UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS HUMANAS: SOCIOLOGIA E POLÍTICA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: SOCIOLOGIA

MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

Temporalidades na organização e no domicílio: tensões e conciliações no dia a dia de gerentes de lojas no varejo farmacêutico da Grande Belo Horizonte

TESE DE DOUTORADO

BELO HORIZONTE
2009

Magnus Luiz Emmendoerfer

Temporalidades na organização e no domicílio: tensões e conciliações no dia a dia de gerentes de lojas no varejo farmacêutico da Grande Belo Horizonte

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Ciências Humanas. Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Doutorado em Sociologia e Ciência Política. Área de Concentração em Sociologia.

Orientadora: Neuma Aguiar

BELO HORIZONTE

2009

658
E54t

Emmendoerfer, Magnus Luiz.
Temporalidades na organização e no domicílio: tensões e conciliações no dia a dia de gerentes de lojas no varejo farmacêutico da Grande Belo Horizonte / Magnus Luiz Emmendoerfer – Belo Horizonte, 2009.

145f.: Ilustr.

Orientadora: Neuma Figueiredo de Aguiar
Tese - Programa de Doutorado em Sociologia e Ciência Política. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Minas Gerais.

Inclui Referências.

1. Temporalidades. 2. Usos do Tempo. 3. Organizações. 4. Estudos Organizacionais. 5. Desigualdades Sociais e Mudança Social. I. Orientadora. II. Sociologia. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Doutorado em Sociologia e Política. IV. Título.

Catalogação na fonte> CRB 14/408

EPÍGRAFE

Quando se vê já são seis horas...
Quando se vê já é sexta feira...
Quando se vê já terminou o ano...
Quando se vê passaram-se 50 anos!
Agora é tarde demais para ser reprovado...
Se me fosse dado, um dia, outra
oportunidade,
Eu nem olhava o relógio.
Seguiria em frente e iria jogando, pelo
caminho,
As cascas douradas e inúteis das horas.
Dessa forma eu digo:
Não deixe de fazer algo que goste
Devido à falta de tempo,
Pois esta é a única coisa que terá
Desse tempo que não voltará mais.

Mário Quintana

DEDICATÓRIA

Dedico este Doutorado a Poty Colaço, minha esposa e companheira, cujo amor devotado fez surgirem Felipe e Cauan, nossos filhos, que juntos, compartilharam o "ir" e "vir" do desenvolvimento desta tese. Aos meus pais, Luiz Carlos e Magarlete, e meus irmãos, Marcelo e Luana, pessoas fundamentais na minha vida. A todos, pela confiança e pelo incentivo constante neste "caminhar" pela Educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade pública e gratuita, por proporcionar os meios necessários à produção de conhecimento científico, tanto a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, que me acolheu como Doutorando em 2005, quanto a Universidade Federal de Viçosa – UFV, que me aceitou como professor em 2006.

Aos professores do programa de Doutorado em Ciências Humanas – Sociologia e Política da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FAFICH, de forma reservada a minha orientadora, professora Neuma Aguiar, pela sua paciência e seus valiosos ensinamentos durante este processo de aprendizagem teórico-metodológico e de formação da carreira docente e de pesquisador em ciências sociais. Este sentimento é estendido também aos professores Antonio Augusto Pereira Prates e Alexandre de Pádua Carrieri.

A José Alexandre Fonseca, meu sogro, carinhosamente chamado de Lelé, pelas suas leituras e sugestões de melhoria da exposição do conteúdo deste trabalho.

A Flavian Marcelo Soares, pelo compromisso, atenção e empenho em viabilizar a realização da pesquisa empírica.

A Camila Patrício Campos, graduanda em Administração na UFV, pelo auxilio no acompanhamento, levantamento e organização dos dados coletados durante a pesquisa.

Ao Jorge Alexandre Barbosa Neves, professor da Universidade Federal de Minas Gerais pelas conversas descontraídas e olhares complementares acerca do tema desta pesquisa e das ciências sociais.

Aos colegas Luis Flavio Neubert, Marcio Ferreira de Souza, Arnaldo Montalvão e Ângela, pesquisadores da FAFICH/UFMG, pela atenção e auxílio no emprego e análise das pesquisas de usos do tempo.

À Bárbara Isabela, secretária do Laboratório de Metodologia Quantitativa – MQ da FAFICH/UFMG, pelo apoio na comunicação e assessoria nos contatos com a professora Neuma e colaboradores deste laboratório.

Aos amigos Gustavo Melo Silva, Robson Zuccolotto, Luiz Antonio Abrantes, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima e Marco Aurélio Marques Ferreira, professores da UFV, pelo apoio científico, e a todos aqueles, amigos e colegas, que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a concretização desta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS 9

LISTA DE ILUSTRAÇÕES 10

LISTA DE TABELAS 11

RESUMO 12

ABSTRACT 13

RÉSUMÉ 14

1. INTRODUÇÃO 15

2. MARCO TEÓRICO 18

2.1. TEMPORALIDADES, ORGANIZAÇÕES E OCUPAÇÕES GERENCIAIS 18

2.2. DEVOÇÃO AO TRABALHO GERENCIAL E SEUS DESDOBRAMENTOS NA VIDA COTIDIANA..... 33

3. PERCURSO METODOLÓGICO 43

3.1. CATEGORIAS DE ANÁLISE 44

3.2. MÉTODO DE COLETA DE DADOS 46

3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS 53

3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA 54

4. TRABALHO GERENCIAL EM LOJAS DO VAREJO FARMACÊUTICO: O CASO DA ORGANIZAÇÃO ALPHARMA NA GRANDE BELO HORIZONTE (GBH) 55

4.1. OS GERENTES NAS LOJAS DA ALPHARMA 55

4.2. AMBIENTE E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ALPHARMA 69

4.3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL E TEMPO DEVOTADO AO TRABALHO REMUNERADO PELOS GERENTES NAS LOJAS 78

5. O DIA A DIA DOS GERENTES DAS LOJAS DA ALPHARMA NA GBH 91

5.1. ATIVIDADES E TEMPORALIDADES NO DIA A DIA DOS GERENTES 93

5.2. O DOMICÍLIO E OS CORRESIDENTES DOS GERENTES 101

6. TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O DOMICÍLIO DE GERENTES DAS LOJAS DA ALPHARMA NA GBH 107

6.1. DA "LOJA" EM "CASA" 107

6.2. DA "CASA" NA "LOJA" 119

7. CONCLUSÕES 127

REFERÊNCIAS 132

APÊNDICES..... 144

APÊNDICE A – LISTA DE CÓDIGOS DE ATIVIDADES OCUPACIONAIS 145

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ORIENTAÇÕES – WORKSHOP GERENCIAL 164

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AUTOAPLICADO – GERENTES 175

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AUTOAPLICADO – CORRESIDENTES 187

APÊNDICE E – DIÁRIOS DE USOS DO TEMPO 199

APÊNDICE F – INSTRUÇÕES EXTERNAS NOS ENVELOPES ENTREGUES AOS SUJEITOS DA PESQUISA 212

APÊNDICE G – MINIDIÁRIO 214

APÊNDICE H – ENTREVISTA DO DIA SEGUINTE 216

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAFARMA	-	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
ANPOCS	-	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais
ANVISA	-	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASST	-	*Association for Social Studies of Time*
BNDES	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBO	-	Classificação Brasileira de Ocupações
CFF	-	Conselho Federal de Farmácia
CLT	-	Consolidação das Leis do Trabalho
EUROSTAT	-	*Statistical Office of the European Communities*
FAFICH	-	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
FGTS	-	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GBH	-	Grande Belo Horizonte
IATUR	-	*International Association for Time Use Research*
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
ICATUS	-	*International Classification of Activities for Time-Use Statistics*
IDORT	-	Instituto de Organização Racional do Trabalho
IES	-	Instituição de Ensino Superior
IMS	-	*Intercontinental Marketing Services*
ISST	-	*International Society for the Study of Time*
MTE	-	Ministério do Trabalho e Emprego
OECD	-	*Organisation for Economic Co-operation and Development*
OIT	-	Organização Internacional do Trabalho
OMS	-	Organização Mundial da Saúde
ONU	-	Organização das Nações Unidas
PNAD	-	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RMBH	-	Região Metropolitana de Belo Horizonte
SBS	-	Sociedade Brasileira de Sociologia
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SES-MG	-	Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais
SPSS	-	*Statistical Package for the Social Science*
UFMG	-	Universidade Federal de Minas Gerais
UNESCO	-	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 - Temporalidades e níveis da atividade humana 23
Ilustração 02 - Atribuições gerenciais na Alpharma com o modelo PDCA 74
Ilustração 03 - Atividades afetadas pelas tensões da loja sentidas em casa pelos gerentes .. 114
Ilustração 04 - Comparação entre conciliações praticadas pelos gerentes para minimizar as tensões na loja em casa e àquelas percebidas pelos corresidentes 118
Ilustração 05 - Atividades afetadas pelas tensões da casa sentidas na loja pelos gerentes ... 122

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Grupos de atividades ocupacionais do contexto brasileiro 45
Tabela 02 – Elementos considerados relevantes nos diários de usos do tempo 51
Tabela 03 – Sexo dos gerentes por cargo (em %) 56
Tabela 04 – Raça dos gerentes por cargo (em %) 58
Tabela 05 – Diferenças do tempo na organização e do tempo no cargo gerencial de loja dos participantes (em anos) por cargo 59
Tabela 06 – Diferenças do tempo na organização e do tempo no cargo gerencial de loja dos participantes (em anos) por cargo e sexo 60
Tabela 07 – Diferenças da idade e do tempo no cargo gerencial e na organização dos participantes (em anos) 61
Tabela 08 – Diferenças da idade e do tempo no cargo gerencial e na organização dos participantes (em anos) por sexo 61
Tabela 09 - Escolaridade dos gerentes por cargos (em %) 63
Tabela 10 - Renda média individual mensal (em reais) dos gerentes por cargo e sexo 65
Tabela 11 - Jornada média diária de trabalho dos gerentes por cargo e sexo 80
Tabela 12 – Comparação dos dados de percepção e de mensuração da duração da jornada diária de trabalho dos gerentes 81
Tabela 13 - Apoio da equipe de funcionários aos gerentes (em %) 85
Tabela 14 – Apoio da equipe de funcionários aos gerentes por cargo e sexo (em %) 86
Tabela 15 – Relação entre o apoio da equipe de funcionários aos gerentes e a quantidade de funcionários nas lojas..... 86
Tabela 16 – Sensação de conforto dos gerentes ao cumprirem as tarefas da loja 87
Tabela 17 – Estado emocional dos gerentes no período da pesquisa (em %) 89
Tabela 18 – Distribuição temporal das atividades para um dia de trabalho 91
Tabela 19 – Distribuição temporal das atividades para um dia de folga 91
Tabela 20 - Gerentes que sentem tensões quando permanecem nas lojas além do horário, por atividade cotidiana (em %) 108
Tabela 21 – Corresidentes que percebem tensões sentidas pelos gerentes quando permanecem nas lojas além do horário de trabalho (em %) 109
Tabela 22 - Gerentes que sentem tensões quando realizam tarefas da loja em casa, por atividade cotidiana (em %) 111
Tabela 23 – Corresidentes que percebem tensões sentidas pelos gerentes quando realizam tarefas da loja em casa, por atividade cotidiana (em %) 112
Tabela 24 – Gerentes que sentem tensões quando se preocupam com o trabalho da loja em casa (em %) 113
Tabela 25 – Corresidentes que percebem tensões sentidas pelos gerentes quando se preocupam com o trabalho da loja em casa, por atividade cotidiana (em %) 114
Tabela 26 – Gerentes que sentem tensões nas lojas quando ficam preocupados com as atividades de cuidados com o domicílio e a família (em %) 120
Tabela 27 – Gerentes que sentem tensões nas lojas quando não praticam atividades de lazer (em %) 121

RESUMO

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Temporalidades na organização e no domicílio:** tensões e conciliações no dia a dia de gerentes de lojas no varejo farmacêutico da Grande Belo Horizonte. 2009. 143f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia e Política) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

Orientadora: Neuma Aguiar

Defesa da Tese: ____ de Agosto de 2009.

Nesta tese, propõe-se a analisar, do ponto de vista sociológico, as tensões e as conciliações entre a organização e o domicílio experimentadas por gerentes em lojas no varejo farmacêutico da Grande Belo Horizonte (GBH), Minas Gerais, Brasil. Para alcançar este objetivo, sob uma perspectiva descritivo-explicativa, foi feito um estudo de caso seguindo estratégias metodológicas de pesquisas de usos do tempo. Neste sentido, durante o percurso metodológico, foram utilizados instrumentos de coleta de dados (diários, entrevistas e questionários). Os dados foram tratados com métodos estatísticos e cotejados com a literatura especializada no campo. Assim, a categoria tempo foi observada como uma construção social, sendo analisada a totalidade em que as atividades realizadas pelos gerentes de loja foram distribuídas ao longo das 24 horas de um dia de trabalho remunerado e de um dia de folga. Tal análise foi enriquecida e comparada com dados de usos do tempo de pessoas que corresidem com esses gerentes. Os resultados apontam formas de intensificação do tempo devotado ao trabalho remunerado que tendem a condicionar os usos do tempo dos gerentes de loja nos demais espaços da vida. O condicionamento vivido por essas pessoas revelou situações e preocupações tanto na loja quanto em casa, que são fontes de tensões e demandam práticas de minimização ou conciliação com as outras atividades do cotidiano. Por fim, o retrato do dia a dia dos gerentes de loja, no varejo farmacêutico da GBH demonstra que a noções de bem-estar e qualidade de vida não podem ser desarticuladas dos contextos social e organizacional, pois conhecer a dinâmica da organização do trabalho remunerado e não remunerado em sua totalidade, bem como as tensões e os desdobramentos causados pelo estresse ocupacional na vida das pessoas, é essencial para a compreensão da vida cotidiana contemporânea.

Palavras-chave:

Tensões; Conciliações; Organização varejista; Ocupação gerencial; Pesquisa de usos do Tempo.

ABSTRACT

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Temporalities in the organization and at home**: tensions and conciliations in the day-by-day of the pharmaceutical retail store managers in the Grande Belo Horizonte. 2009. 143p.Thesis (Ph.D. in Human Sciences: Sociology and Politics) - Program of Graduation in Sociology, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

Adviser: Neuma Aguiar

Thesis Defense: August ____, 2009.

The thesis intended to analyze of the sociological point of view the tensions and conciliations amongst the organization and at home experienced by managers in the pharmaceutical retail stores in the Grande Belo Horizonte (GBH), Minas Gerais, Brazil. In order to reach this objective, under a descriptive-explicative perspective, the method of case study was applied following methodological strategies of time use researches. In this direction, during the methodological appraisal, a roll of instruments of data collection was used (diaries, interviews and questionnaires), whose data were dealt with statistical methods and confronted with the specialized literature in the field. Thus, the category time was observed as a social construction, being analyzed in its totality, where the activities carried through by the people in store managerial positions were distributed along the 24 hours of one remunerated working day and of one free day. Such analysis was enriched and compared with data of the time uses of people who live with the occupants of the managerial positions in the studied store. The results indicate intensification forms of the time devoted to the remunerated work that tend to condition the uses of the time of the store managers in the other spaces of the life. This conditioning experienced by these people disclosed situations and concerns they felt both in the store and at home that worked as sources of tensions that demand singular practices for their minimization or conciliation with the other daily activities. Finally, the day-by-day picture of the managerial positions in the pharmaceutical retail stores in the GBH demonstrates that the notion of well-being and quality of life cannot be analyzed disarticulated from the social and organizational context, where, to know the organizational dynamics of the remunerated and of the non remunerated work in its totality, as well as the tensions and the consequences caused by the occupational stress in the life of the people. It's essential for the understanding of the contemporary daily life.

Keywords:

Tensions; Conciliations; Retail organization; Managerial occupation; Time use research.

RÉSUMÉ

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Temporalités dans l'organisation et dans le domecile:** tensions et conciliations au jour le jour de gerants de magasins au détail pharmaceutique de la Grande Belo Horizonte. 2009. 143f. Thèse (Doctorat en Sciences Humaines: Sociologie et Politique) - Programme d'Études Supérieures en Sociologie, Université Fédérale de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

Directrice de Recherche: Neuma Aguiar

Défense de la Thèse: le _____ Août 2009.

La thèse propose d'analyser du point de vue sociologique les tensions et les concilitations qui existent dans l'organisation et dans le domecile vécues par des gerants de magasins au détail pharmaceutique dans la Grande Belo Horizonte (GBH), Minas Gerais, Brésil. Pour atteindre cet objectif, sous une perspective descriptive-explicative, on a appliqué la méthode d'étude de cas en suivant des stratégies méthodologiques de recherches d'emplois du temps. Dans ce sens, pendant le parcours méthodologique on a utilisé un ensemble d'instruments de collecte de données (des journaux, des entretiens et des questionnaires) dont les données ont été traitées avec des méthodes statistiques et confrontées avec la littérature spécilisée dans ce champs-là. De ce fait, la catégorie temps a été observée comme une construction sociale, en étant analysée sa totalité, dans laquelle les activités realisées par des personnes qui occupent des postes de gestion de magasin ont été distribuées au cours des 24 heures d'un jour de travail rémunéré et d'un jour de congé. Telle analyse a été enrichie et comparée avec des données d'emplois du temps de personnes qui cohabitent avec celles-là qui occupent des postes de gestion de magasin en étude. Les résultats indiquent des formes d'intensification du temps dédié au travail rémunéré qui tendent à conditionner les emplois du temps des gerants de magasins dans les autres espaces de la vie. Ce conditionnement vécu par ces personnes-là a dévoilé des situations et des soucis sentis par elles autant dans le magasin que dans la maison qui agissent comme des sources de tensions, lesquelles demandent des pratiques singulières pour sa minimisation ou conciliation d'autres activités du quotidien. Enfin, le portrait d'au jour le jour des gerants de magasins au détail pharmaceutique dans la GBH montre que la notion de bien-être et qualité de vie ne peut pas être analysée désarticulée du contexte social et organisationnel, où connaître la dynamique de l'organisation du travail rémunéré et pas rémunéré dans sa totalité, outre les tensions et les dédoublements causés par le stress occupationnel dans la vie des personnes. C´est essentiel pour la compréhension de la vie quotidienne contemporaine.

Mots-clé:

Tensions; Conciliations; Organisation au détail; Occupation de gestion; Recherche d'Emplois du temps.

1. INTRODUÇÃO

Qual a relação entre o contexto organizacional e as temporalidades de pessoas que atuam como gerentes em lojas no varejo? Nesta relação, há tensões e tentativas de conciliação entre o tempo devotado ao trabalho organizacional e o tempo dedicado aos cuidados com o domicílio e a família dessas pessoas? Em caso afirmativo, quais seriam essas tensões e conciliações sob uma perspectiva sociológica?

Essas questões representam o que se deseja compreender nesta pesquisa. Mas tais problemas são relevantes para o entendimento da vida contemporânea? O que a literatura especializada apresenta a respeito?

Max Weber mostrou como a racionalização do tempo de trabalho[1] possibilitou desenvolver e consolidar a modernidade capitalista por meio da divisão do espaço social em esferas, domínios e organizações distintas. Assim, a separação rigorosa entre os espaços público e privado, laboral e doméstico, família e empresa enquanto tipos ideais[2] distintos permitiriam compreender o funcionamento da sociedade moderna. Esta foi uma das grandes contribuições conceituais e metodológicas de Max Weber para as ciências sociais, uma vez que as organizações têm se revelado o domínio central da vida humana (HALL, 2004).

Há pressuposições de que os recursos utilizados por Max Weber se revelam pouco apropriados para o entendimento das práticas cotidianas e de seus desdobramentos na contemporaneidade, permitindo uma análise parcial da vida cotidiana ao considerá-las como "meros ambientes de ação" (GIDDENS, 2003). Apesar de ser concreta a forma como essa oposição se realiza nas práticas do dia a dia, a percepção do tempo e do espaço vai além dessa divisão binária.

