilizados o método quantitativo e o *survey* como estratégia de pesquisa. Optou-se pelo *survey* porque este pode prover uma descrição quantitativa de opiniões e percepções de uma população a partir do estudo de uma amostra desta (CRESWELL, 2003). Além disso, foram consideradas as vantagens do *survey* sobre outros métodos de pesquisa, bem como a economia de recursos que sua aplicação permite.

Os dados foram coletados no período de 15/09/2005 a 15/04/2006, por meio de questionários enviados por *e-mail* a 100 gerentes. A amostra utilizada foi a amostra por conveniência, definida como aquela em que membros da população mais acessíveis são selecionados pelo pesquisador (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Foram recebidas 30 respostas dos gerentes. O conteúdo dos questionários abrangeu tópicos que

pretenderam investigar como os gestores (gerentes e diretores) se percebem em relação aos aspectos de satisfação, insegurança, carga de trabalho, relacionamento com seus pares, superiores e subordinados e relacionamento com a empresa. O questionário contou com 89 questões, para a identificação do perfil e para a avaliação das variáveis.

A validade do método de auto-avaliação dos gestores com relação aos aspectos concernentes à sua qualidade de vida foi fundamentada no trabalho de FLECK e BERLIM (2003), que sustentam que o depoimento de pacientes sob tratamento psicológico é a mais importante fonte de dados para avaliar progressos relativos à sua saúde mental, derivada de sua qualidade de vida, e que é impossível separar a doença propriamente dita do ponto de vista do indivíduo e da perspectiva social.

No questionário foi apresentada uma escala Likert, de 1 a 5, para que os entrevistados avaliassem as diversas variáveis de acordo com a sua concordância: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente. Os enunciados das questões encontram-se no tópico Análise de Dados. A amostra foi composta de 23 homens e 7 mulheres, cujo perfil quanto ao cargo, renda e idade pode ser visto nas tabelas a seguir.

Tabela 3: Cargos dos gestores

5 – Meu cargo é mais próximo de	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Diretoria	3	11	14
Gerência	4	12	16
Total	7	23	30

Fonte: elaborada pelos Autores.

Tabela 4: Salário dos entrevistados

Salário Bruto	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Acima de 15.001	1	5	6
De 12.000 a 15.000		4	4
De 9.001 a 12.000	2	4	6
De 6.001 a 9.000	2	6	8
De 3.000 a 6.000	1	2	3
NR	1	2	3
Total	7	23	30

Fonte: elaborada pelos Autores.

Tabela 5: Idade dos entrevistados

Idade	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
25-29		1	1
30-34	1	8	9
35-39	3	8	11
40-44	1	6	7
45-49	1		1
55-60*	1		1
Total	7	23	30

* Nenhum dos entrevistados estava na faixa dos 50 aos 54 anos de idade.

Fonte: elaborada pelos Autores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi elaborada à luz da teoria exposta anteriormente, com o objetivo de verificar tanto o discurso dos gerentes sobre os

aspectos de satisfação, segurança, prazer no trabalho, relacionamento com pares, com superiores e com a empresa, quanto a incoerência entre sua percepção da satisfação com o trabalho e os aspectos relativos à sua vida pessoal, como lazer e família, entre outros.

4.1. Aspecto 1: Insegurança no trabalho

Tabela 6: Médias de aspectos relacionados à insegurança no trabalho

Questão	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
24- Minha remuneração é compatível com o mercado	3,33	1,37	1,00	5,00
25- Considero minha remuneração adequada em relação aos outros	3,63	1,10	1,00	5,00
49- Não tenho medo de ser demitido	3,37	1,30	1,00	5,00
50- Não tenho medo de ficar desempregado	3,50	1,14	1,00	5,00
51- Sinto que a empresa onde trabalho me proporciona segurança	3,57	0,97	2,00	5,00
52- Nunca vi, na empresa em que trabalho, demissões injustas	3,07	1,41	1,00	5,00
53- Não costumo procurar outras oportunidades de trabalho	3,20	1,27	1,00	5,00
60- Sinto-me bem para me expressar sobre temas no trabalho	3,67	1,30	1,00	5,00
Média das Médias	3,42			

Fonte: elaborada pelos Autores.