Isso não quer dizer que o clássico referencial weberiano não seja válido, mas demonstra alcance explicativo insuficiente para tratar o objeto desta tese. Argumenta-se que tal referencial analítico não considera satisfatoriamente o dia a dia de pessoas que detêm autoridade gerencial nas organizações, nem os eventos e as interseções dos espaços organizacional, domiciliar e demais espaços da vida, nem a categoria tempo enquanto uma totalidade que não se restringe a uma ou outra forma organizada. Nesse sentido, Urry (1991)

[1] Nas ciências sociais, os trabalhos de Max Weber são considerados um dos principais marcos teóricos na linha de pesquisa "Temporalidades e Organizações". Contudo, não se pode esquecer, embora não sejam aprofundados nesta tese, dos trabalhos clássicos de Émile Durkheim, Karl Marx e George Simmel.

[2] São modelos analíticos usados para compreender o mundo e suas conexões de sentido (WEBER, 1987).

postula a impossibilidade de estabelecer uma separação tão nítida entre os espaços laboral e domiciliar.

A noção de espaço laboral utilizada nesta tese refere-se a qualquer local público ou privado, em que são desenvolvidas tarefas e atividades demandadas pelas organizações, que atribuem remuneração ao trabalho realizado. **Esta noção é sustentada pelo pressuposto de que há mobilidade e realização de tarefas da organização, especialmente as mais intelectuais, pelos indivíduos em diferentes espaços da vida como o domicílio.** Isso aparenta revelar uma das características da contemporaneidade que pode ser entendida como uma nova maneira de conviver em espaços simultâneos, facilitados pelas tecnologias de informação interconectadas (CASTELLS, 2006), pela mobilidade e comunicação (HÄGENSTRAND, 1978), ou, ainda, pelo fato de ser um desdobramento do processo de flexibilização e intensificação do trabalho (SENNETT, 2006; DAL ROSSO, 2008). Mas, **que implicações essas características contemporâneas podem trazer para o dia a dia das pessoas que atuam como gerentes?**

Pressupõe-se que a existência de tensões e conciliações no dia a dia dos gerentes sejam uma dessas implicações, e compreendê-las seria o primeiro passo para se questionar as atividades diárias e as condições que regulam o comportamento da vida cotidiana. Tal compreensão pode ser obtida por meio da noção de tempo enquanto uma construção social[3], analisado como uma totalidade em que as atividades ou os eventos realizados pelos indivíduos são distribuídos ao longo das 24 horas[4] de um dia. Isso seria diferente dos estudos sob a perspectiva clássica weberiana que se atinham principalmente a uma parte desta totalidade, como o tempo de trabalho na organização.

A noção de tempo como uma totalidade permite transcender o alcance explicativo que o referencial clássico weberiano apresenta e remete à necessidade de se conhecer as atividades realizadas pelos indivíduos nos diferentes espaços da vida cotidiana. Essas atividades compõem um sistema social formado por práticas situadas, configurando um padrão de organização social (GIDDENS, 1995; AGUIAR, 2001b; 2007) que se (re)produz no tempo e no espaço. Essas práticas são compostas por interações regularizadas, e as mais

[3] A título de referência desta perspectiva: Zerubavel (1979; 1987), Lauer (1981); Lewis e Weigert (1981), Hassard (1990); Adam (1990; 1998), Giddens (1991; 2002; 2003), Nowotny (1994), Butler (1995), Lee e Liebenau (1999), Collinson (2000) e Zucchermaglio e Talamo (2000).

[4] Segundo Giddens (2005, p.97), o horário mundial padrão foi instituído em 1884, em uma conferência em Washington (EUA), em que "o globo era então repartido em zonas de horários de 24 horas, cada uma separada por uma hora,[...] a partir da linha de longitude zero, [....] chamada Meridiano de Greenwich" na Inglaterra.

frequentes compreendem as instituições sociais[5]. Contudo, todas essas regularidades, inclusive as interorganizacionais, podem ser apreendidas pelas pesquisas de usos do tempo (PENTLAND *et al.,* 1999), originalmente conhecidas como estudos de orçamento de tempo (SZALAI, 1976).

As pesquisas de usos do tempo[6] possuem métodos para a compreensão de diversos fenômenos sociais, como os sentidos da vida, construídos e reconstruídos nos espaços cotidianos. Essas podem ser consideradas medidas de qualidade da vida urbana (SZALAI, 1972a) ao permitirem analisar a distribuição temporal das atividades cotidianas de indivíduos em diferentes graus, bem como as influências e consequências da modernidade nos aglomerados urbanos e nos seus arredores mais ou menos imediatos. Dessa forma, a pesquisa de usos do tempo é a estratégia metodológica utilizada nesta tese porque possibilita o regaste das múltiplas temporalidades de fruição do mundo experimentado pelas pessoas, permitindo observar e questionar as interações entre elas e as consequências, de um ou outro espaço da vida, na tentativa de preponderar sobre os demais espaços do dia a dia.

Vale acrescentar que os estudos clássicos nas Ciências Sociais não se aprofundam a respeito do surgimento e, principalmente do crescimento das ocupações gerenciais nas organizações, que se apresentam como impulso e meio de coordenação do desenvolvimento do capitalismo moderno e também contemporâneo. Apesar do trabalho gerencial não ter sido alvo de seus estudos, Weber (2004) mostrou que a posição de mercado[7] dos indivíduos exerce uma forte influência sobre suas "oportunidades de vida". As pessoas que possuem qualificações, como títulos, diplomas e habilidades adquiridas, tornam-se mais "negociáveis" do que outras que não as possuem. Se na modernidade, essas qualificações atendiam as demandas da organização, na contemporaneidade isso aparenta não ser suficiente para as ocupações gerenciais, que diante de uma variedade de tarefas exigidas nas organizações, requerem cada vez mais competências por parte dos indivíduos.

Dessa forma, a relevância das ocupações gerenciais para esta pesquisa, com o entendimento da devoção do trabalho gerencial e de seus desdobramentos na vida cotidiana, será aprofundada no contexto das temporalidades e organizações, no próximo capítulo.

---

[5] Nesta pesquisa coaduna-se com Zerubavel (1985), em que o trabalho e a moradia são instituições sociais.

[6] Essas pesquisas tornaram-se mais relevantes na sociedade com o surgimento e a consolidação de redes de cooperação e de instituições como a Sociedade Internacional para o Estudo do Tempo (ISST), a Associação para Estudos Sociais do Tempo (ASST) e a Associação Internacional para Pesquisas sobre os Usos do Tempo (IATUR), bem como a aplicação de suas metodologias pela ONU/UNESCO em diferentes países.

[7] A ocupação gerencial como posição de mercado não foi alvo da discussão clássica weberiana por ser um objeto contemporâneo na análise sociológica (GOLDTHORPE, 2000).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 TEMPORALIDADES, ORGANIZAÇÕES E OCUPAÇÕES GERENCIAIS

A noção de tempo como fonte e produto de uma sociedade envolve uma pluralidade de percepções, chamadas de temporalidades, resultantes dos modos de significação humana apreendidos pela experiência, comumente conhecidas por ensaio e erro no cotidiano (ELIAS, 1998). Essas temporalidades são construídas e reconstruídas nos processos de interação em diferentes espaços interconectados na contemporaneidade, "limitadas pelas realidades físicas do organismo e da natureza e estruturadas nas instituições e organizações de cada sociedade" (LEWIS e WEIGERT, 1981, p.450).

Nesse sentido, a compreensão da natureza do tempo nos diferentes espaços da vida permite considerar o caráter multidimensional do ser humano, apreendido a partir de sua experiência cotidiana, entendendo que é dotado de vontades, desejos e deve participar ativamente das organizações em sociedade, sem esquecer da vida pessoal. Tal consideração na visão de Ramos (1989, p.39, *grifo meu*) está intimamente relacionada com a noção de racionalidade substantiva:

> [...] todo **ato inteligente**, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a **transcendência do ser humano**, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui, a razão, que preside o ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. Esse é um ato de domínio de impulsos, explosões emotivas, superstições, quimeras e preconceitos, e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade.

Nota-se que a racionalidade substantiva segue a lógica de que as pessoas são dotadas de uma razão prática, e são estimuladas a determinar se aquilo que estão fazendo é adequado e, em função de um processo reflexivo, ajustam-se às suas ações apropriadamente (MORGAN, 1996). Assim, segundo Giddens (2003), há possibilidade de questionar as atividades do dia a dia e as regras que regulam o comportamento da vida cotidiana. Tempo e espaço são então dimensões utilizadas pelos indivíduos para se situarem nas organizações em que estão inseridos e naquelas com as quais interagem.

Por outro lado, este ato racionalmente substancial demonstrou ser também comumente visualizado nas organizações pré-industriais (SMELSER, 1959; RAMOS, 1989), quando as pessoas, normalmente em família, tinham maior envolvimento afetivo e domínio sobre o seu

processo produtivo nas organizações, sem necessariamente estarem apegadas a aspectos calculistas. Notou-se que a industrialização, o progresso tecnológico e o crescimento das cidades, a lógica da racionalidade substantiva passou a uma posição secundária[8] diante da socialização de valores e de mecanismos pautados na acumulação do capital, que passaram gradualmente a orientar o trabalho nas organizações (especialmente as produtivas), privilegiando uma racionalidade mais instrumental, cuja finalidade tem como dimensão principal o capital, tornando o trabalho uma mercadoria (MARX, 1983).

Nesse sentido, Gourevitch (1975), Hassard (1990) e Thompson (1998) referiram-se à sociedade capitalista industrial como aquela em que o tempo tornou-se medida de trabalho. Assim, a difusão de medidas temporais nas organizações surgiu pela necessidade de uma medida mais exata e normalizada para atender as expectativas dos empresários em produzir o máximo possível para a organização, mesmo que isso pudesse trazer implicações para a sua relação com outros espaços sociais, como o domicílio. O tempo, ou mais exatamente a hora, "se torna a medida de trabalho. Ele adquire valor, transformando-se em fator essencial da produção. O aparecimento dos relógios mecânicos é o resultado lógico e, ao mesmo tempo, a origem de um novo sentimento do tempo" (GOUREVITCH, 1975, p.280).

A idéia central postulada por Thompson (1998) é que, sem a disciplina do tempo, necessária para operações industriais e de máquinas, não se teria explorado a energia do ser humano industrial, isto é, medidas temporais serviram de base para o desenvolvimento das relações capitalistas industriais. Segundo Dal Rosso (2002), essa disciplina do tempo, com longas e reguladas horas de trabalho, foi a base indispensável para a construção da vida urbana e industrial no Brasil, devido às limitações de capital interno e à escassez de investimentos externos. Tal disciplina do tempo, constituída de elementos[9] como a duração, a seqüência, a sincronização, a periodicidade e o ritmo (LAUER, 1981; NOSS, 2001), reforçou (e foi reforçada por) duas percepções presentes na coordenação das organizações: tempo é um "recurso escasso" e "vale dinheiro".

O tempo pode ser percebido como um recurso escasso, pois, conforme Hassard (1990), as diversas e inúmeras atividades diárias vêm absorvendo o indivíduo de tal maneira que parece não ter tempo "para mais nada". É como se o tempo em si tivesse se tornado mais acelerado do que antigamente. O fato é que o tempo escasseou tanto para os indivíduos que se

[8] Para Lafargue (2003), o capitalismo enquanto fenômeno social estava "destruindo" a instituição família conforme os padrões da tradição pré-industrial, passando gradualmente o lócus central da vida a ser o espaço laboral fora do domicílio.

[9] Nesta pesquisa, a discussão teórica desses elementos terá um caráter secundário. Confira Emmendoerfer (2004) para observar o detalhamento das características constitutivas desses elementos do tempo.

tornou um bem raro e, devido à sua raridade, passou a ser extremamente valorizado (em vários sentidos, em especial economicamente). Isso pode ser percebido pelos esforços das organizações produtivas em demarcar, de maneira formal, a jornada diária de trabalho.

Dal Rosso (2002) mencionou que no Brasil, durante 55 anos, entre 1932 e 1988, as jornadas de trabalho foram combinadas com princípios e métodos desenvolvidos pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT, de São Paulo, Brasil, que possuíam como base os fundamentos do taylorismo para a intensificação do trabalho. Essa combinação entre as jornadas de trabalho (duração do tempo organizacional) e as técnicas de gestão do trabalho (como a técnica dos tempos e movimentos), somada à centralização das decisões nas organizações, possibilitou ao Brasil condições para o crescimento da produtividade e expansão do seu capitalismo industrial. A centralização naquele período foi o "mecanismo que possibilitou um terreno seguro para as empresas organizarem o uso do tempo no trabalho" (DAL ROSSO, 2002, p.72).

Essas técnicas de gestão se sofisticaram em diferentes países com a incorporação de características burocráticas, possibilitando o crescimento das organizações produtivas, bem como o surgimento de uma nova categoria social, a dos funcionários que exercem autoridade e executam funções gerenciais (GOLDTHORPE, 2000) e que não se encaixavam propriamente nas relações de classes polarizadas entre capitalistas e trabalhadores (WRIGHT, 1994).

Na perspectiva weberiana, as pessoas que atuam em cargos gerenciais na organização são legitimadas tanto pelo seu posicionamento na hierarquia como pela meritocracia, pela competência técnica, pela profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade. Elas auxiliaram no desenvolvimento de tecnologias (como a de gestão), contribuindo também para a organização da vida econômica e social de acordo com princípios de eficiência e conhecimento técnico. Essa racionalização da vida cotidiana exigiu, segundo Hassard (1990), a sincronização das atividades diárias. Isso requisitou dos indivíduos uma demarcação mais objetivada e controlada das 24 horas do dia tanto na organização quanto no domicílio. Ao mesmo tempo, isso fez com que aqueles que desejassem ser (ou ao menos demonstrar que são) organizados, uma aceitação do tempo institucional.

Nesse sentido, Lewis e Weigert (1981) apresentaram uma noção de tempo composta por diferentes níveis interconectados de atividade humana no dia a dia em sociedade: o nível

micro, composto pelos tempos próprio e de interação, e o nível macro, que contempla os tempos institucional e cíclico/sociocultural.

- **Tempo próprio:** chamado em alemão de *eigenzeit* é aquele que o indivíduo se dedica mais a si (NOWOTNY, 1994). Sua percepção de tempo é construída com experiência da vida cotidiana a partir da coordenação das atividades. Neste sentido, o tempo é algo heterogêneo e não necessariamente sequencial, uma vez que se pode trazer um evento do passado (representado na consciência como memória de algo que aconteceu há apenas poucos minutos) ou do futuro (como eventos distantes traduzidos como expectativas imediatas) para o presente, podendo este ser transformado em um evento diferente, depois de manipulado pela mente do sujeito. Para Nowotny (1994), as transformações tecnológicas da sociedade possibilitaram novas percepções temporais relacionadas com a posição social ou ocupação do indivíduo (como os cargos gerenciais) que tende a demandar mais tempo para si. Essas percepções estão envolvidas no conflito entre os tempos mais objetivos, como institucional e cíclico, e os tempos mais subjetivos, como o tempo próprio e de interação, expressos de maneiras diversificadas, conforme as demandas pessoais ou de grupo. Contudo, o tempo próprio pode representar um tempo de interação de acordo com as preferências individuais.

- **Tempo de interação:** corresponde ao significado atribuído a partir das interações informais entre indivíduos e se sobrepõe parcialmente ao tempo próprio de cada um, concomitantemente ao fato de que, como uma realidade intersubjetiva, está sujeito apenas parcialmente à experiência e ao controle de cada indivíduo. Essas interações estão imersas (*embedded*) em normas da estrutura social que regulam o seu fluxo, e os indivíduos tendem a ajustar-se ou sincronizar-se, em termos temporais, de acordo com elas. Tal necessidade de sincronização é influenciada também pelo posicionamento de cada indivíduo na sociedade, variando conforme características ligadas à classe social, ao prestígio (status), ao gênero e à idade dos sujeitos.

- **Tempo institucional**: é aquele estruturado a partir de regras, sanções e procedimentos definidos pelas organizações, e que são aplicáveis somente aos seus próprios membros, apesar de levarem em conta as estruturas de tempo das demais organizações com as quais precisam interagir. Entende-se que o tempo institucional foi uma das preocupações centrais de Weber (2004), bem como o é dos estudos organizacionais na contemporaneidade. Assim, a lógica e a racionalização do tempo institucional tendem a ser as mesmas do tempo do relógio, em que os indivíduos estão submetidos a orientações temporais que podem ser repetitivas ou não, em intervalos regulares, sob a forma de cronogramas, prazos de entrega, ritmos de trabalho e regras culturais de pontualidade, como meios de sincronização da vida coletiva. Diante da percepção de escassez de tempo no trabalho

(especialmente do trabalho remunerado), o indivíduo tende a abrir mão do tempo próprio em favor do tempo de interação e, deste, em favor do tempo institucional. Eis a principal característica do tempo institucional: sua dominância. Isso tende a ocorrer (1) porque o tempo organizacional é mais estruturado do que os outros dois, ditando os momentos nos quais as interações podem acontecer (como pausas para o café, fim do expediente, reuniões, prazos para entrega dos resultados do trabalho etc.); (2) porque o tempo organizacional tende a determinar o ritmo das interações. Assim, os indivíduos tornam-se sujeitos à obediência dos horários propagados pelo tempo institucional, visto que devem se adaptar a eles nas localidades em que vivem ou têm que conviver. Dessa forma, segundo Adam (1990), as pessoas absorveram uma vida dependente das instituições, de tal modo que qualquer alteração nos hábitos do dia a dia pode significar uma desorganização na vida particular de cada um. Assim, todos os indivíduos estão condicionados a uma rotina de vida que nos impõe horários para realizar todas ou boa parte de nossas atividades cotidianas.

- **Tempo cíclico ou sociocultural:** é resultado das estruturas culturais de tempo (dias, semanas, calendários, estações do ano) construídas socialmente e que se aplicam a todos os membros da mesma sociedade. Contudo, é um tempo histórico que não se repete, e cada ciclo possui diferenças de acordo com a sua localidade e percepção dos indivíduos. Nesse sentido, buscando ir além das visões naturalizadas de tempo, Adam (1990; 1998) ressaltou, através de sua ampla concepção sobre o tempo, o processo do ciclo de vida marcado por diversos estágios sociais, biográficos, biológicos, físicos, dentre outros. Assim as percepções individuais experimentadas durante um dia, mesmo com as práticas rotinizadas da vida cotidiana, jamais seriam iguais porque as pessoas nascem e ficam mais velhas. Durante esse processo, o indivíduo vive de modo mais específico sua temporalidade, internalizando formas diversificadas de viver. Seguindo este princípio, Adam (1990) discute as formas organizadas da vida humana, destacando que a vida social está estruturada por meio de horários e programas, o que induz as pessoas a se organizarem de acordo com os tempos institucionais. Assim, o tempo é um princípio unificador das pessoas no sentido em que lhes permite se organizarem em ritmos relativamente harmônicos da vida social.

Assim, o tempo é aquele que constitutivamente contempla os tempos próprio e de interação que pertencem, então, ao nível micro da realidade social, os quais, concomitantemente, estão relativamente imersos nas ordens temporais da organização (institucional) e da sociedade (cíclico ou cultural). Essas ordens representam o nível macro desta mesma realidade. Cada um desses níveis pode ser observado na Ilustração 01.