Verifica-se que o aspecto mais preocupante com relação à insegurança no trabalho refere-se às demissões injustas (média de 3,07). Isso leva ao segundo aspecto mais relevante, que é a procura permanente de trabalho (média de 3,20). A média mais elevada dos outros aspectos revela que, aparentemente, não há a preocupação de perda do emprego. Isso pode estar relacionado ao fato de que as empresas já estão suficientemente “enxutas”, o que pode ser observado quando se verifica o aspecto Carga de Trabalho e as excessivas horas trabalhadas para suprir a falta de funcionários.

Ao contrário do que Worral e Cooper (1998) argumentam, os gestores que apresentam maior temor de demissão estão nas faixas etárias centrais – de 35 a 44 anos (*vide* tabela a seguir) – e também entre as mulheres. Isso pode se dever ao fato de o “estouro da bolha da Internet” (abril de 2000) estar completando 6 anos e os trabalhadores da Era do Conhecimento, intimamente ligados a empresas de tecnologia, terem vivenciado freqüentes episódios de *downsizing*. Também pode ter relação com a maior dificuldade das mulheres em administrar o tempo, como resultado do grande acúmulo de funções profissionais e domésticas (ROSSI, 2005).

Tabela 7: Idade dos executivos e temor de ser demitido

Questão 49- Não tenho medo de ser demitido	Sexo		
Idade	Feminino	Masculino	Total Geral
25-29		4	4
30-34	3	3,63	3,56
35-39	1	4	3,18
40-44	2	3,17	3
45-49	5		5
55-60	4		4
Total geral	2,43	3,65	3,37

Fonte: elaborada pelos Autores.

4.2. Aspecto 2: Altas cargas de trabalho

Tabela 8: Aspectos relacionados às altas cargas de trabalho

Questão	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
62- Meu trabalho não invade minha vida pessoal	2,20	1,24	1,00	5,00
63- Há equilíbrio entre minha vida pessoal e o trabalho	2,53	1,28	1,00	5,00
64- Considero que o tempo que dedico ao trabalho é adequado	2,53	1,33	1,00	5,00
65- Meu trabalho permite que eu dedique um tempo à família	2,48	1,12	1,00	5,00
66- Meu trabalho permite que eu dedique um tempo ao lazer	2,50	1,14	1,00	4,00
67- Meu trabalho permite que eu cuide bem da minha saúde	2,63	1,13	1,00	5,00
68- Meu tempo de trabalho é compatível com o meu trabalho	1,83	1,05	1,00	4,00
69- Nunca trabalho nos finais de semana	2,17	1,32	1,00	5,00
70- Tiro férias anualmente de, no mínimo, três semanas	3,50	1,57	1,00	5,00
71- Não tenho estresse por causa do trabalho	2,37	1,19	1,00	4,00
72- Nunca tive problemas de saúde por causa do trabalho	2,50	1,63	1,00	5,00
73- Nunca tive problemas com minha esposa por causa do trabalho	2,45	1,57	0,00	5,00
74- Nunca tive problemas com meus filhos por causa do trabalho	3,36	1,65	1,00	5,00
75- Meu trabalho não atrapalha minha vida afetiva	2,83	1,26	1,00	5,00
76- Meu trabalho não impede que eu me sinta uma pessoa feliz	3,57	1,19	1,00	5,00
Média das médias	2,63			

Fonte: elaborada pelos Autores.

Mais uma vez confirma-se o excesso de trabalho dos executivos (MADDISON, 1995; VEIGA, 2000). Os dados mostram que 90% dos entrevistados trabalham mais do que 40 horas semanais e que 83% deles trabalham 50 ou mais horas semanais. Esse item foi o que apresentou a menor média geral (2,63), o que significa que há uma carga de trabalho excessiva, em detrimento da vida pessoal, familiar e do lazer (média de aproximadamente 2,5), conforme observado por Fletcher (1988), fator que pode ser uma das principais causas de distresse na vida pessoal dos executivos.