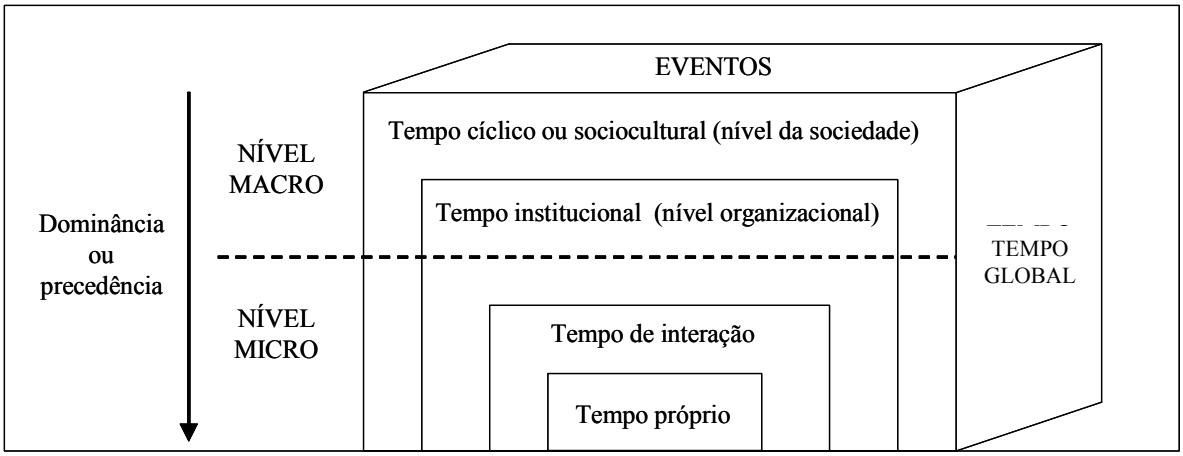

Ilustração 01 – Temporalidades e níveis de atividade humana.

Fonte: Adaptado de Silva e Wetzel (2004, p.15).

Nota-se na Ilustração 01 a dominância do tempo institucional, que traz implicações nas temporalidades dos indivíduos, uma vez que gera uma relativa uniformização do tempo. Assim, a organização racional e burocrática tende a ser "ordenadora das atividades individuais de modo coletivo, embora cada ser humano possua sua própria individualidade e cada qual viva, de modo específico, a sua temporalidade" (SOUZA, 2007, p.49).

Entretanto, *"*em nossa sociedade dominada pelo trabalho e pela mídia de massa, as conversações de lazer são mais a exceção do que a regra" (LEWIS e WEIGERT, 1981, p.446), dependendo da posição social e do prestígio da ocupação dos indivíduos (NEUBERT, 2006). Assim, o tempo próprio e o tempo de interação tendem a ficar confinados aos fins de semana, dias de folga e ao final da jornada diária, quando não são absorvidos pela devoção continuada e prolongada ao trabalho remunerado.

Isso fez com que os resultados alcançados pelos indivíduos passassem a ter mais importância do que a própria eficiência na esfera organizacional. Dessa forma, nota-se que a produtividade e eficácia nas organizações contemporâneas são alcançadas por meio de estratégias e técnicas de gestão[10] pautadas no sistema de acumulação flexível - toyotista/pós-fordista – no princípio da *lean production,* ou produção enxuta (BERNARDO, 1996; ANTUNES, 2003). Essas práticas tendem a aprimorar o modelo taylorista/fordista por meio de um conjunto de características relacionadas à flexibilidade produtiva e do trabalho[11], que, segundo Pochmann (1999), envolvem:

[10] São estratégias e técnicas de gestão contemporâneas: *downsizing*, terceirização, reengenharia, e internacionalização da empresa. Contudo, considerando o objeto desta pesquisa, essa discussão em profundidade sobre as estratégias e técnicas de gestão contemporâneas não será realizada.

[11] Segundo Falcão Casaca (2005), há distinção entre a flexibilidade produtiva e a flexibilidade do trabalho, mas, neste trabalho, devido a sua importância secundária, esses termos serão tratados como sinônimos.

- conduta empresarial (por meio da desverticalização da produção, focalizando em atividades competitivas e lançamento de novos e diversificados produtos);
- investimento em tecnologia (de base microeletrônica – integrada a computadores);
- novas relações de produção (alteração da organização da produção – *just-in-time*, *layout*, logística, redução do tamanho da planta, parcerias com fornecedores);
- novas formas de gestão dos recursos humanos (redução da hierarquia; trabalho em equipes; trabalho mais qualificado por meio de treinamentos e educação); e
- mudanças no sistema de relações de trabalho (formas participativas nas decisões empresarias, com incentivos monetários de acordo com a meta de produção).

Para Pochmann (1999), essas características estão diretamente ligadas aos ganhos de produtividade e de competitividade das organizações contemporâneas, os quais são efetivados por meio da agilidade do processo decisório e comprometimento dos envolvidos, em especial pelas posições gerenciais que tendem a ser também o elo entre o "dito" pelos dirigentes e o "feito" pelos funcionários (MINTZBERG, 2003). Essa configuração flexível da produção e do trabalho nas organizações apreendeu alterações relativas às condições de emprego, compreendendo a capacidade das organizações de ajustar e alterar procedimentos "[...] de recrutamento, de contratação e estatutos de emprego, de mobilidade interna e remuneração, de conteúdos de tarefas e qualificações, de tempos de trabalho e de níveis de proteção social" (FALCÃO CASACA, 2005, p.7).

Assim, para Ramos dos Santos (1989), a flexibilidade de emprego refere-se tanto à variabilidade do número de trabalhadores (flutuações de mercado de caráter cíclico, estrutural ou resultantes de evoluções tecnológicas) quanto à maleabilidade na duração e no ritmo de trabalho de acordo com as necessidades da organização. Atrelada a esta definição, há a noção de flexibilidade de tempo de trabalho que pode assumir diferentes formas, inclusive para os cargos gerenciais, como aponta Falcão Casaca (2005, p.11-12):

- **Tempo parcial:** caracteriza-se por um horário inferior ao horário normal ou inteiro praticado na empresa, ou setor de atividade de referência[12].

[12] No Brasil é comum visualizar a configuração de jornada de tempo parcial entre 12 e 36 horas semanais.

- ***Job sharing*** (parcelamento do trabalho): regime em que dois trabalhadores prestam serviço em tempo parcial, de modo a compartilhar uma função normalmente desempenhada por um trabalhador em regime de tempo integral.
- **Semana comprimida**: a prestação regular de trabalho semanal pode ser comprimida em três ou quatro dias de trabalho.
- **Horários flexíveis:** jornada de trabalho em horas com variação diária, semanal, mensal ou anual.
- **Trabalho por turnos** (fixos ou rotativos): refere-se a "qualquer modo de organização do trabalho em equipe em que os trabalhadores ocupem sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o ritmo rotativo, e que pode ser tipo contínuo ou descontínuo, o que implica que os trabalhadores executem o trabalho a horas diferentes no decurso de um período de dias ou semanas" (MOREIRA, 2000, p.397).
- **Horários antissociais**[13]: trabalho nos fins de semana, feriado, à noite etc.
- **Licenças**: sabática, de assistência à família, de formação etc.
- **Bancos de horas ou tempo**: possibilita a prestação de horas suplementares, quando as empresas têm necessidade de aumentar a produção/prestação de serviços, e a respectiva compensação/tempos de descanso, quando há subprodução (crédito de horas, em detrimento da respectiva remuneração). Esta modalidade, conforme Abud (2008), permite que as empresas ajustem os tempos de trabalho dos empregados às oscilações produtivas/procura e que, simultaneamente, otimizem os custos laborais (não pagamento de horas suplementares).
- **Isenção de horário**: é uma forma de horários limitada a certas categorias profissionais, em que o empregado não está sujeito a qualquer horário de trabalho ou a intervalo e descanso.
- **Férias coletivas:** é um instrumento de gestão que as empresas utilizam quando apresentam sazonalidades específicas no decorrer do ano (como festas de final de ano, do verão, do inverno, da páscoa etc.), que podem causar queda do consumo de

[13] Falcão Casaca (2005) utiliza este termo em detrimento de "horários atípicos", por se tratar de horários cada vez mais frequentes, os quais tendem a dificultar a gestão e articulação com os tempos próprio, familiares, comunitários e sociais em geral.

> suas mercadorias, apesar de possuírem sua produção alta ou máxima. Nessas situações de queda, as empresas se utilizam das férias coletivas para, de um lado, garantir a manutenção do emprego de pessoas que já possuem qualificação e conhecimento da atividade e que satisfazem suas expectativas, e de outro, cumprir com a obrigação legal de conceder as férias anualmente aos empregados. Vale acrescentar que as férias coletivas não são obrigatórias e podem ser fracionadas em dois períodos anuais, desde que nenhum deles seja inferior a dez dias corridos (SAAD, SAAD, CASTELO BRANCO, 2007).

No Brasil, considerando o contexto da flexibilização do trabalho proporcionado pelas técnicas de gestão contemporâneas, Dal Rosso (2002) menciona que as primeiras experiências organizacionais registradas fazendo uso de tempo flexível no trabalho aconteceram na década de 90, diante de um movimento de privatizações e flexibilização das leis trabalhistas. As tecnologias disponíveis às organizações reduziram gradualmente o tempo de produção, possibilitando à organização aumentar a utilização das máquinas, intensificando os horários "atípicos", como os relativos ao trabalho que conduziram à utilização contínua de turnos à noite e nos finais de semana.

As grandes evidências da flexibilização do tempo de trabalho nas organizações brasileiras, segundo Dal Rosso (2002), são: a) trabalho nos finais de semana e aos domingos; b) contratos de trabalho temporário com uso gradual (sem obrigatoriedade legal) a partir de 1998; c) sistema de compensação de horas extras, também conhecido como "banco de horas". O banco de horas inseriu uma forma de redução de custos para as organizações, que, em vez de pagar horas extras, concediam horas (durações) a serem compensadas pelos funcionários fora do local de trabalho, de modo semelhante a uma licença não remunerada.

Com base no estudo mais recente de Dal Rosso (2008), a intensificação do tempo de trabalho revelada pelo prolongamento da jornada de trabalho e pela polivalência das pessoas no espaço laboral pode ser considerada uma forma contemporânea, e até mesmo um desdobramento da forma como as organizações vêm utilizando a flexibilização no trabalho.

Essa flexibilização do tempo de trabalho também está associada às tecnologias de base microeletrônica que podem ser programáveis e são capazes de desempenhar diferentes operações, o que lhes confere, de acordo com o arranjo produtivo e as técnicas de gestão, características de integração e flexibilidade. A capacidade de integração dos meios de operação, programação e controle tem por objetivo "eliminar, ao máximo, os tempos 'mortos'

da produção, reduzindo os tempos gerais de produção e buscando elevar, na mesma fração de horas, os tempos de ocupação efetiva da maquinaria, dos manipuladores para os segmentos de tarefas não automatizadas" (CORIAT, 1994, p.27). Isso envolveria um controle mais sofisticado do tempo de trabalho, com foco nos resultados e computadores *online* para controlar o tempo (BOWDITCH e BUONO, 2002), como é a automação comercial. Para Gasparini (1993), Collinson e Collinson (1997), esse controle eletrônico ou tecnológico é ampliado por telefones portáteis e e-mails, que podem ser acessados no interior das organizações e também em outros espaços da vida, conforme a necessidade da própria organização e/ou do indivíduo.

Para Giddens (1991; 2003), a vida cotidiana inserida no contexto da flexibilização do trabalho demonstra-se cada vez mais independente dos acordos de horário ou do deslocamento das pessoas. Isso evoca uma instigante ruptura com as velhas noções de espaço/tempo impostas aos indivíduos desde a Revolução Industrial, a qual marcou a organização social do mundo ocidental a partir da segunda metade do século XIX.

Essa velha noção[14] de espaço/tempo nas organizações envolve principalmente relações estabelecidas em situações de copresença, diferentemente da contemporaneidade em que os "compromissos sem rosto" e o tempo descontínuo passam a ser mais presentes na medida em que a confiança em artefatos como a tecnologia de informação começa a crescer, possibilitando a interação virtual, não presencial. Percebe-se que a noção de tempo descontínuo está relacionada ao uso de tecnologia de informação e comunicação (VIRILIO, 1999; TONELLI, 2003) o que faz com que o tempo passe a ser sentido, pelos indivíduos, acelerado (ADAM, 1998), de instantaneidade e simultaneidade (CASTELLS, 2006).

Desse modo, a flexibilidade passa a ser sinônimo de liberdade e autonomia individual, que, paralelamente tende a estender e intensificar o tempo de trabalho, ao possibilitar a maximização da quantidade de tarefas realizadas numa jornada diária. Isso exige mudança na estrutura da organização, em sua produção, no trabalho e também nos indivíduos, para lidarem com as demandas e alterações constantes, remetendo à chamada prática da flexibilidade funcional (KOVÁCS, 2002).

Essa prática diz respeito ao empoderamento[15] ou à designação por parte da organização de novas tarefas e responsabilidades, às vezes variadas, que são realizadas num mesmo período de tempo, exigindo dos indivíduos polivalência ou multifuncionalidade (DAL

[14] A noção de "velha" refere-se ao tempo do relógio cuja linearidade e irreversabilidade são algumas de suas características principais que balizava o modelo de acumulação do capital sob a égide taylorista-fordista.
[15] Empoderamento é a tradução aplicada nesta pesquisa para o termo inglês *empowerment*.

ROSSO, 2008), bem como competências e qualificações para lidarem constantemente com essas demandas organizacionais.

Nota-se que a flexibilização funcional depende do grau de engajamento das pessoas, em especial daquelas que detém cargos de autoridade nas organizações como os gerenciais. Esses cargos podem articular e mediar os interesses da cúpula estratégica com os demais setores da organização.

Nesse cenário, o papel de ocupações gerenciais passa a ser remodelado. Os gerentes precisam "pensar e agir" como empresários (mesmo não os sendo), e devem "saber lidar" com as dificuldades e os constrangimentos que um funcionário enfrenta diariamente. Contudo, as posições gerenciais não perderam suas características essenciais. Wright (1981; 1985) mencionou que os gerentes executivos (*white-collars managers*) e gerentes intermediários e operacionais (*blue-collars managers*) enquanto classe[16], detem uma posição ambígua, pois não tem propriedade dos meios de produção, mas compartilham política e ideologicamente das estratégias do capital, e concomitantemente são pessoas remuneradas, que exercem função de controle do processo de trabalho.

Assim, as pessoas que aceitavam posições gerenciais na estrutura organizacional e fossem eficientes e eficazes em sua função, sob o princípio da meritocracia, eram recompensadas por sua competência com o pagamento de salários mais altos e a oferta de promoções regulares (GOLDTHORPE, 2000).

Reed (1997) relata que a atuação dos gerentes nas organizações exige a utilização de saberes que os habilitam a lidar com as exigências ambíguas da posição e as pressões organizacionais. Uma relação desses saberes foi apresentada no trabalho de Echeveste *et al.* (1998) que analisaram a prática dos gerentes em empresas brasileiras situadas dos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, demonstrando que o discurso identificador da ocupação gerencial remete a um profissional pró-ativo, flexível, ágil, com visão estratégica e habilidade em lidar com as demandas de tempo e seus conflitos.

Em relação à função gerencial, Davel e Melo (2005), Zamora (2006) e Motta (2007) afirmam que não há consenso por parte da literatura especializada nem dos próprios gerentes sobre esse novo papel e as competências exigidas em função das contínuas e profundas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Tais exigências tendem a gerar demandas principalmente não rotineiras que implicam uma constante sincronização e dessincronização

[16] Entende-se que há várias teses sobre a ascensão ou "revolução" dos gerentes e a estrutura de classes na contemporaneidade (Cf. MARQUES, 1993), mas sua discussão terá um caráter secundário nesta pesquisa.

no dia a dia, requisitando agilidade e habilidade dos gerentes em organizar e dimensionar o seu tempo de trabalho. Assim, a ocupação gerencial ainda permanece obscura na análise das práticas organizacionais, constituindo-se em importante campo de estudos na contemporaneidade (ZILLE, 2005) para as ciências sociais.

Mesmo assim, percebe-se que a semelhança entre os saberes exigidos em ocupações gerenciais e as premissas da flexibilidade funcional não parece mera coincidência, mas sim um discurso deliberado pelos proprietários de organizações no mercado de trabalho, que tem o interesse que os gerentes passem a atuar como agentes facilitadores (MARQUES *et al.,* 1998) e difusores desse regime pautado na flexibilização, considerado "um contexto absolutamente diferente do das décadas anteriores e no qual predominarão, cada vez mais, a complexidade, a instabilidade e a incerteza" (KLIKSBERG, 1993, p.186). É, definitivamente, uma gerência que age em meio à "turbulência" e tende a direcionar seus esforços para a realização de trabalhos de curto prazo e para a execução de projetos, sobretudo o chamado "trabalho flexível" (SENNETT, 2006). Esses aspectos, na visão deste autor, dificultam ou mesmo impedem que os indivíduos desenvolvam experiências significativas para sua formação moral, como um dos elementos importantes e balizadores da sua própria vida. E, isso, segundo Sennett (2006), tende a servir, na maioria das vezes, para deformar e/ou impedir a formação de seu caráter, uma vez que as práticas exigidas pelas organizações, frequentemente, são incompatíveis até mesmo com preceitos éticos.

Desse modo, a realidade da flexibilização nas organizações contemporâneas, para Tonelli (2003), não está isenta de conflitos e tensões que rondam a subjetividade dos indivíduos em suas relações sociais, inclusive as dos gerentes. Segundo Kovács *et al.* (2005) e Falcão Casaca (2005, p.6, *grifo meu*), a flexibilidade de trabalho tende a ser ambígua como o trabalho dos gerentes. Ao mesmo tempo em que pode conter *riscos* (precariedade de emprego, segregação no mercado de trabalho, remunerações baixas e irregulares, ocupações pouco qualificadas, ausência ou escassez de oportunidades de formação, *conflito com a vida familiar e agravamento das desigualdades sociais* e de gênero), pode contemplar também *oportunidades* (possibilidade de uma participação laboral mais adequada às necessidades e aspirações individuais, melhoria das qualificações, acesso a empregos bem remunerados, *melhor articulação com a vida familiar/pessoal, maior controle sobre o tempo, melhoria da qualidade de vida* e modernização das relações de gênero).

Percebe-se assim que o maior desafio trazido pela flexibilização nas organizações contemporâneas não são as mudanças em si, mas as formas que os indivíduos passaram a ser

pressionados diante de uma pseudoflexibilidade, que, na maioria das vezes, causa um grande incômodo e significativos níveis de pressão, principalmente naqueles trabalhadores que ocupam função gerencial, contribuindo, na maioria das vezes, para o adoecimento físico e psíquico (PUTNAM, 2000; SENNETT, 2006).

Somado a isso, Grün (1990) observou entre gerentes novos e velhos, no interior das organizações, um conflito geracional[17] para lidar com a variedade de demandas e mudanças no cotidiano do trabalho produtivo. Esse autor percebeu que cada geração de gerentes experimenta e produz comportamentos de forma diferenciada em relação ao processo de trabalho e introdução de tecnologias (como as pautadas na flexibilização), e isso pode se tornar alvo de disputa e também de tensão para os gerentes.

Assim, de um lado, têm-se os gerentes “velhos" ou autodidatas, com uma formação mais empírica, formados dentro da empresa, de outro os "jovens" ou novatos, profissionais em início de carreira, mas já ocupando posições gerenciais, com curso superior e experiência em outras organizações. Vale ressaltar que esta dicotomia apresentada por Grün (1990) não tem o intuito de tipificar a posição gerencial, mas demonstrar que os contratos psicológicos efetuados entre indivíduo e organização são construídos sobre tipos de aspirações diferentes:

- **Gerente autodidata:** sua característica principal é a lealdade, resultado de um sentimento de gratidão moldado pela organização ao servi-la, em troca de uma carreira programada, lenta, mas garantida enquanto "funcionário" na organização. O *gerente autodidata* tende ainda, devido a sua maior experiência de vida, a *articular coerentemente a vida profissional e privada*. Ele desenvolve uma série de estratégias de reconversão (como retornar aos estudos e “buscar o diploma”, isto é, uma formação escolar/profissionalizante mais elevada) para manter atualizado e garantir a legitimidade de suas pretensões de carreira, ou mesmo para manter suas posições.
- **Gerente novato**: a capacidade técnica e ação individual (iniciativa própria) são suas qualidades principais, e sua relação com a organização é baseada na troca equilibrada de custos e benefícios de sua atuação/envolvimento. Em sua concepção, o sistema social é dividido entre competentes e não competentes, e o papel do gerente é o de zelar pelos interesses do capital, se necessário, em detrimento de

[17] A geração que trata Grün (1990) envolve elementos que vão além da faixa etária, como tempo de experiência profissional, tempo de permanência na organização, qualificações etc.