No mesmo sentido, confirma-se que a saúde dos gestores vem sendo afetada pela excessiva carga de trabalho, pois as médias das questões ligadas à saúde são menores para aqueles que trabalham maior número de horas. Isso confirma a afirmação de Sparks, Cooper, Fried e Shirom (1997) de que há uma correlação negativa entre horas de trabalho e saúde.

4.3. Aspecto 3: Perda do controle sobre o trabalho

Tabela 9: Aspectos relacionados à perda do controle sobre o trabalho

Questões	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
40- Tenho toda as informações necessárias para tomar decisões	3,57	0,82	2,00	5,00
41- As demandas que recebo não são ambíguas ou incompatíveis	3,20	1,03	1,00	5,00
42- Tenho que fazer várias coisas diferentes ao mesmo tempo	4,53	0,57	3,00	5,00
44- Tenho facilidade para receber as informações que preciso	3,60	0,77	2,00	5,00
46- Quando preciso fazer algo novo, a empresa me dá recursos	3,23	1,14	1,00	5,00
35- Tenho todos os recursos/equipamentos que necessito	3,87	1,07	1,00	5,00
36- Os sistemas que uso são amigáveis	3,80	1,00	2,00	5,00
38- Tenho liberdade para trabalhar em outro lugar	3,20	1,16	1,00	5,00
39- Sinto que consigo lidar com todas as demandas	3,67	0,92	1,00	5,00
43- Acredito que nada do que faço seja perda de tempo	3,03	0,93	1,00	5,00
54- Eu sou o responsável por minha carreira	4,40	0,67	3,00	5,00
Média das médias	3,65			

Fonte: elaborada pelos Autores.

Ao se relacionarem as demandas recebidas (questão 39) com a satisfação no trabalho (questão 82), percebe-se que tanto os que são menos capazes de atender às demandas quanto os que se sentem mais capazes de atendê-las têm menor prazer no trabalho. Essa constatação não está inteiramente de acordo com Karasek (1979), que argumenta que altos níveis de controle – atender a todas as demandas – estão correlacionados à satisfação, mas pode estar relacionada ao estresse gerado nas duas situações (LI; SHANI, 1991) e às respostas negativas geradas.

Outro dado que chama a atenção é a alta concordância com a afirmação da questão 42, confirmando a sobrecarga de trabalho (MADDISON, 1995; VEIGA, 2000). O mesmo ocorre com a responsabilidade da gestão da carreira, que saiu das mãos das empresas e passou para o controle – e responsabilidade – do executivo (questão 54), o que pode trazer como consequência uma maior produtividade para o trabalho (HACKMAN; OLDFHAM, 1980).

4.4. Aspecto 4: Prazer no ambiente de trabalho

Tabela 10: Aspectos relacionados ao prazer no ambiente de trabalho

Questão	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
47- Sinto que sempre estou aprendendo algo novo	3,90	1,03	2,00	5,00
22- Salário é secundário ao prazer de trabalhar	2,50	1,14	1,00	5,00
23- Se tivesse a oportunidade de fazer outra coisa, não aceitaria	2,37	1,13	1,00	5,00
34- Meu local de trabalho é seguro e agradável	4,03	1,00	2,00	5,00
37- O acesso ao meu trabalho é fácil	3,83	1,05	1,00	5,00
81- Objetivos pessoais são compatíveis com os profissionais	3,77	0,77	2,00	5,00
82- Meu trabalho sempre me dá prazer	3,50	0,86	2,00	5,00
19- Sinto prazer em ir trabalhar todos os dias	3,73	0,78	2,00	5,00
20- Gosto do que faço, não penso em trabalhar com outra coisa	3,53	0,82	1,00	5,00
Média das médias	3,46			

Fonte: elaborada pelos Autores.

A média geral deste aspecto (3,46) mostra que os entrevistados têm prazer com as atividades que desempenham. Entretanto, a questão 23 revela que uma parcela significativa faria outra coisa se tivesse oportunidade.