> preocupações éticas. Possui senso de antecipação ou urgência. É visto como impaciente, irreverente e sedento por operações de risco. Não se presta a fornecer provas de fidelidade, ritual a que seus antecessores submetiam-se.

Concomitantemente às colocações anteriores sobre as tensões e conflitos dos gerentes, há na sociedade contemporânea o fetiche e a propagação nos meios de comunicação da imagem do *gestor bem sucedido,* que tornam o trabalho gerencial mais exigente e complexo. Ésther e Melo (2004) caracterizam o gerente como aquele cuja agenda está sempre cheia de demandas e atividades, o que lhe garante prestígio e a convicção de que é "indispensável" na empresa. Tal convicção pode ser um sentimento existente no atual discurso gerencial diante das condições do mercado de trabalho para lidar ou se esquivar das cobranças da sua própria casa. Contudo, Ésther e Melo (2004) reiteram que esta condição gerencial é resultado de seu desejo e escolha de ser gerente.

A noção de *gestor bem sucedido* ou do *super-herói gerencial* exigido na atualidade (MOTTA, 2007) possui dois aspectos distintos que as organizações conclamam autocontrole por parte dos indivíduos: de um lado, a objetividade, cuja racionalidade é orientada por meio da previsão e antecipação de ações, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito; por outro lado, há a sua subjetividade, composta pela racionalidade substantiva, intuição e emoção, já que a imprevisibilidade, a ambiguidade, a variedade, a fragmentação e o imediatismo se fazem presentes no seu cotidiano organizacional.

Antunes e Alves (2004), Grisci *et al.* (2004) fazem uma análise da relação entre o trabalho no modelo taylorista-fordista e aquele da acumulação flexível. Para esses autores, o modelo fordista, utilizava as capacidades intelectuais humanas para a produção de bens e produtos de consumo; já o modelo de acumulação flexível incorpora cada vez mais a dimensão subjetiva[18] humana (não somente formal como no modelo taylorista-fordista), passando a ser denominado de trabalho imaterial[19], pois, além de produzir bens e produtos de consumo, mobiliza aspectos das relações intelectuais e afetivas dos trabalhadores, produzindo "coisas imateriais como informação, necessidades, valores, cuidado, conforto, tranquilidade,

[18] Tal discussão remete aos trabalhos germinais sobre o assunto de Herbert Simon e Charles Perrow, respectivamente o controle de premissas decisórias e o controle pela ideologia com foco em resultados (Cf. MARCH; SIMON, 1966; PERROW, 1972), bem como é resultado da evolução das gerações de controle que tendem a existir nas organizações (EDWARDS; SCULLION, 1982; BURRIS, 1989).

[19] A noção de trabalho imaterial remete aos estudos clássicos e contemporâneos relacionado as obras de Karl Marx. Acredita-se que este tema seja importante para o debate sociológico, porém terá um caráter secundário nesta pesquisa. Para mais informações, confira Dal Rosso (2008).

sentimento de bem-estar e interação humana" (GRISCI *et al.,* 2004, p.1), centradas na racionalidade instrumental (RAMOS, 1983; 1989). Essas práticas organizacionais seriam formas contemporâneas de minimizar as disfunções burocráticas no trabalho efetivo das ocupações gerenciais apontadas por Blau e Scott (1970) e Selznick (1972) como aqueles processos de divisão do trabalho e de delegação, que são alvo de questionamentos por parte dos subordinados acerca da competência técnica do gestor, minando sua autoridade formal.

Segundo Antunes e Alves (2004), o envolvimento e o comprometimento dos gerentes contemporâneos tendem a ser condicionados não somente por aspectos formais, mas também por aspectos relacionados à subjetividade, propiciado pelas técnicas de gestão contemporâneas nas organizações. Isso reitera os apontamentos de Morgan (1996) sobre os rumos que os valores culturais do processo de trabalho têm assumido, colocando a organização como elemento gerador de tensões e de estresse e que, em alguns casos, afeta de forma endêmica os valores sociais. Assim, a separação entre casa e trabalho mostrada nos estudos de Weber (2004) poderia ser um tipo ideal, ao contrário do que está sendo vivenciado na contemporaneidade cuja separação aparenta ser sutil.

Entende-se que este conjunto de fenômenos sociais – reestruturação das organizações sob o regime de acumulação flexível, a flexibilização do trabalho, a nova postura gerencial (mais "arrojada") - intensifica o processo de racionalização das organizações. Tal intensificação do trabalho remunerado implica um ritmo cada vez mais acelerado, bem como um prolongamento do tempo do trabalho que contribui para um aumento da impaciência dos trabalhadores (BROD, 1984), resultando em níveis sem precedentes de tensões e preocupações não restritas a organização que tendem a estimular sintomas de depressão e transtornos de ansiedade, como a síndrome do pânico e o estresse (KOMPIER e LEVI, 1995). Além desses, existem também as Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT), gastrites, hipertensões. Todos esses sintomas e seu gradual aumento no cotidiano das pessoas, segundo Dal Rosso (2008), possuem relação com a intensificação do trabalho contemporâneo, especialmente dos serviços com base na imaterialidade pelo fato de demandarem mais intensamente as capacidades intelectuais, afetivas, os aprendizados culturais herdados e transmitidos, o cuidado individual e coletivo. Nesse serviço imaterial insere-se também o trabalho gerencial.

A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2002), disponível no Ministério do Trabalho e Emprego, indica que o exercício do trabalho gerencial pode estar sujeito à

condição de estresse, devido à pessoa que ocupa este cargo permanecer no seu dia a dia em posições pouco confortáveis, durante longos períodos e a trabalhar sob pressão.

Assim, esse processo vem causando um relativo "mal-estar" nas pessoas que atuam como gerentes devido à transcendência de suas preocupações para outros espaços da vida cotidiana (DAVEL e MELO, 2005). Ao mesmo tempo, como forma de minimizar este "mal-estar", os gerentes praticam formas de resistência e de defesa em face das exigências organizacionais, como o "humor subversivo" apontado por Rodrigues e Collinson (1995), que ao mesmo tempo diverte e leva à identificação de personagens com sujeitos do ambiente corporativo, denotando conhecimento de conceitos internos de suas práticas diárias e um posicionamento individual diante delas. Vale lembrar que os gerentes são contratados ou conduzidos para tal posição para organizar e controlar o processo de trabalho dos outros, direcionando-os para os interesses das organizações (WILLMOTT, 2005).

Nota-se também na contemporaneidade que os gerentes tornam-se muito mais preocupados com a segurança de seu emprego e com as suas perspectivas de carreira do que com as demandas do capital *per se*, uma vez que os sistemas de fiscalização sobre a atividade gerencial, como auditorias e avaliações, passam por elaboração contínua.

A dinâmica organizacional em lidar com o fator tempo e as ocupações gerenciais pode trazer desdobramentos para os indivíduos na relação entre o tempo devotado ao trabalho gerencial na organização e aquele devotado a outros espaços da vida cotidiana, o que será discutido na seção seguinte.

2.2. DEVOÇÃO AO TRABALHO GERENCIAL E SEUS DESDOBRAMENTOS NA VIDA COTIDIANA

Na sociedade moderna, há uma relativa sensação de tranqüilidade, certeza e segurança em "ganhar a vida" com o trabalho, em que a organização e o domicílio parecem estar conciliados ou "encaixados", possivelmente devido à separação dos espaços sociais estimulada pelo processo de racionalização do tempo de trabalho.

Nas últimas décadas, em que houve mais evidências de uma sociedade pós-moderna, notou-se que o trabalho remunerado (não somente realizado nas próprias organizações) vem tomando conta cada vez mais das nossas vidas. Entende-se que maior devoção ao trabalho remunerado na atualidade está associada à sensação de desconforto, ansiedade, ou até mesmo de perigo (GIDDENS, 1991), que influi na subjetividade dos indivíduos. Tais sensações

começam a ser sentidas como aspectos da pós-modernidade devido à ruptura espaço-temporal e ao ritmo mais acelerado das mudanças proporcionadas pela mentalidade produtivista com ênfase na competição e na inovação tecnológica (ANTUNES, 2003) das organizações no âmbito mundial.

Nesse sentido, novos processos de trabalho emergem em que o cronômetro e a produção em série e de massa são substituídos ou incrementados pela flexibilização da produção, pela especialização flexível (PIORE e SABEL, 1990), por novos padrões de busca da produtividade e de adequação da produção à lógica do mercado.

Uma desses desdobramentos foram os incrementos e ajustes nos horários de funcionamento das organizações em função dos interesses da produção e do comércio, implicando um aumento da jornada efetiva de trabalho. Isso foi visualizado no estudo de Lee *et al.* (2007), encomendado pela Organização Internacional do Trabalho – OIT, realizado em 50 países, que detectou que 22% das pessoas ativas (aproximadamente 614,2 milhões) no mundo trabalham mais de 48 horas por semana. Lee *et al.* (2007) ressaltaram a existência de um descompasso significativo entre as horas que as pessoas trabalham e as que elas precisam ou gostariam de trabalhar, para devotarem mais o seu tempo a outras atividades como aquelas de lazer e de cuidados com o domicílio e a família.

No Brasil, embora tenha melhorado significativamente[20], tal realidade não é diferente, especialmente no setor do comércio (lócus de estudo desta tese), em que a jornada de trabalho tende a ser superior à dos trabalhadores dos demais setores de atividade (DIEESE, 2003). Nota-se que esta maior devoção dos trabalhadores do comércio tem sido estimulada pela incorporação do regime de 44 horas, desde a Constituição de 1988, e pela autorização de abertura do comércio aos domingos - incluída na Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000 - que regula a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados (PLR) das empresas. Tal regulamentação coaduna com as características do regime de acumulação flexível do capital que atinge de modo distinto as pessoas que atuam como gerentes no comércio no Brasil, onde, a partir de 2001, demonstraram ter jornada média de 48 horas semanais.

Diante disso, **pressupõe-se que essas formas de as organizações lidarem com a jornada de trabalho tenham se mantido, em sua maioria, cegas e alheias aos usos do**

[20] A duração da jornada normal de trabalho no início da industrialização brasileira era "de no mínimo 12 horas diárias nas mais florescentes e capitalizadas empresas. Tal número nos conduz a um patamar superior a 3.600 horas ao ano, número muito próximo ao que encontramos durante a Revolução Industrial na Inglaterra" (DAL ROSSO, 1996, p.35).

tempo vivenciados pelos seus empregados fora da organização, principalmente daqueles que detêm posição de autoridade, como as pessoas que atuam como gerentes de lojas.

Somadas à legitimação de atos institucionais como a Lei 10.101, as formas flexíveis de produção na contemporaneidade começam a exigir da atividade gerencial uma perspectiva ampla com dimensões mais estratégicas. **Pressupõe-se que tais dimensões estratégicas estejam próximas da noção de "personificação do espírito do dono ou fundador" (FREITAS, 2005) nas ocupações gerenciais.** Isso demanda a necessidade de um grande investimento pessoal (energia e tempo) para lidar com as pressões das tarefas do dia a dia na organização, bem como com o desenvolvimento profissional de sua carreira. E como as carreiras dificilmente levam em consideração o tempo necessário aos cuidados com o domicílio e a família, o ônus profissional tende a ficar reservado aos indivíduos que não derem "conta" de conciliar as atividades demandadas pelos diferentes espaços da vida cotidiana.

Segundo Virilio (1999), a divisão rigorosa dos espaços da organização e do domicílio, tende a ser suprimida (quiçá eliminada) com o oferecimento, pelas organizações contemporâneas, de tecnologias de comunicação como celulares e computadores (portáteis) conectados na rede internet. A disponibilidade e o uso de tais tecnologias revelam um tempo potencial de devoção ao trabalho, que passa a ser o dia inteiro e o espaço laboral, qualquer lugar que se tenha acesso a tais tecnologias. Nota-se, concordando com Fine (1990, p.96) que o tempo de trabalho vem se tornando cada vez mais um recurso próprio da organização produtiva "que pode ser negociado ou simbolizado, sendo tratado como algo real já que se torna conhecido simultaneamente por meio de nossa experiência com ele". Porém, na contemporaneidade, **pressupõe-se que essa experiência, com o tempo, tenha tornado a sensação de escassez ou falta de tempo mais atenuante para os indivíduos no dia a dia.**

Nesse sentido, em uma pesquisa envolvendo o controle do tempo nas organizações contemporâneas na Grã-Bretanha, Collison e Collinson (1997) mostraram como as mudanças tecnológicas influenciam o tempo e as relações sociais. Os autores relatam que, após um processo de reestruturação organizacional, seguido de um grande número de demissões, houve intensificação do controle e do monitoramento tempo-espacial para os que restaram, gerando problemas para homens e mulheres (mais horas de trabalho, pressão, mais tempo na empresa, menor tempo de férias, extensão do controle tempo-espacial para o ambiente familiar com o uso de celulares, *bippers, modens*, entre outros).

Para Sennet (2006, p.68), há, na prática dos horários flexíveis, por meio da tecnologia da informação, um microcontrole do tempo que avança "mesmo quando o tempo parece desregulado. Os trabalhadores, assim, trocam uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica". Para Grisci (2002), tempo de trabalho está deixando de ser um tempo moderno, para ser um tempo mutante, ou seja, controlado de acordo com o mercado e fazendo usos de tecnologias de informação.

Burris (1989) sustenta que certas formas ou estratégias de controle organizacional são predominantes em determinados períodos e contextos históricos. Atualmente, parecem imperar controles mais sofisticados em que o tempo de trabalho dos indivíduos nas organizações está sendo alvo de um controle "suave" de modo flexível (COURPASSON, 1997; SENNETT, 2006), onde tecnologias programadas e colegas de trabalho cobram resultados uns dos outros. **Parece que isso tende a predominar nas atividades das organizações contemporâneas em relação ao controle do tempo gerencial.** Nesse sentido, Courpasson (1997, p.55) propõe a noção de "limitação flexível", na qual o indivíduo tem aparentemente sensação de sua participação nas atividades organizacionais, mas, na realidade, "as avaliações, os mecanismos de promoção, as opções dos dirigentes que presenciam em seu cotidiano exercem um efeito de limitação sem violência explícita". Com base nessas colocações, é possível que os atuais sistemas de coordenação organizacionais, em especial os ideológicos e tecnológicos, exerçam um controle sutil e difuso sobre o tempo de trabalho, que passa a absorver relativamente o tempo nos demais espaços do dia a dia, como o domicílio.

Assim, na idéia de Hassard (2001), o controle do tempo foi se tornando sofisticado, relativamente usado de maneira rígida e, recentemente, de modo mais flexível, nas organizações com o objetivo de tornar mais eficiente seus sistemas de coordenação e modelos de gestão, procurando reduzir a incerteza temporal, conflitos de interesse entre indivíduos e a própria escassez do tempo na organização.

Entende-se que, coadunando com as idéias de Hägenstrand (1978), que a organização enquanto espaço laboral não está "preso" à determinada geografia ou localidade, podendo ser deslocado ou não, por meio das tecnologias de comunicação, e acompanhar os indivíduos para onde eles forem ou aceitarem dar continuidade ao seu trabalho profissional. Contudo, vale lembrar que há espaços dominantes nos quais é realizada a maioria das tarefas e atividades demandadas pelas organizações. Segundo Castells (2006, p.476), este é o perfil do "'novo espaço industrial' que caracteriza-se pela capacidade organizacional e tecnológica de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra

sua unidade por meio de conexões de telecomunicações e da flexibilidade e precisão da microeletrônica [...]". Assim, nesta pesquisa, o trabalho remunerado das organizações "levado para casa" pelas pessoas que atuam com gerentes, tende a configurar o domicílio tanto como um espaço laboral - no sentido de "extensão ou filial da organização" neste ambiente privado - quanto um prolongamento do tempo devotado ao trabalho remunerado.

Mesmo com a variedade de jornadas de trabalho e a possibilidade de flexibilização do trabalho proporcionada pelas tecnologias de comunicação, nota-se uma dificuldade de motivar as pessoas que atuam como gerentes para um uso do tempo que privilegie uma jornada de trabalho menor ou menos extensa no espaço laboral. **Pressupõe-se que o volume de tarefas associado às cobranças e demandas das organizações contribuam também para essa maior devoção ao trabalho remunerado, bem como para a sensação de desconforto ou incompetência por não ter cumprido as tarefas no prazo acordado ou durante o expediente de trabalho**. A noção de incompetência está relacionada à situação em que os indivíduos não conseguiram (ou não estão conseguindo) atender as demandas que lhes foram passadas no cotidiano das organizações, o que tende a causar uma sensação de estar devendo algo por acharem que não foram suficientemente competentes no seu trabalho.

Vale incorporar a esta exposição o aumento gradual de mulheres no mercado de trabalho remunerado, o que, devido às poucas alterações nas atribuições tradicionais de gênero na divisão social dos afazeres domésticos (AGUIAR, 2007; MELO, CONSIDERA e SABBATO, 2007), trouxe impactos para a relação entre a organização e o domicílio na atualidade. Alguns desses impactos foram: o reforço à desvalorização do espaço doméstico, a restrita participação do homem[21] nas atividades ocupacionais neste espaço, e a aceleração de ritmos e cadências, principalmente na vida das mulheres que se sobrecarregaram com a "dupla" ou "tripla" jornada de trabalho[22] nos diferentes espaços da vida.

Para Hassard (2001, p.205-206), essa jornada de trabalho é uma das características presentes na contemporaneidade em que "a organização formal e externa substitui a família como lócus principal na estruturação do tempo, (assim) as funções familiares têm-se rendido à grande especialização de distintas organizações externas [...]". Apesar do retorno qualificado

[21] No Brasil, segundo dados da PNAD 2005, apresentados na síntese de indicadores sociais de 2006 pelo IBGE, entre 1995 e 2005 observou-se um tímido aumento da participação dos homens no cuidado de afazeres domésticos. Em média as mulheres gastam 25,2 horas semanais no cuidado de afazeres domésticos contra 9,8 horas dos homens. Na região RMBH, as mulheres gastam 24,2 horas contra 9,5 horas dos homens. Contudo, os dados expostos estão longe de evidenciar uma divisão de tarefas mais igualitária entre homens e mulheres no espaço doméstico.

[22] Esta discussão teórica sobre as jornadas de trabalho pelas mulheres tem um caráter secundário nesta tese, já tendo sido alvo de pesquisa em trabalhos como os de Swain e Muniz (2005) e Amaral (2007).

do trabalho em casa, segundo este autor, as únicas funções produtivas significantes que permanecem (ou tendem a permanecer) no domicílio são cozinhar, limpar, cuidar das crianças, lavar e fazer compras. Essas funções produtivas passaram a incidir mais sobre as mulheres do que nos homens, passando a repercutir em múltiplas temporalidades para lidar com as diferentes demandas do cotidiano.

Segundo Glorieux (2005), conforme sua pesquisa realizada na Europa, essa ocupação exaustiva das mulheres em atividades nos espaços laboral e doméstico traz impactos sobre suas escolhas de vida. As mulheres na faixa etária entre 25 e 49 anos deixam o trabalho remunerado (completa ou parcialmente) nas organizações para dedicarem-se quase que plenamente às atividades do domicílio (motivadas principalmente pelo nascimento e criação dos filhos). Por outro lado, os homens, nesta mesma faixa etária, dedicam-se ainda mais ao trabalho remunerado, estendendo sua jornada na organização para "fazerem carreira", o que leva a manter nas representações sociais a natureza de "ajuda" quando são solicitados e estão disponíveis no domicílio. Este fato tende a reforçar o tradicionalismo na divisão sexual do afazeres domésticos.