Com relação ao salário, pode-se afirmar que ele é um componente importante na relação entre os

gestores e a empresa, pois não há forte discordância sobre sua importância. Verifica-se, ainda, uma correlação positiva entre prazer em trabalhar (média das questões 19 e 82) e ausência de estresse (questão 71), confirmando o observado por Vicente (1999).

4.5. Aspecto 5: Relacionamento do superior com subordinados

Tabela 11: Aspectos referentes ao relacionamento do superior com subordinados

Questão	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
28- Meus superiores me tratam com respeito e consideração	4,20	1,16	1,00	5,00
29- Meu superior imediato compartilha informações	3,97	1,22	1,00	5,00
30- Meu superior imediato reconhece os meus êxitos	3,97	1,00	1,00	5,00
31- Meu superior nunca me tratou de forma autoritária	4,20	1,21	1,00	5,00
32- Meu superior aceita os erros como parte do trabalho	3,83	1,23	1,00	5,00
33- Meu superior imediato é justo em suas decisões	3,73	1,14	1,00	5,00
Média das médias	3,98			

Fonte: elaborada pelos Autores.

A relação com os superiores não parece trazer qualquer problema aos gestores. Apesar disso, é possível observar que aqueles que têm melhor relacionamento com os superiores (média das questões 28 a 33) têm menor nível de estresse (distresse). Isso pode ser verificado quando se estabelece uma correlação negativa entre a média da

questão 28 (tratamento com respeito) e a média da questão 71 (ausência de estresse – distresse – em função do trabalho). Não se percebem comportamentos tirânicos ou abusivos (KEASHLY, 1998), conforme revela a média da questão 31 (média 4,20).

4.6. Aspecto 6: Relacionamento com pares

Tabela 12: Aspectos referentes ao relacionamento com os pares

Questão	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
21- Gosto dos meus colegas de trabalho	4,10	0,92	1,00	5,00
45- Tenho o hábito de compartilhar informações	4,27	0,78	1,00	5,00
55- Todos colaboram com meu trabalho e eu com os outros	3,80	0,89	1,00	5,00
56- Os depts mantêm um bom relacionamento e trabalham juntos	2,77	1,14	1,00	5,00
57- Costumo me relacionar com pessoas de outras empresas	4,03	1,13	1,00	5,00
58- Mantenho um bom relacionamento com meus colegas	4,27	0,78	2,00	5,00
Média das médias	3,87			

Fonte: elaborada pelos Autores.

O relacionamento com os pares também parece ser um aspecto positivo no trabalho dos executivos (questão 58), além de manter relação com o prazer de trabalhar (questões 19 e 82), conforme observam

Mohrman e Cohen (1995) e Bishop *et al.* (2000). Cabe uma ressalva no que se refere ao relacionamento entre departamentos da empresa (questão 56), que apresenta média bastante inferior

às das outras questões. Isso pode significar uma competição interna ou mesmo problemas de gestão,

que impedem que o relacionamento com os pares seja pleno.

4.7. Aspecto 7: Relacionamento com a empresa para a qual trabalha

Tabela 13: Aspectos referentes ao relacionamento do gestor com a empresa para a qual trabalha

Questão	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
48- A empresa cuida da minha carreira	2,57	1,25	1,00	5,00
26- Sou recompensado por uma produção/resultado melhor	3,20	1,37	1,00	5,00
27- As promoções na empresa ocorrem de forma justa	3,00	1,14	1,00	5,00
59- Eu acredito que a empresa em que trabalho é justa	3,70	0,92	2,00	5,00
61- A empresa é correta no que se refere às leis trabalhistas	3,77	1,45	1,00	5,00
77- Tenho orgulho em trabalhar nesta empresa	3,97	0,96	1,00	5,00
78- Acredito que esta empresa é ética	4,10	1,12	1,00	5,00
79- Acredito que esta empresa é socialmente responsável	3,87	1,01	1,00	5,00
80- Acredito que empresa age corretamente com seus funcionários	3,53	0,97	1,00	5,00
Média das médias	3,52			

Fonte: elaborada pelos Autores.

Com o advento da economia do conhecimento, que supera cada vez mais a importância de possuir capital ou ativo, o grande diferencial recai nas pessoas. Manter atentamente um alto grau não só de informação, mas também de comunicação com o público interno, é o que determina que toda a empresa caminhe uniforme numa mesma direção estratégica (TERRA, 2004).