Na visão de Glorieux (2005), isso se deve também ao *busy age period,* momento da vida em que os indivíduos entre 25 e 40 anos que vivem do trabalho buscam se dedicar mais à carreira profissional, tornando mais presentes e atenuantes as pressões de tempo e as longas jornadas de trabalho. Porém, a pesquisa de Glorieux (2005) na Europa mostra que, no momento de se constituir família e dar mais atenção ao espaço doméstico, normalmente nesta mesma faixa etária há um processo decisório distinto por gênero nos usos do tempo. Enquanto homens optam por investir mais tempo na carreira neste período, as mulheres tendem a optar por trabalho de tempo parcial ou a saírem da vida profissional para se dedicar à família e ao espaço doméstico. Também há outras soluções para que um casal continue trabalhando e não deixem completamente o mercado de trabalho. Essas soluções existem principalmente em países semiperiféricos[23] como o Brasil, onde as desigualdades sociais, o desemprego e a oferta de mão-de-obra não especializada são maiores, permitindo que haja empregados domésticos nessas moradias.

Assim, coadunando com Laslett (1983), percebe-se que os indivíduos, ao optarem pela carreira, estão trocando a utilidade orgânica da vida cotidiana pela especialização mecânica nas organizações. Esta opção que envolve maior devoção ou culto ao trabalho na organização

[23] Boaventura de Sousa Santos menciona que o Brasil é um "grande Estado semiperiférico" (Cf. SANTOS, 2000, p.127), sendo adotado este "enquadramento" neste trabalho na comparação com os países desenvolvidos.

está também associada à questão econômica[24], em que as pessoas se esforçariam mais para obter, além de reconhecimento e prestígio profissional, maiores recompensas financeiras. Este é um fenômeno em progresso na sociedade contemporânea que abarca intensificação do ritmo de trabalho, dedicação excessiva, longas jornadas diárias, quantidades crescentes de tarefas e busca desenfreada por resultados.

Para Serva e Ferreira (2004), a exigência de tamanho comprometimento com a organização fez com que se formassem trabalhadores "viciados" ou "maníacos" pelo trabalho, os chamados *workaholics*[25]*,* estereótipos que organizações vêm cultivando em sua estrutura e valorizando no mercado como um perfil gerencial positivo e produtivo, com o objetivo de maximizar os seus resultados (MORGAN, 1996). Logo, para esse autor, ser chamado de gerente "estressado" por consequencia desses comportamentos ditos "pró-ativos" não é algo pejorativo, mas sim um diferencial competitivo para o profissional e as organizações.

Nota-se que as fronteiras entre a organização e o domicílio têm se tornado mais tênue. Deste modo, concordando com Westenholz (2006), as horas da vida privada tendem a invadir as da organização, através de mais feriados, horários de almoço que se esticam ou licença-maternidade, e as horas de trabalho remunerado invadem as do domicílio e de lazer com o trabalho à noite e em finais de semana. De forma otimista, mas em posição contrária a de outros estudiosos, para esse autor a interpenetração dos diferentes espaços da vida cotidiana, ao mesmo tempo em que deixa as pessoas tranquilas porque desenvolvem um sistema de compensação de horas, também estimula a ação já que podem administrar o tempo a fim de concluir o que deve ser feito.

Portanto, não seria adequado socialmente que as organizações dissuadissem as pessoas que atuam como gerentes de dissociarem a vida profissional da vida pessoal, pois "o todo (a vida) e a parte (a organização) são um construto que se auto-regula de acordo com o ambiente" (SILVA, 2005, p.25).

Então, **pressupõe-se também que tanto a organização quanto o domicílio não constituem para aqueles que atuam como gerentes nas organizações um "bloco homogêneo de gestos cotidianos que se repetem, mas uma teia de situações de natureza diferente, às vezes antagônicas, que se tecem ao longo dos dias,** e cada dia é diferente do outro, envolvendo sentimentos e também os hábitos mais banais e rotineiros que garantem a sobrevivência" (OLIVEIRA, 2003, p.40).

---

[24] Os problemas financeiros tendem a ser uma tensão relevante na realidade da maioria das famílias brasileiras, sendo o aspecto que mais gera desentendimentos e brigas no domicílio (Cf. DATAFOLHA, 2007, p.39).

[25] Acredita-se que este tema seja importante na sociologia, porém tem um caráter secundário nesta pesquisa.

Nesse sentido, relata Gorz (2005), é importante estabelecer uma diferença clara entre a natureza do domicílio e a natureza da organização. Enquanto este último é o lócus de uma atividade pública, solicitada e valorizada por outros e por eles remunerada, o outro contempla responsabilidades sociais e afetivas que não são delegáveis, nem transferíveis à organização e as instituições de ensino. O domicílio constitui um núcleo insubstituível dos indivíduos, representando um lócus de relações formadoras e intransferíveis, cabendo aos pais, independentemente de suas qualificações profissionais, transmitir aos filhos a certeza de amor e proteção e o conjunto de valores que os introduz ao mundo civilizado. Tais responsabilidades afetivas construídas no cotidiano são as que mais vêm sendo feridas pela falta de tempo de homens e mulheres que se dedicam em horário integral à vida profissional.

Para Castells (2006), a sociedade intensificada e sobrecarregada de trabalho cria contradições para si mesma, na medida em que seus interesses acabam se tornando conflituosos. Para esse autor, a ostentação exagerada do tempo devotado ao trabalho acaba voltando-se contra a própria sociedade na medida em que, deixando respectivamente em segundo plano a função educativa e de convívio com os pais, abre espaço à deriva no destino de muitas crianças e jovens, assim como de pais idosos. Segundo Aguiar (2007), quando as pessoas conseguem devotar o seu tempo presencialmente ao cuidado e ao zelo de crianças, conciliando com o tempo do trabalho remunerado, elas passam a deixar as atividades do espaço doméstico e, principalmente, as de lazer em segundo plano ou suspensas temporariamente da vida cotidiana. Porém, segundo a autora, havendo a possibilidade dessas pessoas contratarem uma empregada para os serviços domésticos, o tempo para o lazer tende a aumentar no seu dia a dia.

Sendo assim, ao discutir os usos do tempo e seus desdobramentos na relação entre a organização e o domicílio, tem-se a impressão de que a vida das pessoas se resume a intermináveis jornadas devotadas ao trabalho, em permanente disponibilidade às organizações, ou não passa de uma corrida frenética de um lado para outro no cumprimento de obrigações profissionais e na assistência a outrem, em especial, no domicílio. “Subitamente, é como se esses adultos não tivessem vida amorosa e sexual, que pede tempo de convivência e distensão para que possa ser fonte de alegria” (OLIVEIRA, 2003, p.57).

Com base no contexto que está sendo apresentado, nota-se que as atividades que compõem o espaço de lazer tendem a ser colocadas na escala de prioridades diárias como algo secundário, quiçá periférico ou até mesmo retirado desta escala, para que as pessoas possam compensar as horas “extras” devotadas ao trabalho remunerado nas atividades de cuidados

com o domicílio e a família. Com base na pesquisa de usos do tempo na Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH, realizada por Neubert (2006), essa escala de prioridades tende a ser diferente conforme a ocupação do indivíduo e aos dias da semana. Segundo este autor, quanto maior é o *status* (prestígio) da ocupação do indivíduo, maior é a probabilidade de ele despender mais tempo em atividades de trabalho remunerado em um dia de semana e mais tempo em atividades de lazer em um dia de fim de semana. Isso reitera a ação racional sob a perspectiva weberiana, cuja situação dessas ocupações durante a semana não deve ser vista como alienação no trabalho, mas sim como uma consequencia das escolhas e ações feitas pelo sujeito, bem como meritocrática do próprio cargo que ocupa.

Nesse sentido, Sadock, Sadock e Kaplan (2007) acrescentam que as atitudes colocadas em prática pelos gerentes podem também ser geradoras de tensões em determinado contexto organizacional, o qual vem sendo influenciado por uma série de transformações econômicas, políticas e tecnológicas que atingiram a sociedade nas últimas décadas.

Apesar de as atividades de trabalho remunerado oferecerem oportunidades de reconhecimento mais tangíveis para o indivíduo, o excesso ou desequilíbrio do tempo devotado ao trabalho remunerado tem sido identificado como um dos principais causadores de desequilíbrio físico, emocional e social nos indivíduos (SILVA, 2005). Esses elementos se fazem presentes no cotidiano de ocupações gerenciais, que, pela natureza da função, estão expostas a significativos níveis de pressão no trabalho. Essa pressão decorre principalmente da organização em termos de suas demandas no contexto em que está inserida (ZILLE, 2005). Para Goldberg (1986), ocupação gerencial é o elo entre os diversos níveis organizacionais, estando, por essa razão, permanentemente submetido à intensa carga de tensão, podendo constituir-se em fator precipitador de quadros de estresse no trabalho e nos demais espaços da vida cotidiana, como o domicílio.

Tem-se observado a importância de compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares, visando minimizar as tensões e promover uma relação mais equilibrada entre os espaços da vida cotidiana. Dessa forma, as organizações e os indivíduos que vivem do trabalho possuem um papel fundamental na conciliação dos diversos papéis e atividades que as pessoas exercem no seu dia a dia.

Assim, segundo Glorieux (2005), estratégias de conciliação podem ser encontradas para manter essa pressão e as tensões sobre controle. Uma maneira é a tradicional estratégia que pode ocasionar uma clara divisão sexual no espaço doméstico em família - o homem proporciona uma vida através do trabalho pago, enquanto a mulher cuida do lar e das

crianças, ou vice-versa, o que é ainda raro nos domicílios. A segunda maneira de lidar com este problema é o trabalho de tempo parcial para as mulheres. E o terceiro mecanismo para conter a carga total de trabalho é trabalhar integralmente com um horário de trabalho relativamente curto ou menor.

Silva (2005) também apresenta algumas formas que as ocupações gerenciais utilizam para conciliar as demandas da vida cotidiana. Estimular o diálogo entre os envolvidos e a realização de atividades físicas e de lazer é tentativa de buscar minimizar as tensões e conciliar as demandas da organização e do domicílio. O tempo devotado ao diálogo, na forma de conversa ou de discussão, surge como uma maneira de conscientizar os membros da família, ou da empresa, da dificuldade de alcançar o equilíbrio. Este debate também ajuda a estabelecer alternativas para alcançar este equilíbrio (SILVA, 2005). Já o tempo devotado às atividades de lazer, além de ajudar a minimizar a incidência de conflitos, influencia na qualidade de vida, no trabalho e nas relações em família.

A partir dessa perspectiva, atenta-se ao fato de que cada indivíduo é responsável por suas escolhas no dia a dia, mesmo sofrendo os constrangimentos da estrutura social. Contudo, a quantidade de tempo e energia para dedicar a cada espaço da vida varia de pessoa para pessoa, do seu momento, da sua fase (ADAM, 1998). E por mais individualizada que seja a solução, pessoas que estão na mesma função, como os gerentes, tendem a resolver de forma semelhante esses conflitos relacionados aos usos do tempo no dia a dia. Sendo assim, primeiramente é preciso identificar o que realmente é significativo para pessoas que atuam como gerentes em suas atividades cotidianas. E, por esse meio, conhecer e discutir as possíveis tensões e conciliações que essas pessoas podem aplicar como forma de disciplina individual e coletiva na busca de bem-estar e qualidade de vida. Eis a proposta desta tese com esse marco teórico!

Neste sentido, na próxima seção foram expostos os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar tal proposta, bem como permitir a compreensão dos dados empíricos apresentados nas seções subsequentes.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Dois objetivos nortearam o delineamento desta pesquisa de usos do tempo:

1) Conhecer e analisar a relação entre o contexto organizacional e as temporalidades de pessoas que atuam como gerentes em lojas no varejo.

2) Identificar e descrever possíveis tensões e tentativas de conciliação entre o tempo devotado ao trabalho da organização e o tempo dedicado aos cuidados com o domicílio e a família pelas pessoas que atuam como gerentes em lojas no varejo.

Para alcançá-los, foi aplicado o método de estudo de caso na organização varejista farmacêutica "Alpharma"[26], que possui 76 lojas na Grande Belo Horizonte - GBH. Com este método de análise organizacional, sob a perspectiva descritivo-analítica (SELLTIZ *et al.*, 1975), foi possível trazer à tona aspectos objetivos e subjetivos sobre o dia a dia dos sujeitos da pesquisa. Aspectos objetivos como o comportamento dos participantes em atividades cotidianas. E aspectos subjetivos como a percepção deles sobre os usos do tempo (temporalidades) e seus desdobramentos no cotidiano, atendo-se aos seus elementos, relações e efeitos sobre si mesmos. Esses últimos são difíceis de serem percebidos a partir de uma perspectiva mais objetiva da realidade social, o que fez com que esta pesquisa tivesse enfoques quantitativo e qualitativo.

Os sujeitos principais desta pesquisa foram às pessoas que atuam como gerentes nas lojas da Alpharma, totalizando um universo de 210 potenciais participantes no período da pesquisa. Desses, 178 gerentes estavam efetivamente trabalhando no mês de março de 2008, compondo a população estimada. Esta diferença entre universo e população é justificada pelas licenças, afastamentos e férias usufruídas por alguns gerentes no período.

Assim, considerando a população de 178 sujeitos principais, estimou-se a mesma quantidade de participantes corresidentes (familiares, parentes e/ou amigos), que, juntos, totalizaram preliminarmente 356 participantes. Desses, 161 pessoas que atuam como gerentes nas lojas e 105 corresidentes efetivamente participaram da pesquisa. A quantidade de participantes efetivos nesta pesquisa representou uma proporção amostral[27] de 83% para os

[26] Nome fictício atribuído nesta pesquisa com intuito de preservar o anonimato da organização em estudo, que atua com suas lojas no varejo farmacêutico da região da Grande Belo Horizonte (GBH).

[27] A proporção amostral foi calculada a partir da divisão do tamanho da amostra (n) pelo tamanho da população disponível (N) no momento da pesquisa, no caso 178 pessoas.

sujeitos principais e de 59% para os corresidentes. Os dados do perfil socioeconômico desses participantes foram expostos a partir do Capítulo 4. Vale ressaltar que a inclusão dos corresidentes como sujeitos complementares da pesquisa justifica-se pela própria natureza das questões de pesquisa que demandaram, de forma complementar, a captação de percepções sobre a convivência com os gerentes a fim de compreenderem a teia de relações (re)construídas nos diferentes espaços da vida cotidiana, em especial sobre tensões e conciliações vivenciadas entre a organização e o domicílio, objeto desta tese.

Esse é um objeto desafiador que o método de estudo de caso possibilitou uma compreensão mais profícua e profunda do fenômeno, tal como ele se dá no contexto estudado. Segundo Morra e Friedlander (1999) e Yin (2005), esse grau de amplitude e profundidade não se pode ser obtido com a utilização de nenhum outro método empírico. Dessa forma, o método de estudo de caso foi considerado o mais indicado para a pesquisa, fazendo com que o pesquisador centrasse sua atenção em realidades específicas, podendo, com maior grau de detalhes, analisar os dados observados a partir das categorias de análise do objeto da investigação.

3.1. CATEGORIAS DE ANÁLISE

Uma pesquisa científica necessita de precisão na definição de suas categorias de análise para que não ocorra ambiguidade com relação ao termo e seu respectivo uso (BABBIE, 1999). Sendo assim, com base no marco teórico apresentado, foram definidas três categorias de análise consideradas principais para essa pesquisa: temporalidades, tensões, e conciliações. Essas categorias foram definidas, conforme Kerlinger (1980), de forma constitutiva e de forma operacional.

A forma constitutiva revela a noção de cada categoria analítica empregada nesta tese a partir dos postulados teóricos expressos no Capítulo 2. A forma operacional remete-se à base teórica utilizada, fornecendo um significado para a categoria de análise através da especificação de seus indicadores que permite observá-la empiricamente.

Para a categoria **temporalidades,** seus indicadores foram construídos com base nas atividades e definições no livro de código sobre usos do tempo elaborado por Aguiar (2001c; 2005), a partir de dois sistemas internacionais de classificação de atividades ocupacionais amplamente conhecidos, o sistema europeu da *Statistical Office of the European Communities* - EUROSTAT (2004), que tem como uma de suas bases os trabalhos de usos do tempo de

Szalai (1972a; 1972b; 1976), e o sistema de classificação da Organização das Nações Unidas - ONU (2008) para países em desenvolvimento (que contemplam características particulares, como o mercado informal).

Segundo Neubert (2006), o livro de código de Aguiar é uma forma que representa melhor as atividades realizadas no contexto brasileiro, ao mesmo tempo em que mantém as características essenciais dos sistemas internacionais, garantindo a possibilidade de comparação dos dados entre diferentes núcleos de pesquisa[28] sobre grupos ocupacionais, organizações, cidades e regiões metropolitanas de vários países. Segundo Babbie (1999), o livro de códigos é um guia principal do processo de codificação dos dados da pesquisa, que serviu de orientação para a coleta e análise de dados nesta tese.

Assim, a partir do livro de códigos de Aguiar (2001c), as atividades cotidianas foram agrupadas em dez grupos ocupacionais (de zero a nove), conforme Tabela 01. Esses grupos foram utilizados para observar o contexto em que os sujeitos desta pesquisa estão inseridos e convivem no dia a dia. Cada um desses grupos foi descrito no Apêndice A, para indicarem de modo operacional, sob a forma de códigos e descrições textuais, as temporalidades das pessoas que atuam como gerentes nas lojas da Alpharma e de seus corresidentes para um dia de trabalho remunerado e para um dia de folga.

Tabela 01 - Grupos de atividades ocupacionais do contexto brasileiro

(0) Cuidados pessoais (dormir, comer, lavar-se e vestir-se, etc.);
(1) Atividades com rendimentos (trabalho principal com rendimentos, trabalho secundário);
(2) Estudo
(3) Cuidados com o domicílio e a família (manejo de alimentos, manutenção do domicílio, cuidados com têxteis, compras e serviços, consertos em casa,cuidados com crianças, etc.);
(4) Trabalho voluntário e reuniões (trabalho voluntário, reuniões, atividades religiosas);
(5) Vida social e lazer (socialização, visitas, festas, cinema, teatro e concertos, exposições, descanso);
(6) Esportes e atividades ao ar livre (exercícios físicos, fazer cooper, jogar bola, caçar e pescar);
(7) *Hobbies* e jogos (artes, uso de computador e jogos);
(8) Meios de comunicação de massa (leitura, assistir televisão, ouvir rádio, etc.);
(9) Viagens e uso não específico de tempo (deslocamento entre as atividades).

Fonte: Livro de códigos (AGUIAR, 2001a; 2001c; 2005). Elaboração própria.

[28] Um estudo contemporâneo de usos do tempo em grandes cidades de 17 países nessa perspectiva comparada foi organizado por Fisher (2008).

As categorias **tensões** e **conciliações** foram operacionalizadas a partir de perguntas sobre as ações realizadas pelos gerentes de loja e pelos seus corresidentes no dia a dia diante de situações potencialmente preocupantes e geradoras de estresse nas relações e atividades desempenhadas por esses sujeitos, expostas no Capítulo 6. Sob a perspectiva da dualidade (GIDDENS, 2003), foram traçadas cinco situações potencialmente geradoras de tensões: três, da organização no domicílio, e duas, do domicílio na organização. Tais situações permitiram identificar fontes e alvos de tensões, bem como ações para minimizá-las e conciliar as demandas desses espaços da vida cotidiana, praticadas pelos sujeitos da pesquisa.

3.2. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Durante 15 meses, foram realizadas cinco grandes etapas da pesquisa:

1ª etapa: dezembro de 2007 a dezembro de 2008 – elaboração dos instrumentos de coleta de dados, o que envolveu o pesquisador, sua orientadora do programa de doutorado e o gerente geral de vendas da organização em estudo.

2ª etapa: março e abril de 2008 – coleta de dados com as pessoas que atuam como gerentes nas lojas. Isso foi viabilizado em parceria com a chefia superior da organização em estudo, por meio de reuniões gerais do próprio pesquisador, auxiliado por uma bolsista, com todos os sujeitos principais da pesquisa.