As empresas em que os respondentes trabalham não parecem ter problemas legais, trabalhistas e

éticos, o que pode estar relacionado ao tamanho das empresas, uma vez que 43% delas têm mais de 1.000 funcionários (vide Tabela 14). Pode-se inferir, também, que não há uma postura paternalista explícita (COLBARI, 1996) na relação empresa–funcionário, visto que a empresa não cuida da carreira do funcionário (questão 48), mas paga adequadamente o tempo dispendido (questão 26).

Tabela 14: Número de funcionários

Número de Funcionários	Frequência
0-100	3
101-500	8
501-1000	2
1001+	13
NR	4

Fonte: os Autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa mostra que os executivos, de forma geral, estão satisfeitos em seus postos de trabalho e retiram disso um certo prazer. A relação com a empresa, com superiores e com os pares está adequada para que o cotidiano seja vivido com algum grau de satisfação.

Em contraposição, nota-se ausência de satisfação em razão da sobrecarga de trabalho e da falta de tempo para a vida pessoal, familiar e o lazer. Além disso, uma parcela significativa dos respondentes gostaria de realizar outra atividade, diferente da que executa no seu trabalho. Essas informações trazem em si uma contradição, pois o ser humano se completa no trabalho, na cultura, no lazer e nas relações sociais. Tais aspectos há muito são

considerados na análise da relação mais ampla entre trabalho e saúde psíquica, como apontou Seligmann-Silva (1986).

A ambigüidade é característica da chamada Era do Conhecimento. Informações ambíguas são distribuídas de forma aleatória como fontes de conhecimento do trabalhador do conhecimento. A decorrência disso é a formação de uma identidade ambígua, cujos valores e credos não são fixos nem facilmente reconhecidos pelos indivíduos, sendo essa a forma que encontram para equilibrar sua vida pessoal e profissional. Essa poderia ser, portanto, outra explicação para a contradição aparente nas respostas dos gestores, que asseveram satisfação com seu trabalho, mas ao mesmo tempo desconsideram outras áreas importantes da sua vida por causa dele. Não deveriam eles questionar as características de seu trabalho?

Outros fatores parecem explicar por que os gestores não questionam o fato de a busca de satisfação no trabalho ocorrer em detrimento da satisfação de uma vida completa em todos os seus aspectos, incluindo o lazer e a família. Segundo Rodrigues (1989), os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como único ou maior meio de obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais. Ao mesmo tempo, isso se confirma pelas crescentes necessidades de realização no trabalho, por meio de aspectos como: ser ouvido e reconhecido, aprender continuamente e colaborar com os outros (TERRA, 2004).

Em adição, a autonomia e o controle crescentes do indivíduo sobre seu trabalho lhe trazem uma carga de responsabilidade por sua ascensão profissional maior que no passado, o que requer dele novas habilidades para planejar sua vida como um todo, incluídos os espaços para a vida social. Essas habilidades ainda estão se formando e os indivíduos estão aprendendo a lidar com um ambiente no qual quem controla o tempo, o distresse e a produtividade de seu trabalho são eles, sem interferência das organizações.

Essa falta de habilidade do trabalhador do conhecimento para lidar com vários aspectos do trabalho em suas novas configurações é também decorrente de sua impossibilidade de gozar de direitos trabalhistas duramente conquistados. Os dados mostram que 30% dos respondentes não têm férias de pelo menos 3 semanas há mais de 3 anos, e

que alguns deles ultrapassam 5 anos sem esse benefício.

O papel dos gestores-seniores talvez seja, então, o de reduzir sua própria carga de trabalho, a fim de que a cultura da carga excessiva de trabalho seja alterada, o que poderá, em médio prazo, colaborar para a elevação do bem-estar, da produtividade e da eficiência.