3ª etapa: maio de 2008 - codificação dos dados coletados por meio de questionários e diários de usos do tempo, realizada por cinco bolsistas treinados por mim.

4ª etapa: junho e julho de 2008 - foi construído um banco de dados com o emprego do SPSS *(Statistical Package for Social Sciences)* versão 15.

5ª etapa: agosto de 2008 a março de 2009, período dedicado à redação e à discussão dos dados empíricos com base na fundamentação teórica. Isso permitiu organizar os capítulos de análise dos dados e das conclusões.

Ferramentas e estratégias metodológicas

Foram obtidos dois tipos de dados: secundários e primários. Os dados secundários versaram sobre o varejo farmacêutico em regiões metropolitanas e as condições

socioeconômicas da Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH, os quais foram levantados e revisitados em sítios da internet e em publicações impressas de domínio público das seguintes organizações:

- ABRAFARMA - Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IMS – *Intercontinental Marketing Services*
- OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*
- POPAI Brasil - *The Global Association For Marketing At Retail* no Brasil
- SES-MG - Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais

Para complementar a exposição e discussão sobre as condições socioeconômicas da RMBH, foram utilizados dados de pesquisas de usos do tempo realizadas por Aguiar (2003) e Gershuny e Fisher (2008), bem como dissertações e teses da área de sociologia sobre usos do tempo de Neubert (2006), Souza (2007) e Mont´Alvão (2009).

Especificamente da organização em estudo, foram utilizados dados da pesquisa de Soares e Emmendoerfer (2006), que retratam as transformações estruturais, culturais e comportamentais desta organização, a partir da implantação de um sistema de gestão contemporâneo, no período de 2003 a 2005. Assim, todos os dados secundários mencionados enriqueceram a apresentação e a análise contemplada a partir do Capítulo 4 desta pesquisa, ao expor o trabalho gerencial em lojas no varejo farmacêutico por meio do caso da organização Alpharma na Grande Belo Horizonte.

Vale ressaltar que o uso de dados secundários, nesta pesquisa, teve o escopo de, além de detalhar o contexto em estudo, apontar dados representativos de abrangência regional, nacional e internacional para servirem de parâmetros comparativos com os dados primários obtidos no estudo de caso. Isso representou um esforço do pesquisador em minimizar as limitações deste método no que condiz à sua generalização e à sua comparação como mencionados nos trabalhos de Yin (2005) e Dal Rosso (2008).

Com o intuito de compor um banco de dados sobre temporalidades e organizações em uma região metropolitana brasileira, os dados primários foram coletados nas duas primeiras etapas de atividades desta pesquisa por meio dos instrumentos: entrevistas informais; questionários autoaplicados; diários de usos do tempo; e entrevistas do “dia seguinte”.

Entrevistas informais

Foram utilizadas somente na primeira etapa, sem roteiro pré-definido ou estruturado, com o objetivo de aprofundar e articular o conhecimento obtido com os dados secundários sobre o varejo farmacêutico em regiões metropolitanas em relação ao contexto do ambiente e da estrutura organizacional da Alpharma na GBH. Essas entrevistas foram conversas informais realizadas com pessoas que ocupam cargos gerenciais de nível intermediário[29] na sede administrativa da Alpharma (ex-gerentes de loja). Essas pessoas foram denominadas a partir deste momento como "Administração da Alpharma". As entrevistas ocorreram durante três visitas mensais, programadas nos meses de dezembro de 2008 a fevereiro de 2009. Os dados obtidos auxiliaram na melhoria da validade interna da pesquisa in loco, principalmente na elaboração dos questionários autoaplicados, no planejamento da segunda etapa de atividades da pesquisa e na complementação do texto presente no Capítulo 4.

Questionários autoaplicados

Foram aplicados no mês de março de 2009, em reuniões com os sujeitos principais, chamadas de "workshop gerencial". Três reuniões foram realizadas no dia 11 de março[30] de 2009 em um auditório terceirizado pela organização em estudo, em região central do município de Belo Horizonte – MG. As reuniões foram convocadas pela chefia superior da sede administrativa da Alpharma e realizadas em horários distintos para não conflitar com os horários de trabalho das pessoas que atuam como gerentes nas lojas[31].

A primeira reunião foi realizada pela manhã, às 9 horas, com os plantonistas (gestores que trabalham no turno da madrugada nas lojas de funcionamento 24 horas). A segunda e a terceira reuniões foram feitas respectivamente, às 14 horas, com os assistentes de gerência ou sub-gerentes, e às 16 horas e 30 minutos, com os gerentes das lojas. Todas as reuniões tiveram duração de aproximadamente 2 horas e 30 minutos, com apresentação do roteiro de

[29] Apesar de sua relevância, a hierarquia das lojas, nos níveis estratégicos da organização Alpharma, não foi exposta, atendo-se somente aos cargos gerenciais de loja (gerentes, subgerentes e plantonistas). Contudo, vale comentar que, acima dos gerentes de loja, há as gerências de nível intermediário na sede administrativa da organização, responsáveis por um conjunto de lojas segmentadas na GBH, principalmente por aspectos geográficos e de faturamento.

[30] O mês de março foi escolhido para a realização da coleta de dados por ser um mês considerado "normal" ou "típico" no que se refere ao trabalho realizado nas lojas da Alpharma, não havendo sazonalidades e nem grandes demandas comuns em meses festivos e de férias de verão/inverno.

[31] Isso foi uma condição das gerências intermediárias da sede administrativa para realizar as reuniões, uma vez que elas são comumente realizadas desta forma.

orientações, disponível no Apêndice B, que foi elaborada em MS Powerpoint versão 2003 e exposta em telão por meio de projetor multimídia. Essa apresentação foi importante para auxiliar os participantes no preenchimento dos instrumentos de coleta de dados.

No início das reuniões, logo após a apresentação dos objetivos, foram entregues os questionários autoaplicados aos sujeitos principais da pesquisa. Estes instrumentos foram preenchidos entre 30 e 50 minutos, e continham 107 questões com respostas estruturadas (Apêndice C). O questionário para preenchimento dos corresidentes em suas moradias contempla 98 questões (Apêndice D). As perguntas de ambos os questionários foram agrupadas em quatro blocos temáticos como: a) perfil socioeconômico; b) contexto de organizacional de trabalho gerencial nas lojas; c) potenciais tensões e conciliações entre o trabalho remunerado da Alpharma e as atividades em outras esferas da vida cotidiana (com destaque para a casa e a família); d) percepção de bem-estar e qualidade de vida. Em seguida, caracterizando o segundo e último momento da reunião, os participantes receberam os diários de usos do tempo.

Diários de usos do tempo

Esses instrumentos são documentos que mantem "um registro regular, pessoal e contemporâneo" (ALASZEWSKI, 2006, p.1). Segundo esse autor, os diários possuem quatro características constituintes e que se fizeram presentes nesta pesquisa: 1) regularidade do registro: uma sequência de entradas regulares durante um período de tempo; 2) pessoalidade: preenchido por um sujeito identificável; 3) contemporaneidade: os registros são realizados no momento ou perto o suficiente do momento em que os eventos ou atividades ocorreram; e 4) registro propriamente dito: os apontamentos informam o que o sujeito considera relevante e podem incluir o relato de eventos, atividades e interações.

Devido ao grau de estruturação exigido para o registro dos dados nos diários de usos do tempo utilizados nesta tese, foi necessário o repasse de orientações pelo pesquisador aos participantes das reuniões, visando garantir que compreendessem o modo adequado de preenchimento dos diários. Foi ressaltada pelo pesquisador a importância das informações e do preenchimento dos diários encaminhados aos seus corresidentes. Os participantes indicaram um corresidente que participaria desta pesquisa, preferencialmente uma pessoa que convive e o acompanha constantemente no seu dia a dia. Assim, esta designação possuiu uma ordem de prioridade que foi balizada nos pressupostos e objetivos desta tese, o que foi importante para prezar a fidedignidade dos dados coletados no que tange ao objeto em estudo.

Vale ressaltar que a população significativa de corresidentes foi assentada preliminarmente em dados da organização em estudo apontados por Soares e Emmendoerfer (2006), em que mais de 85% das pessoas que ocupam posições gerenciais de lojas moram com alguém, normalmente cônjuge, filhos, pais e irmãos. Assim, no momento da coleta de dados desta tese, apenas dois participantes indicaram morarem sozinhos e, assim, não levaram os instrumentos de coleta de dados designados para os corresidentes. Dessa forma, os corresidentes que efetivamente participaram desta pesquisa foram: 72% cônjuges, 11% filhos, 11% outros (irmãos; sobrinhos; tios; e avós), e 6% pais.

Foram empregados dois tipos de diários de usos do tempo, um para "um dia de trabalho remunerado" e outro para "um dia de folga"[32]. Ambos foram entregues e preenchidos tanto pelos participantes das reuniões quanto pelos seus corresidentes, totalizando quatro diários por ocupante de posição gerencial de loja na Alpharma, isto é, dois diários chamados de "A" e "B" para o próprio ocupante, mais dois diários chamados de "C" e "D" para o seu corresidente designado. Vale ressaltar que a estrutura dos diários foi idêntica nos dois tipos, sendo somente diferente a capa de cada diário conforme Apêndice E.

Todos os tipos de diários utilizados eram pós-codificados, registrados com intervalos de 10 minutos entre cada evento, o que permitiu obter comportamentos em relação às atividades realizadas (ROBINSON, 1999) durante dois dias da semana (um de trabalho remunerado e outro de folga) durante o mês de março de 2009.

Desta forma, os diários constituíram formulários impessoais que permitiram ao respondente registrar as atividades que ele realiza durante as vinte e quatro horas do dia, assim como a duração de cada uma, de modo estruturado cronologicamente[33]. Como é possível serem realizadas várias atividades ao mesmo tempo (como passar roupa e ouvir música, ler jornal e deslocar de ônibus), no diário elas foram diferenciadas em "atividades principais" (A2) e "atividades secundárias" (B2). Desse modo, as atividades principais corresponderem às que têm início antes de qualquer outra, às que duram mais tempo e às que não são decorrência de nenhuma outra atividade. Além disso, há ainda informações sobre o local em que as atividades foram realizadas (na empresa, em casa, ou em outros locais) e com quem foram realizadas (sozinho, de pessoas desconhecidas, de pessoas conhecidas que corresidem ou não com a pessoa que ocupa cargo gerencial nas lojas; colegas ou outra pessoa

[32] Nesta pesquisa, foi atribuído o termo "folga" em vez do termo clássico "fim de semana", porque as pessoas que ocupam posições gerenciais trabalham 44 horas semanais, de segunda a domingo, com um dia de folga.
[33] No trabalho de Plummer (2001), este tipo de diário é chamado de "*log*" por envolver o registro de eventos e atividades estruturadas cronologicamente.

relacionada com o trabalho na loja). Assim, os elementos considerados relevantes nos diários para mapear as atividades realizadas pelos sujeitos da pesquisa foram descritos na Tabela 02.

Tabela 02 - Elementos considerados relevantes nos diários de usos do tempo

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	SIGNIFICADO
(A1) Horas e minutos	----------	Duração da atividade mais importante.
(A2) O que você está fazendo?	----------	Especificação da atividade mais importante.
(B1) O que mais você está fazendo?	----------	Especificação da segunda atividade mais importante, realizada em simultaneidade com a primeira atividade.
(B2) Hora e minutos	----------	Duração da segunda atividade mais importante.
(C) Onde?	(1) Na empresa (2) Em casa (3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	Especificação do local em que ocorre a realização da atividade mais importante do sujeito principal.
(D) Com quem?	(1) Com pessoa(s) desconhecidas (2) Sozinho(a) (3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você (4) Com pessoa(s) que mora(m) com você (5) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	Especificação das pessoas que estão participando ou acompanhando a realização da atividade mais importante do sujeito principal.

Fonte: Elaboração própria.

Foram entregues, a cada sujeito principal, um questionário autoaplicado, para preenchimento durante a reunião, e dois diários de usos do tempo para preenchimento durante a semana seguinte, considerando um dia de trabalho remunerado e um dia de folga. Os corresidentes também receberam instrumentos de coleta de dados semelhantes, entregues em envelopes lacrados com instruções externas (Apêndice G) pelos sujeitos principais, que os receberam ao final das reuniões. Assim, os sujeitos principais foram incumbidos de repassá-los aos seus corresidentes e devolvê-los a uma pessoa designada pela Alpharma que atua na sede administrativa. Esta pessoa ficou responsável em repassar diariamente informações ao pesquisador sobre o retorno dos instrumentos de coleta de dados preenchidos tanto pelas pessoas que atuam como gerentes nas lojas quanto pelos seus corresidentes. Este momento da pesquisa levou aproximadamente quinze dias úteis devido à necessidade de preenchimento do segundo diário em um dia de folga pelos sujeitos principais e corresidentes, bem como à disponibilidade do malote interno entre lojas.

É importante comentar que foi entregue aos participantes da pesquisa um minidiário de uso do tempo (Apêndice H) como instrumento de coleta de dados de apoio aos diários de usos do tempo. Este instrumento é portátil e foi utilizado como "rascunho" ou anotação complementar quando os participantes se encontraram fora dos espaços laboral ou doméstico, ou sem condições de levar consigo o diário completo.

Entrevistas do dia seguinte

Na medida em que os diários aplicados retornavam para a sede administrativa da Alpharma, o pesquisador colocava em prática a entrevista do dia seguinte (Apêndice I) que atuou como um instrumento de controle e de entendimento complementar dos dados obtidos com os diários sobre hábitos e comportamentos (re)produzidos na vida cotidiana pelos sujeitos da pesquisa para um dia de trabalho remunerado e para um dia de folga.

Essas entrevistas foram realizadas por e-mail e por telefone a partir do momento que o pesquisador recebeu os diários. Os contatos telefônicos e eletrônicos dos participantes da pesquisa foram indicados por solicitação do pesquisador durante as reuniões para possíveis comunicações e esclarecimentos das anotações efetuadas pelos próprios participantes. Da mesma forma, ao final de cada reunião com os participantes, o pesquisador disponibilizou os seus contatos eletrônicos e telefônicos (com opção de ligações a cobrar) para os participantes tirarem alguma dúvida acerca do preenchimento dos diários. Assim, considera-se que as orientações sobre o preenchimento dos diários foram adequadas, pois os contatos efetuados pelos participantes foram mínimos: dois por e-mail e três por telefone (sendo dois a cobrar).

Vale comentar que as entrevistas do dia seguinte, também conhecidas como entrevistas sobre "ontem" (SZALAI, 1976), buscam identificar as dificuldades de preenchimento, ações em relação ao tempo que não foram contempladas pelos demais instrumentos de coleta de dados, bem como verificar o quão frequente e parecido foi o dia de preenchimento do diário em relação aos demais dias da semana dos participantes.

Nesse sentido, 61% sujeitos participantes da pesquisa mencionaram que eles mesmos preencheram[34] os diários ao final de cada atividade ou em algumas vezes no dia, em especial, nos momento de descanso/intervalos do trabalho na organização ou em seu domicílio. Apenas 15% dos participantes preencheram o diário no outro dia. Segundo os participantes, o dia de

[34] Em alguns casos, foi mencionado o apoio no preenchimento ou na passagem dos dados de rascunho para o original por alguns corresidentes, como cônjuge.

preenchimento do diário foi parecido com os outros. Para 54% deles, os dias naquela semana foram produtivos, possibilitando fazer tudo ou quase tudo que queriam ou deviam fazer nas 24 horas de um dia de trabalho e de um dia de folga. Vale ressaltar que foi mencionado por 25% dos participantes que alguns dias foram produtivos e outros não renderam nada na semana do preenchimento dos diários, e 12% deles não sabiam ou não tinham consciência de sua produtividade nesta semana.

O tempo devotado pelos participantes para preenchimento dos diários para um dia de trabalho variou entre 10 e 70 minutos, com média de 34 minutos, e, para um dia de folga, variou um pouco mais, de 30 a 140 minutos, com média maior do que para um dia de trabalho, no caso 60 minutos. O tempo de preenchimento dos diários foram maiores no dia de folga devido à maior dificuldade dos participantes em conciliar as múltiplas demandas do domicílio com a tarefa de preencher o diário.

3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Todos os dados obtidos com os diários de usos do tempo e os questionários autoaplicados foram codificados, principalmente com base na descrição das categorias de análise expostas no Apêndice A, para permitir o tratamento estatístico (BARBETTA, 2007). Foi utilizado o aplicativo SPSS para organizar um banco de dados sobre as temporalidades, tensões e conciliações na organização e no domicílio das pessoas que atuam como gerentes de loja da Alpharma e de seus corresidentes.

Foram empregadas técnicas de estatística descritiva, com análises univariada e bivariada. Os dados foram cotejados com a literatura especializada sobre o tema, exposta no Capítulo 2 desta pesquisa, na medida em que convergências, divergências e peculiaridades de idéias e situações entre a teoria e a empiria estudadas foram percebidas pelo pesquisador.

A análise dos dados obtidos possibilitou organizar os capítulos subsequentes, que, em algumas passagens textuais, requisitaram do pesquisador a realização de recortes e reagrupamentos de dados. Isso aconteceu com dois cargos gerenciais, que foram retirados da análise por não serem contínuos nas lojas. Além disso, esses cargos são numericamente pequenos nas lojas: nove assistentes de gerência “cobridores de férias”, e quatro “cobridores de folga”. As pessoas que ocupam esses cargos têm a função de substituir nas lojas, respectivamente, aqueles que ocupam os cargos de assistentes de gerência quando estão de férias, e não há outros assistentes disponíveis ou vendedores responsáveis habilitados para

substituição imediata, e os plantonistas quando estão de folga. Assim, esses cargos não foram considerados na análise dos dados para não enviesar os resultados.

Nas exposições dos dados quantitativos adotou-se, na maioria das tabelas elaboradas, o arredondamento dos dados e a análise do grau de semelhança entre as médias e as medianas das variáveis apresentadas. Convém ressaltar que ocorre melhor interpretação quando se analisam os valores percentuais e não os valores absolutos dos dados (BABBIE, 1999). Este procedimento tornou a redação e a exposição dos dados da pesquisa mais fluídas e concisas, possibilitando apontar respostas para as questões apresentadas no início desta tese.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de todo o rigor dos procedimentos metodológicos, houveram limitações durante a realização dessa pesquisa. Conforme Dellagnello (2000, p.90), uma investigação científica "precisa evidenciar suas limitações, procurando esclarecer a aplicabilidade ou a validade" de suas possíveis conclusões. Neste sentido, a exposição das duas limitações identificadas nesta pesquisa propicia uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

Uma limitação foi em relação aos instrumentos de coleta de dados. Os questionários autoaplicados poderiam ter incluído perguntas sobre, outras fontes de rendimentos, diferenças sobre a noção de bem-estar e qualidade de vida para um dia de folga e para um dia de trabalho, o tipo de moradia (casa, apartamento, chácara, barracão etc.) e sua localização, como bairro e cidade na RMBH.

A outra limitação observada foi em relação à quantidade de participantes efetivos da pesquisa. Supõe-se que isso tenha ocorrido, semelhantemente aos estudos realizados por Bolger *et al*. (2003) e Patterson (2005), devido à necessidade dos sujeitos da pesquisa em disponibilizar um tempo, algo que eles não estavam habituados, para o preenchimento dos instrumentos de coleta de dados fora das reuniões, em um dia de trabalho e em um dia de folga. Além disso, o detalhamento exigido no preenchimento dos instrumentos de coleta de dados, especialmente os diários de usos do tempo, pode ter desestimulado a participação de alguns sujeitos, principalmente, os corresidentes, cujo contato foi mais distante com o pesquisador. Assim, a quantidade efetiva de participantes da pesquisa demonstrou ser insuficiente para análises estatísticas mais sofisticadas, como as multivariadas, que, apesar de terem sido testadas (regressão logística e análise fatorial), não foram significativas.

4. TRABALHO GERENCIAL EM LOJAS DO VAREJO FARMACÊUTICO: O CASO DA ORGANIZAÇÃO ALPHARMA NA GRANDE BELO HORIZONTE (GBH)

Com o objetivo de conhecer os sujeitos da pesquisa e de compreender o contexto organizacional em que eles estão imersos, bem como a sua relação com o tempo devotado ao trabalho remunerado, este capítulo foi dividido em três seções. A primeira foi dedicada à apresentação dos dados demográficos e socioeconômicos das pessoas que atuam como gerentes nas lojas da organização Alpharma. Na segunda, foram expostos o ambiente e a estrutura organizacional em que essas pessoas estão inseridas. A terceira finaliza este capítulo com a indicação dos elementos relevantes do contexto organizacional da Alpharma que permitiram descrever e compreender o tempo devotado ao trabalho remunerado dos gerentes nas lojas. Isso permitiu apontar respostas para a primeira questão de pesquisa desta tese: "qual a relação entre o contexto organizacional e os usos do tempo de trabalho de pessoas que atuam como gerentes nas lojas da Alpharma?".

4.1. OS GERENTES NAS LOJAS DA ALPHARMA

A organização Alpharma é de origem e gestão familiar, sendo atualmente composta por dezenas de farmácias (lojas) que atuam, sob o conceito *drugstore*[35], no comércio varejista de medicamentos e artigos para conveniência na região da Grande Belo Horizonte - GBH.

As lojas da Alpharma contemplam várias ocupações profissionais. Por ordem de hierarquia, as que detêm autoridade administrativa: gerente de loja; assistente de gerência diurno, também conhecido como subgerente; assistente de gerência noturno - chamado também de plantonistas; vendedor responsável - designado pela gerência de loja em virtude de seu desempenho); e o farmacêutico,[36] que detém autoridade técnica. E as ocupações sem autoridade compostas pelos: vendedores e operadores de caixa. Vale comentar que, a partir de

[35] A farmácia que atua também como uma "*drugstore*" configura-se, com base na Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, como uma organização que, mediante auto-serviço ou não, comercializa diversas mercadorias de conveniência, além de medicamentos, com ênfase para aquelas de primeira necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza e apetrechos domésticos, podendo funcionar em qualquer período do dia e da noite, inclusive nos domingos e feriados (ANVISA, 2008).

[36] A legislação brasileira é rigorosa e exige que o setor varejista de medicamentos, inclusive nas *drugstores,* tenha um responsável técnico (farmacêutico) registrado no Conselho Regional de Farmácia.

dados obtidos em entrevistas informais com a Administração da Alpharma, o farmacêutico nesta organização é subordinado ao gerente da loja, fato que distingue as organizações varejistas de maior porte daquelas menores no setor, que normalmente possuem o farmacêutico, muitas vezes proprietário[37] da loja, detentor de autoridade tanto técnica quanto administrativa.

Assim, as lojas da Alpharma possuem ocupações gerenciais que serão denominadas nesta tese pelo termo geral "gerentes", que compreendem três subcategorias comumente presentes nesta organização: (a) gerente de loja, (b) assistente de gerência, e (c) plantonista – cargo gerencial exclusivo das lojas 24 horas.

Sexo dos gerentes na Alpharma

Dos 161 participantes, nota-se, na Tabela 03, a predominância masculina nas três ocupações gerenciais de loja – gerente de loja, assistente de gerência e plantonista. Mesmo assim, as pessoas do sexo feminino, aproximadamente, 28% estão atuando em posições gerenciais de lojas, com destaque para o cargo de assistente de gerência (17%).

Tabela 03 – Sexo dos gerentes por cargo (em %)

Cargos	Masculino	Feminino	Total
Gerente de loja	29	11	**40**
Assistente de gerência	28	17	**45**
Plantonista	15	0	**15**
Total (n=161)	**72**	**28**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Com base nos dados da Tabela 03 e no fato de haver uma quantidade significativa de mulheres trabalhando como assistentes de gerência no horário das 15h às 23h, **pressupõe-se que tal realidade possa trazer dificuldades no relacionamento dessas "mulheres gerentes", no que se refere à convivência e cumplicidade no cotidiano com o(a) cônjuge ou companheiro(a), quando casadas ou em união consensual, bem como com os(as) filhos(as).** Segundo o ponto de vista de Ferreira (2004, p.394), a mulher, ao trabalhar fora de

[37] Segundo o Conselho Federal de Farmácia – CFF (2008), no Brasil há apenas 19.032 farmácias e drogarias de propriedade de farmacêuticos, contra 44.598 de propriedade de não farmacêuticos, como é o caso da Alpharma.

casa, não está isenta do trabalho doméstico, fato que faz com que sua posição em relação ao sistema de produção sofra interferência de sua posição no âmbito da família. Esta discussão será retomada no Capítulo 5 com intuito de confirmá-lo ou refutá-lo.

Além disso, o cargo de plantonista que trabalha das 23h às 7h do dia seguinte, no caso da Alpharma, é um cargo integralmente masculino, apesar de no passado já ter existido mulheres neste cargo em algumas lojas. Tal preferência por homens neste cargo ocorre na Administração da Alpharma, devido as atividades de manutenção e reposição de produtos serem mais frequentes no período noturno, exigindo mais esforço físico do funcionário. Além disso, há questões de segurança física e patrimonial, bem com maior oferta de mão-de-obra masculina em relação a feminina neste turno da madrugada.

Vale comentar que as mulheres podem preferir não trabalhar no período noturno por causa de suas relações familiares e por serem mais suscetíveis a possíveis agressões e violências neste período[38]. Mesmo assim, pode existir a noção da mulher enquanto "sexo frágil" ou "inapta" para tal ocupação, apesar da Constituição Federal de 1988[39] permitir às mulheres trabalharem no período noturno. Tal noção é suportada por Alves *et al*. (2008, p.12), que relatam que "os projetos de vida das gerentes são influenciados pelo fato de serem mulheres". Essa situação pode ser analisada se for tomado como referência o 'fenômeno do teto de vidro'. Segundo Steil (1997, p.64), este fenômeno consiste na "limitação do acesso feminino a determinados espaços por meio de barreiras sutis, mas suficientemente fortes (...), que, em algumas situações, restringem as possibilidades de inserção de mulheres em cargos diferenciados e seus investimentos em qualificação, gerando um ciclo vicioso (...)" nas organizações.

Raça dos gerentes

Quanto à *raça* ou *cor*[40]*,* 42% dos gerentes das lojas se autodeclararam pardos, seguido de brancos (38%) e outros (20%) como negros e amarelos conforme Tabela 04.

---

[38] A pesquisa de Rodrigues, Peixoto e Beato Filho (2007) mostra que as mulheres são mais vítimas da criminalidade na RMBH do que os homens.

[39] Antes da promulgação da Constituição Federal, era vetado às mulheres trabalhar no período noturno. Agora, qualquer que seja a atividade da empresa, aplicam-se ao trabalho noturno feminino os mesmos dispositivos que regulam o trabalho masculino.

[40] Nesta pesquisa, optou-se por utilizar a nomenclatura das notas técnicas da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) realizada em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Tabela 04 – Raça dos gerentes por cargo (em %)

Cargos	Pardo	Branco	Outros	Total
Gerente de loja	21	16	5	**42**
Assistente de gerência	12	18	12	**42**
Plantonista	10	4	3	**16**
Total (n=135)	**42**	**38**	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

As pesquisas realizadas pelo IBGE (2005) revelam que a predominância de negros e pardos em cargos de gerência no comércio (e em lojas) em Minas Gerais é fato comum, como no caso das lojas da Alpharma, que representam juntos 62% do total de gerentes. Vale destacar que a quantidade encontrada de pessoas de cor amarela foi pequena, totalizando apenas sete pessoas. Não foram identificadas pessoas de origem indígena.

Requisitos para ocupação de cargos gerenciais nas lojas da Alpharma

Para ocupar um cargo gerencial na loja da Alpharma, segundo a Administração, os funcionários devem demonstrar diariamente um bom desempenho em suas múltiplas atribuições, as quais serão melhor compreendidas na seção 4.2 desta tese.

A organização Alpharma, desde a sua fundação, tem estabelecido um foco central para que as atribuições gerenciais sejam executadas. O foco é o atendimento das demandas da clientela, atrelado especialmente ao processo de vendas de medicamentos e produtos de conveniência. Vale ressaltar que este foco na execução das atribuições deve ser exercido por todos os cargos das lojas, inclusive pelos farmacêuticos. Todas essas atribuições, em sua maioria, são acordadas tacitamente para o alcance formal das metas de vendas e de desempenho na loja.

Além do bom desempenho do funcionário, a indicação e o consentimento da chefia superior da loja (normalmente respaldadas pelo desempenho das atribuições), bem como o tempo de serviço na organização, são critérios considerados importantes para se ocupar um cargo gerencial. Deste modo, tradicionalmente na Alpharma a inserção de um sujeito em cargo gerencial de loja ocorre através de recrutamento interno com base nesses critérios.

Tempo de serviço na organização e no cargo gerencial nas lojas

Os funcionários da Alpharma precisam, em média, 12 anos de experiência na organização para serem gerentes de loja, 9 anos para assistentes de gerência e 8 anos para plantonistas, conforme Tabela 05. Segundo a Administração da Alpharma, em anos anteriores, este tempo de serviço na organização já foi e, em média, de 15 anos nos cargos gerenciais de loja e tende a diminuir devido às transformações do setor farmacêutico e a introdução de técnicas de gestão contemporâneas, sob a perspectiva da acumulação flexível.

Esses dados comparados ao tempo na ocupação gerencial nas lojas são menores, porém adequado, segundo a CBO (2002), para o desempenho pleno das atribuições gerenciais, que na Alpharma em média é de 6 anos para gerentes de loja, 3 anos para assistentes de gerência e 3 anos para plantonistas. Isso confirma que um dos critérios da organização na escolha dos seus gestores é o tempo de serviço na loja. Nota-se que a experiência adquirida pelos indivíduos no cotidiano como funcionário é algo importante para a sua ascensão. Essa situação, segundo Grün (1990), tende a caracterizar os gerentes nas lojas como ainda sendo autodidatas, cuja qualidade central é a lealdade, resultado de um sentimento de gratidão moldado pela organização ao servi-la em troca de uma carreira programada, lenta, mas garantida enquanto "funcionário" na organização. Este sentimento é presente entre a maioria dos gerentes de loja, segundo a sua Administração, devido à segurança representada pela estabilidade no emprego que a Alpharma proporciona desde a fundação.

Tabela 05 – Diferenças do tempo na organização e do tempo no cargo gerencial de loja dos participantes (em anos) por cargo

Cargos	(A) Tempo médio na organização	(B) Tempo médio em cargo gerencial	(C) =(A - B) Tempo médio de experiência em cargo não gerencial
Gerente de loja	12	6	**6**
Assistente de gerência	9	3	**6**
Plantonista	8	3	**4**
Total (n = 135)	**9**	**4**	**5**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

A Tabela 05 apresenta também o tempo médio de experiência no trabalho necessário para que uma pessoa na loja da Alpharma ocupe um cargo gerencial. Percebe-se, na coluna

"C", a diferença de anos de trabalho entre a média do tempo na organização e a média do tempo na gerência de loja, revelando que os funcionários desta organização levaram, em média, 6 anos para se tornar gerente de loja, 6 anos para assistente e 4 anos para plantonista. Este diferença é ainda mais discrepante ao realizar uma análise por sexo, conforme Tabela 6.

Tabela 06 – Diferenças do tempo na organização e do tempo no cargo gerencial de loja dos participantes (em anos) por cargo e sexo

Cargos	(A) Tempo médio na organização		(B) Tempo médio em cargo gerencial		(C) =(A - B) Tempo médio de experiência em cargo não gerencial	
	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.
Gerente de loja	11	13	6	7	**5**	**6**
Assistente de gerência	9	8	1	4	**8**	**4**
Plantonista	0	8	0	3	**0**	**5**
Total (n = 135)	**10**	**11**	**4**	**6**	**7**	**5**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Observou-se que as mulheres podem levar, em média, 8 anos para alcançar um cargo gerencial, no caso o de assistente de gerência nas lojas da Alpharma, e este tempo é reduzido para 5 anos ao ascender para o cargo de gerente de loja. Mesmo assim, as mulheres levam 4 anos a mais do que os homens para ocuparem o cargo de assistente de gerência nesta organização. Por outro lado, a partir do momento que as mulheres têm a oportunidade de demonstrar suas competências profissionais no trabalho gerencial na Alpharma, elas tendem a ascender com um ano a menos em relação aos homens. E quando se discute sexo e tempo em cargos gerenciais nas lojas, a idade dos indivíduos também se torna um dado complementar.

Idade e ascensão profissional dos gerentes

Nas lojas da Alpharma, os gerentes têm em média 35 anos de idade e 4 anos no cargo gerencial. Quando essas pessoas ascenderam para um cargo gerencial nas lojas, elas possuíam em média 31 anos de idade, conforme Tabela 07. Os atuais gerentes ingressaram na organização em média com 21 anos, respectivamente, 18 anos, os gerentes de loja, 24 anos, os assistentes e, 21 anos, os plantonistas.

Tabela 07 - Diferenças da idade e do tempo no cargo gerencial e na organização dos participantes (em anos) por cargos

Cargos	(A) Idade média dos gerentes	(B) Tempo médio em cargo gerencial	(C) = (A – B) Idade média dos gerentes ao ascenderem para cargos gerenciais	(D) Tempo médio na organização	(E) = (C – D) Idade média dos gerentes ao ingressarem na organização
Gerente de loja	**36**	**6**	**30**	**12**	**18**
Assistente de gerência	**35**	**3**	**33**	**9**	**24**
Plantonista	**32**	**3**	**29**	**8**	**21**
Total (n=135)	**35**	**4**	**31**	**9**	**21**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

A análise da idade e ascensão profissional dos gerentes na Alpharma torna-se mais apurada ao incluir a variável sexo. Neste sentido, os gerentes homens têm em média 33 anos de idade, com uma pequena diferença de 2 anos para as mulheres, que, em média, tem 38 anos. Essa diferença de idade aumenta em relação ao sexo quando se trata da ascensão para um cargo gerencial nas lojas, conforme a coluna "C" da Tabela 08.

Tabela 08 - Diferenças da idade e do tempo no cargo gerencial e na organização dos participantes (em anos) por cargos e sexo

Cargos	(A) Idade média dos gerentes		(B) Tempo médio em cargo gerencial		(C) = (A – B) Idade média dos gerentes ao ascenderem para cargos gerenciais		(D) Tempo médio na organização		(E) = (C – D) Idade média dos gerentes ao ingressarem na organização	
	Fem.	**Masc.**	**Fem.**	**Masc.**	**Fem.**	**Masc.**	**Fem.**	**Masc.**	**Fem.**	**Masc.**
Gerente de loja	37	35	6	7	**31**	**28**	11	13	**20**	**15**
Assistente de gerência	38	33	1	4	**37**	**29**	8	9	**28**	**21**
Plantonista	0	32	0	3	**0**	**29**	0	8	**0**	**21**
Total (n=135)	**38**	**33**	**4**	**5**	**34**	**29**	**10**	**10**	**24**	**18**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

A maioria dos homens ascendem para cargos gerencias, conforme a coluna "C" da Tabela 08, com menos de 30 anos de idade, respectivamente como gerente de loja (28 anos),

assistente de gerência (29 anos) e plantonista (29 anos). Já as mulheres, em sua maioria, não demonstram ingressar antes dos 30 anos de idade, como gerentes (31 anos) e assistentes (37 anos).

Observou-se na coluna "E" da Tabela 08, que a entrada dessas pessoas na organização ocorreu cedo, principalmente os homens, que em média ingressaram com 15 anos de idade para gerente de loja, e 21 anos para assistente de gerência e plantonista. Vale ressaltar que, os atuais gerentes que ingressaram com menos de 18 anos na Alpharma foram aqueles com mais tempo de serviço atualmente, bem como ingressaram em cargos que, segundo a Administração, foram extintos a mais de 10 anos, como empacotador, estoquista e repositor. Atualmente, tais funções são desempenhadas pelos vendedores com orientação e apoio dos gerentes de loja. Por sua vez, o ingresso de mulheres ocorre com 20 anos de idade para gerente de loja e 28 anos para assistente de gerência. Essa diferença de idade no ingresso entre as mulheres nesses cargos gerenciais pode ser explicada pelo fato de 36% não serem casadas, sendo 24% solteiras e 12% divorciadas ou separadas. Além disso, a Administração da Alpharma relata que, até dez anos atrás, não era comum ter mulheres como gerentes de loja, o que pode estar associado a menor presença delas no mercado de trabalho formal.

Nota-se, então, que há uma discrepância entre as idades de ingresso de homens e mulheres no mercado de trabalho. Sanches (2003), ao comentar tal diferença, aponta dois possíveis fatores que justificam o fato de as mulheres estarem levando mais tempo: a) as dificuldades que as mulheres enfrentam para se inserir no mercado de trabalho refletem-se na qualidade dos empregos por elas obtidos; e b) em geral, a maioria das mulheres ocupa-se de afazeres domésticos enquanto aguardam uma ocupação. Além disso, ao "trabalhar fora de casa, a mulher não está isenta do trabalho doméstico, assim sendo, são vários os fatores a intervir sobre alternativas profissionais, independentemente das necessidades econômicas" (FERREIRA, 2004, p.394). Isso pode ser intensificado se as mulheres forem casadas, como é o caso de 64% das gerentes mulheres na organização Alpharma.

Assim, o fato de a maioria dessas mulheres serem casadas poderia justificar a diferença no ingresso de gerentes, na Alpharma, antes dos 30 anos para os homens e após essa idade para as mulheres. E já que esta organização valoriza o tempo de serviço como uma variável de ascensão profissional nas lojas, a maioria das pessoas tenderia a ocupar cargos gerenciais quanto mais cedo ingressasse na organização, como é o caso das pessoas dos homens na referida empresa.

Assim, a idade de ingresso, na organização, das pessoas que são gerentes, e o interesse secundário da Administração da Alpharma pela formação escolar de seus funcionários podem explicar os dados sobre a escolaridade das pessoas que atuam como gerentes nas lojas.

Escolaridade dos gerentes

Dentre os 97 gerentes, 71% deles possuem o segundo grau de escolaridade, seguido de cursos supletivo de segundo grau e técnico. Há dez anos atrás, quando a maioria dos atuais gerentes ingressou nas lojas, a escolaridade mínima exigida era o 1º grau. Atualmente, o ingresso de. funcionários nas lojas com menos de 18 anos de idade na Alpharma é pouco comum devido a exigência de no mínimo 2º grau completo e a alta oferta de mão-de-obra no mercado de trabalho para ocupações de vendedores e operadores de caixa.

O curso superior ou de 3º grau apresenta-se como a segunda formação mais frequente, totalizando 29% da população. A maioria deste total está atualmente na posição de gerentes de loja (64%), não havendo uma diferença significativa por gênero neste cargo. Já em relação ao cargo de assistente de gerente, a diferença de escolaridade por gênero é alta, sendo 8 homens e apenas uma mulher com 3º grau.

Foram questionadas aos gerentes sobre outras escolaridades concluídas, como pós-graduação, contudo elas se demonstraram irrelevantes para esta pesquisa pela baixa frequência desses dados. Assim, a Tabela 09, sintetiza as principais escolaridades identificadas entre os participantes que responderam a esta questão.

Tabela 09 – Escolaridade dos gerentes por cargos (em %)

Cargos	2º grau	3º grau*	Total
Gerente de loja	26	18	**44**
Assistente de gerência	30	9	**39**
Plantonista	15	1	**16**
Total (n=97)	**71**	**29**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.
* Não se sabe nesta pesquisa os cursos que os participantes concluíram ou estão em andamento.