Entretanto, para aprofundarmos a explicação dos diversos aspectos que interferem na visão pouco definida e paradoxal dos gestores sobre o que significa satisfação em suas vidas, é necessário ampliar o presente estudo, que é limitado por sua amostra. Mas, a partir deste estudo, pode-se inferir que os respondentes não relacionam sua falta de tempo para o lazer e o relacionamento com a família ao excesso de trabalho, e que a sobrecarga de trabalho, freqüentemente citada como presente no dia-a-dia desses executivos, foi incorporada como parte da natureza das coisas: “para manter meu emprego e salário, devo abrir mão do meu tempo; e essa é a regra do jogo”.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o Stress e a Expansão do Conceito de Qualidade Total. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr.-jun. 1998.

ASHFORTH, B. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, v. 47, p. 755-778, 1994.

ASHFORTH, B. Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 14, p. 126-140, 1997.

BEATSON, M. *Labour market Flexibility*. London: Employment Department, 1995. (Research Series, n. 48).

BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D.; BURROUGHS, S. M. Support, commitment, and employee in a team environment. *Journal of Management*, v. 26, n. 6, p. 1113-1132, 2000.

- BLANCHFLOWER, D. G.; OSWALD, A. J. *Well-Being, insecurity and the decline of American job satisfaction*. Dartmouth College, USA; National Bureau of Economic Research; University of Warwick, UK. Rev. 22 July 1999.
- BOSCH, G. Working time: Tendencies and emerging issues. *International Labour Review*, v. 138, p. 131-150, 1999.
- BUCK, V. *Working under pressure*. London: Staples Press, 1972.
- BYRNE, Z. S. Organizational Justice Between Coworkers. Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 18., 2003. Orlando, Florida: Colorado State University, 2003.
- CAMERON, K.; FREEMAN, S.; MISHRA, A. Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, v. 5, p. 57-63, 1991.
- CLARK, A. E.; OSWALD, A. J.; WARR, P. B. Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 69, p. 57-81, 1996.
- COLBARI, A. L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- COLQUITT, J. A.; NOE, R. A.; JACKSON, C. L. Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, v. 55, p. 83-109, 2002.
- COOPER, C. L.; JACKSON, S. *Creating tomorrow's organizations: a handbook for future research in organizational behavior*. Chichester, UK: Wiley, 1997.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- DINIZ, E.; WILNER, A.; CHRISTOPOULOS, T. Economia em Comunidades. *GV Executivo*, Fundação Getúlio Vargas, maio-jul. 2005.
- DUFFY, M. K.; GANSTER, D.; PAGON, M. Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, v. 45, p. 331-351, 2002.
- EBERHARDT B. J.; EBERHARDT M. L. *Perceptions of and responses to role stress: male-female similarities and differences*. Boston, MA: The National Academy of Management, 1984.
- FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. *Revista de Administração USP*, v. 23, n. 4, out.-dez. 1988.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Ed. Fronteira, 1975.
- FLECK, M. P. A.; BERLIM, M. T. Qualidade de vida: um novo conceito para a pesquisa e prática em psiquiatria. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, v. 25, n. 4, p. 249-52, 2003.
- FLETCHER, B. C. Occupation, marriage and disease-specific mortality. *Social Science and Medicine*, v. 77, p. 615-622, 1988.
- GALAMBOS, N. L.; WALTERS, B. J. Work hours, schedule in flexibility, and stress in dual-earners/pouses. *Canadian Journal of Behavioural Science*, v. 24, p. 290-302, 1992.
- GLOMB, T. M.; TEWS, M. J. Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, v. 64, n. 1, p. 1-23, 2004.
- HACKMAN, J. R. Group influences on individuals in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992. v. 3.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, p. 159-170, 1975.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

- HOEL, H.; RAYNER, C.; COOPER, C. Workplace bullying. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, v. 14, p. 195-230, 1999.
- JEX, S. M. *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 285-308, 1979.
- KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, v. 1, p. 85-117, 1998.
- KEASHLY, L.; TROTT, V.; MACLEAN, L. M. Abusive behavior in the workplace: a preliminary investigation. *Violence and Victims*, v. 9, p. 341-357, 1994.
- KING, J. E. White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: implications for human resource management. *Human Resource Management*, v. 39, p. 79-91, 2000.
- LI, E. Y.; SHANI, A. R. Stress dynamics of information systems managers: a contingency model. *Journal of Management Information Systems*, v. 7, n. 4, p. 107-130, Spring 1991.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, USP, São Paulo, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT*. Conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LIPP, M. E. N.; ALCINO, A. B.; BIGNOTTO, M. M.; MALAGRIS, L. F. N. O treino do controle do stress para hipertensos: uma contribuição para a medicina comportamental. *Estudos de Psicologia*, v. 15, n. 3, p. 59-66, 1998.
- LOWIN, A. Participative decision making: a model, literature critique, and prescriptions for research. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 3, p. 68-106, 1968.
- MADDISON, A. *Monitoring the world economy 1820–1992*. Paris: Development Centre of Organisation for Economic Development and Cooperation, 1995.
- MASLASH, C.; JACKSON, S. E. *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1981.
- MARUYAMA, S.; KOHNO, K.; MORIMOTO, K. A study of preventive medicine in relation to mental health among middle-management employees. (Part 2) – Effects of long working hours on meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 70, p. 391-408, 1995.
- MOHRMAN, S. A.; COHEN, S. G. When people get out of the box: new relationships, new systems. In: HOWARD, A. (Ed.). *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.
- OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. 1999. Disponível em: http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html. Acesso em: 25 nov. 2006.
- PAHL, R. Rigid Flexibilities? Work between men and women. *Work, Employment and Society*, v. 7, n. 4, p. 629-42, 1993.
- RODRIGUES, M. V. C. Uma Investigação na Qualidade de Vida no Trabalho de Nível Gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 1989, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1989.
- ROSSI, A. M. Pare os Ponteiros, você consegue! *Correio Brasiliense*, 2005. Disponível em:

www.webcorner.com.br/cursos/correioweb.html.
Acesso em: 15 jul. 2007.

SCHAUBROECK, J.; JONES, J. R. Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical. *Journal of Organizational Behavior*, v. 21, n. 2, p. 163-183, 2000.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. LTC Editora, 2000.

SELIGMANN-SILVA, E. Crise Econômica, Trabalho e Saúde Psíquica. In: ANGERAMI, V. (Org.). *Crise, Trabalho e Saúde Mental no Brasil*. São Paulo: Traço Editora, 1986.

SILVA M. A. D.; DE MARCHI, R. *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SMITHSON, J.; LEWIS, S. Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, v. 29, p. 680-698, 2000.

SOKEJIMA, S.; KAGAMIMORI, S. Working hours as a risk factor for acute myocardial infarction in Japan: case-control study. *British Medical Journal*, v. 317, n. 7161, p. 775-780, 1998.

SPARKS, K.; COOPER, C.; FRIED, Y.; SHIROM, A. The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 70, p. 391-408, 1997.

TERRA, J. C. *Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática*. Elsevier Editora, 2004.

TERRA FÓRUM CONSULTORES. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais. Disponível em: <http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/BIREME-Terra-8062004.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2005.

UEHATA, T. Karoshi due to occupational stress-related cardiovascular injuries among middle aged workers in Japan. *Journal of Science Labour*, v. 67, p. 20-8, 1991.

VAHTERA, J.; KIVIMAKI, M.; PENTTI, J. *Effect of organizational downsizing on health of employees*. Turku, Finland: Finnish Institute of Occupational Health, 1997.

VEIGA, A. Tempos Modernos. *Revista Veja São Paulo*, Editora Abril, ed. 1643, a. 33, n. 34, p. 122-129, 2000.

VICENTE, K. *Cognitive Work Analysis: toward safe, productive, and healthy computer-based work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999.

VIEIRA, A. C. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Um breve histórico sobre a atividade gestão de pessoas e os fatores críticos da gestão de qualidade de vida no trabalho em entidades estudantis. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>. Acesso em: 20 jul. 2007.

WALTON, R. E. Quality of Working Life. What is it? *Sloan Management*, v. 15, n. 1, p.11-21, 1973.

WORRALL, L.; COOPER, C. L. *Quality of working life 1998 survey of managers' changing experiences*. London: Institute of Management, 1998.