Há também na Alpharma uma minoria de 27 gerentes (18%), inclusive plantonistas, que estão frequentando escola, continuando a estudar e a investir na sua formação profissional como forma de ampliar suas oportunidades de vida (WEBER, 2004). As formações escolares

mais procuradas são, respectivamente, os cursos de nível superior (16% dessas pessoas), e o técnico pós-médio (menos de 1%). Entretanto, ambas as formações escolares não são formalmente valorizadas pela alta direção da Alpharma, uma vez que ela tradicionalmente procura formar os seus funcionários para o trabalho gerencial nas lojas e a prestigiar as habilidades adquiridas por eles na organização. Vale destacar que, dentre as 23 pessoas (16%) que estão cursando o ensino superior, aproximadamente metade é de gerente de lojas, e os outros entrevistados são assistentes de loja, sendo proporcional à presença de homens e mulheres nesta educação continuada.

Vale comentar que as discussões realizadas sobre a escolaridade mostram também que, em relação aos homens, proporcionalmente as mulheres ocupantes de posições gerenciais de loja na Alpharma estudam mais ou possuem maior formação escolar, conforme os dados nacionais publicados pelo IBGE (2005; 2006; 2007) sobre a presença e formação escolar de mulheres no mercado de trabalho.

Motivações para o trabalho nas lojas da Alpharma

As *principais razões que estimulam os gerentes*[41] *a trabalhar* na Alpharma tanto para os homens quanto para as mulheres foram: (1) atendimento das necessidades de sobrevivência e de segurança pessoal e da família – revelado pelo fato de 67% dos gerentes[42] afirmarem que os problemas financeiros afetam o seu dia a dia fazendo com que eles precisem de dinheiro para atender as necessidades básicas do cotidiano, como moradia, alimentação, estudo etc. Neste aspecto, vale ressaltar que, segundo a Administração da Alpharma, o pagamento em dia dos salários e a estabilidade no emprego oferecido pela organização reiteram esta motivação para o trabalho como sendo principal; (2) independência financeira - revelado pelo fato de ter o próprio dinheiro; (3) realização pessoal pelo fato de gostarem de trabalhar, se ocupando com uma atividade que permite auferir rendimentos e ascender profissionalmente na organização.

Essas motivações dos gerentes pelo trabalho na Alpharma, segundo a sua Administração, é também consequencia dela ser ofertante do primeiro e único emprego para muitos de seus funcionários na loja e na sede administrativa, o que reforça aquele sentimento de gratidão apresentado por Grün (1990) em gerentes com mais tempo de serviço na empresa.

---

[41] N=120, sendo 95 homens e 25 mulheres.

[42] Em relação a esta motivação para o trabalho, 85% dos plantonistas fizeram essa afirmação, cujo percentual é maior do que os demais cargos, 68% dos gerentes de loja e 60% dos assistentes de gerência.

Nota-se que as motivações indicadas pelos gerentes convergem para a noção de *homo economicus*. Esta noção refere-se à interpretação clássica do modelo taylorista-fordista de gestão organizacional em que a motivação das pessoas é essencialmente para o consumo e o trabalho produtivo, não considerando importante para sua interpretação a dimensão cultural do comportamento humano, incluindo os aspectos morais, éticos, religiosos, políticos e sociais (MOTTA e VASCONCELLOS, 2006).

Neste sentido, considerando as motivações, econômica e financeira para o trabalho, apontadas pelos gerentes na Alpharma, é importante expor alguns fatos acerca dos rendimentos desses sujeitos. A renda média individual mensal de 120 gerentes na Alpharma, no momento da pesquisa era de aproximadamente, incluindo as remunerações fixa e variável de, R$ 2.272,00 para os cargos de gerentes de loja, cuja faixa salarial variava entre R$ 1.300,00 e R$ 3.300,00. Em média, conforme a Tabela 10, as mulheres que são gerentes de loja na Alpharma ganham R$ 2.300,00, um pouco a mais que a média dos homens na mesma posição que é de R$ 2.245,00.

Tabela 10 - Renda média individual mensal (em reais) dos gerentes por cargo e sexo

Cargos	Renda (R$)	
	Fem.	Masc.
Gerente de loja	2.300	2.245
Assistente de gerência	1.167	1.573
Plantonistas	0	1.405

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Já os assistentes de gerência apresentam uma diferença salarial mais expressiva em relação ao sexo. Os homens encontravam-se em uma faixa salarial de R$ 700,00 a R$ 2.700,00, com média de R$ 1.573,00, enquanto as mulheres estão em uma faixa salarial com uma amplitude menor, entre R$ 1.000,00 e R$ 1.400,00, e média salarial de R$ 1.167,00. Isso revela uma diferença salarial por sexo, em média, de R$ 405,00. As mulheres ganham 26% a menos do que os homens nesta organização em cargos de assistente de gerência.

Essa diferença de rendimentos auferidos na Alpharma por sexo não é algo exclusivo dela. De acordo com Sanches (2003), a renda gerada pela mulher no mercado de trabalho tende a ser inferior à dos homens, mesmo quando exercem a mesma função e têm a mesma

forma de inserção. Nem mesmo a maior escolaridade média feminina, já apresentada na Tabela 07, elimina essa diferenciação, indicando possíveis sinais de discriminação em relação ao trabalho na posição. Os dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) apresentados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2008) reforçam este cenário. Em 2007, as mulheres receberam cerca de 80% do rendimento dos homens nas regiões metropolitanas[43], isto é, 6% a mais do que a média da renda da posição de assistente de gerência apresentada, que foi de 74% em relação ao sexo masculino.

Os plantonistas, em termos de remuneração, devido aos adicionais noturnos previstos em lei, auferem uma renda média mensal próxima à de um assistente de gerência do mesmo sexo (masculino), mas ainda maior do que a de assistentes de gerência de loja do sexo feminino.

Vale acrescentar que 28 (37%) das 76 lojas da Alpharma possuem gerentes que auferem salários mensais superiores à renda média do cargo de gerente de loja exposto na Tabela 08, o que torna ainda mais atenuante a diferença e variação salarial entre os cargos gerenciais. Isso ocorre devido ao programa de cargos e salários existente na organização não ter sido elaborado e praticado ao longo dos anos com indicadores claros, transparentes e equitativos. Tal situação tende a ferir o Artigo 461 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT que veta diferenças salariais para funções iguais.

Para minimizar tal discrepância em cargos iguais e semelhantes em suas lojas, bem como possíveis ações trabalhistas, após a implantação de seu atual modelo de gestão, a Administração da Alpharma começou a trabalhar com remunerações[44] fixa e variável sob a ótica de resultados em um sistema de progressão salarial, de nível horizontal, para a remuneração de gerentes de loja e assistentes de gerência. Ambos os cargos podem, após a experiência profissional nas lojas e ao bom desempenho revelado pelos resultados organizacionais ao longo de um ano de trabalho, progredir para o grau de pleno, que implica um acréscimo de até 10% no valor nominal do salário fixo, dependendo do porte da loja. Assim, além do desempenho profissional nas lojas, o porte delas também é um critério de variação salarial. O porte das lojas da Alpharma é classificado em cinco tipos: Mega, Grande,

[43] A diferença é ainda mais contrastante se considerarmos municípios e regiões de menor porte e centralidade no Brasil. Segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE), os rendimentos das mulheres brasileiras representam, em média, 58% dos ganhos dos homens. Tal diferença de proventos coloca o Brasil no 100º lugar, dentre 130 nações, no ranking de igualdade nos rendimentos publicados pela OECD (2008).

[44] Segundo a Administração da Alpharma, antes do atual modelo de gestão, chamado PDCA, ser implantado, que será visto nas seções mais adiante deste capítulo, o salário variava e progredia principalmente com base no faturamento da loja.

Padrão, Pequeno e Micro. Tal classificação é baseada, além do faturamento da loja, em aspectos do contexto organizacional como localização, fluxo de clientes, crescimento do número de funcionários etc. Um dado importante é que metade dessas lojas possui um fluxo de clientes considerado baixo para a sua localidade, porém significativamente rentável devido ao valor das compras de seus clientes serem mais elevados do que os das outras lojas com fluxo mais intenso. Os gerentes de loja é o único cargo que pode progredir para além do grau pleno, podendo chegar ao grau sênior, implicando num aumento do salário fixo de até 20%.

Esse programa de cargos e salários contempla também remuneração variável representada por um Plano de Participação nos Resultados (PPR), pago anual, normalmente no final do ano, podendo variar até 120% do salário fixo mensal na medida em que as metas são gradualmente atingidas nas lojas. Segundo a Administração, esta remuneração representa um décimo quarto salário. Existe também a campanha de vendas que é uma bonificação por grupos de lojas que conseguem atingir suas metas de vendas de produtos.

Os gerentes reconhecem que as compensações que a Alpharma oferece são, segundo Goldthorpe (2000), importantes elementos prospectivos, adicionais aos ganhos salariais, como encarreiramento e escalas de remuneração incrementais. Ao mesmo tempo, a Administração da Alpharma reconhece que o programa de cargos e salários poderia ser mais justo e formalizado tecnicamente, porém ressalta que nunca atrasou o pagamento mensal dos salários de seus funcionários de acordo com o valor integral registrado em carteira assinada, algo, segundo ela, pouco praticado pelas organizações do setor. É comum, segundo a Administração da Alpharma, as empresas no varejo farmacêutico atrasarem o pagamento dos salários e pagar formalmente um salário mínimo e duas ou três vezes mais informalmente, o que traz sérias implicações em termos de segurança e garantias dos direitos trabalhistas, de modo integral, para o trabalhador. Isso é uma situação de precarização do trabalho (ANTUNES, 2003) neste setor que compromete benefícios legais como décimo terceiro salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e a previdência social.

Apesar dos motivos a seguir terem sido menos expressivos, há uma sutil diferença de gênero que pode ser explicada pela idade e o ciclo de vida em que se encontram as pessoas que atuam como gerentes nas lojas. Tal situação aproxima-se de alguns resultados[45] obtidos por Glorieux (2005) sobre relações de gênero no seu estudo na Europa. Segundo esse autor, a

[45] Na visão de Glorieux (2005), diferentes demandas, como os trabalhos remunerado e doméstico, somado ao interesse de se "fazer carreira", refletem um momento do ciclo de vida das pessoas conhecido como *"busy age period"*. A pesquisa de Glorieux (2005) foi realizada na Europa, onde há elevado custo para a contratação de trabalhadores para serviços domésticos (MELO, CONSIDERA e SABBATO, 2007).

ocupação gerencial torna-se exaustiva para mulheres em atividades nos espaços laboral e doméstico e traz impactos sobre suas escolhas de vida, levando-as a deixar o trabalho remunerado (completa ou parcialmente) em organizações produtivas, numa faixa etária entre 25 e 49 anos, para dedicarem-se quase plenamente às atividades do espaço doméstico (motivadas principalmente pelo nascimento e criação dos filhos). Por outro lado, os homens nesta mesma faixa etária dedicam-se ainda mais ao trabalho remunerado, estendendo sua jornada no espaço laboral para "fazerem carreira", o que leva a manter nas representações sociais a natureza de "ajuda" quando são solicitados no espaço doméstico. Além disso, no Brasil predominam altas taxas de desemprego associadas a baixos salários, o que gera a exclusão voluntária de um grande contingente de pessoas em idade ativa do mercado de trabalho. Para essas pessoas, principalmente mulheres, "o custo de oportunidade entre exercer uma atividade remunerada ou se dedicar a afazeres domésticos (cozinhar, limpar, lavar, cuidar dos filhos, dos doentes e idosos) não compensa" (MELO, CONSIDERA e SABBATO, 2007, p.446). Este fato tende a reforçar o tradicionalismo na divisão sexual dos cuidados com a família e o domicílio.

Assim, enquanto os homens buscam fazer carreira, "quarta" motivação mais significativa para o trabalho na organização Alpharma, as mulheres buscam, com o trabalho, condições financeiras para comprar coisas "extras", que, pressupõe-se, ser tanto para sua auto-realização quanto para a melhoria do bem-estar da família, uma vez que elas possuem mais de uma fonte de provimento de renda, advinda do cônjuge e/ou parentes que moram no mesmo domicílio. Tal pressuposto, em relação às mulheres que possuem e convivem com familiares no seu domicílio, coaduna com o trabalho de Sedlacek e Santos (1991), que mencionam a geração de renda efetuada pelas mulheres como uma forma de contribuir ou prover recursos para a gestão e cuidados com o lar. Contudo, este pressuposto não foi explorado nesta pesquisa em virtude do destino ou emprego dos rendimentos auferidos pelos gerentes ter sido de interesse secundário em relação aos fins desta tese.

Dessa forma, é importante entendermos o ambiente socioeconômico em que a estrutura organizacional da Alpharma está imersa. Sua exposição é fundamental para compreendermos com mais profundidade os elementos que configuram o contexto organizacional em que os gerentes devotam o seu tempo para o trabalho remunerado.

4.2. AMBIENTE E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ALPHARMA

As lojas da Alpharma estão presentes nos principais municípios da Grande Belo Horizonte – GBH[46], cujo PIB, em 2005 representou 96% do montante da Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH: aproximadamente 60 bilhões de reais. Desse montante, as lojas da organização Alpharma no setor de produtos farmacêuticos[47] contribuíram com cerca de 400 milhões de reais, sendo enquadrada entre as 300 maiores organizações de Minas Gerais (EM, 2005).

Há cerca de 4000 farmácias e drogarias na GBH, cujo licenciamento para exploração da atividade é obtido na Secretaria de Estado da Saúde (SES) de Minas Gerais e seu funcionamento deve seguir a legislação sanitária, sujeito à fiscalização da Vigilância Sanitária (ANVISA). A partir de dados estatísticos do SEBRAE (2005), estima-se que existam atualmente, no Estado de Minas Gerais, cerca de 8.300 farmácias e drogarias, sendo 98% delas de pequeno porte. Existem também, por iniciativas do Governo Federal, as Farmácias Populares, e do Governo do Estado de Minas Gerais, o Programa Farmácia de Minas[48].

Embora a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomende uma farmácia por grupo de dez mil habitantes, no Brasil a relação é de uma para cada três mil habitantes. Existem no Brasil, 72.480 farmácias e drogarias (CFF, 2008) - país com o maior número de farmácias em todo o mundo - com uma proporção de três farmácias para cada 10 mil habitantes (BLESSA, 2008). Assim, estima-se que a concorrência neste setor seja acirrada, o que torna o mercado altamente competitivo. Neste sentido, Tachizawa *et al.* (2006, p.235) mencionaram que as organizações que atuam no comércio varejista – extensível ao ramo farmacêutico, em sua maioria, possuem algumas características em comum, como: nível de desenvolvimento tecnológico incipiente; os bens e serviços ofertados fazem parte da rotina de compra e uso dos

[46] A GBH não deve ser confundida com a RMBH. A configuração atual da GBH abrange 13 (treze) municípios conurbados, compreendendo, o perímetro geográfico do território dos municípios de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Confins, Ibirité, Lagoa Santa, Nova Lima, Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia, São José da Lapa e Vespasiano. A GBH é ainda o 62º maior aglomerado urbano do mundo e o sétimo maior da América Latina (WORLD GAZETTEER, 2008). A RMBH possui 5.395.601 habitantes, representando 26% da população total do Estado de Minas Gerais (IBGE, 2007).

[47] Este setor movimentou no Brasil, em 2007, cerca de 24 bilhões de reais (IMS Health, 2008), representando 2,5% do mercado mundial que movimentou 1,1 trilhão de reais.

[48] O Programa "Farmácia de Minas" surgiu em 2002 e foi reestruturado com a resolução SES/MG nº 1.416, de 21 de fevereiro de 2008 por meio do lançamento do Plano Estadual de Estruturação da Rede de Assistência Farmacêutica. Assim, a Farmácia de Minas consiste na definição de um modelo de assistência farmacêutica no Sistema Único de Saúde – SUS, cujo objetivo é aumentar o acesso a medicamentos de forma gratuita ou a preços acessíveis de um conjunto de medicamentos voltados à atenção primária em saúde (SES-MG, 2008).

consumidores; e a competição básica é via preços, pois há certeza de captação de novos consumidores à custa de outras empresas.

O cenário atual de maior internacionalização do capital na economia mundial está fazendo com que redes estrangeiras de farmácias invistam em regiões metropolitanas no Brasil ou tenham planos para isso, como a CVS (rede norte-americana de drugstores diversificadas), a Walgreens (outra rede norte-americana) e a Boots (rede britânica com foco em higiene e beleza). Consequentemente, isso faz com que as redes nacionais com sede em outras regiões do Brasil, como as Drogarias Pacheco, a Pague Menos e a Droga São Paulo, apostem na expansão como estratégia de conter os novos empresários estrangeiros e aumentar espaço de mercado *(market share)*, o que configura maior concorrência para a Alpharma. Entretanto, as inversões estrangeiras são ainda tímidas conforme estudos do SEBRAE (2005) e IMS Health (2008), o Brasil apresenta um mercado regionalizado e fragmentado, inibindo as redes, inclusive as brasileiras oriundas dos Estados do Ceará, São Paulo e Rio de Janeiro que queiram se expandir em Minas Gerais e em nível nacional. Somado a isso, algumas empresas de outros setores econômicos[49] estão investindo, também, no mercado farmacêutico.

Por essa razão, as farmácias, principalmente as independentes estão aprimorando suas estratégias de mercado com base na *expertise* do setor supermercadista com a ampliação, diversificação e disposição de seus produtos, tanto em medicamentos (principalmente, os genéricos[50]) quanto em artigos de conveniência (higiene, cosméticos, produtos de bebê, alimentos e bebidas). É uma tendência atual o associativismo entre essas farmácias, chamadas de redes de negócios: o Brasil possui aproximadamente 4.300 redes e a Alpharma situa-se entre as primeiras em faturamento no âmbito nacional (ABRAFARMA, 2008). Busca-se, com isso, reduzir custos, ampliar a variedade de produtos e disputar o mercado de forma mais competitiva com as grandes organizações, as quais possuem maior poder de negociação, bem como um poder de compra mais elevado e níveis de investimentos significativos.

Essa nova configuração das farmácias independentes está associada ao processo de modernização em suas lojas, como a implantação de tecnologia de gestão e automação comercial. Vale ressaltar, também, o fato de que vem aumentando o número de lojas

[49] Conforme dados da pesquisa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) realizada por Saab (2001), há organizações de outros setores econômicos que agem como concorrentes das farmácias, como Carrefour e Extra, e indústrias de cosméticos como Natura e Avon.

[50] Entende-se por produto genérico aquele "medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patentária" (ANVISA, 2008).

localizadas na periferia, região não atendida, em geral, pelas grandes organizações farmacêuticas (SEBRAE, 2005).

Com base em dados primários levantados por meio de questionários, 64% dos gerentes de loja da Alpharma classificam a concorrência como alta, o que reitera o pressuposto de concorrência acirrada neste setor na GBH. Apenas 8% dos gerentes indicaram ser baixa ou inexistente na sua localidade.

No Brasil, o setor varejista farmacêutico envolve uma clientela que corresponde a 15% da população, aproximadamente 27 milhões de pessoas são responsáveis por 50% do consumo de medicamentos, que, em termos *per capita,* representa um gasto anual por indivíduo de 75 reais, valor este, segundo a IMS (2008), inferior ao de outros países como: Estados Unidos (1650 reais), Espanha (690 reais) e México (135 reais).

Pesquisas sobre o perfil e o comportamento do consumo em farmácias no Brasil são recentes. Segundo dados da POPAI Brasil (2007), uma associação sem fins lucrativos, dedicada ao desenvolvimento da atividade de merchandising, o público que freqüenta as farmácias, principalmente as independentes, em sua maioria são mulheres, com segundo grau completo e, em média, com 36 anos de idade. A clientela como um todo, inclusive os homens, visitam as farmácias que estão quase sempre próximas de sua casa ou ao local de trabalho. O motivo principal é a compra de medicamentos (58%), mas quase metade desses consumidores vai exclusivamente atrás de outros produtos, como artigos para conveniência. Este segundo motivo está associado ao processo de modernização neste setor, em que as farmácias, em especial as redes varejistas farmacêuticas, estão incorporando gradualmente, a partir da década de 90 o conceito de negócios semelhante ao de uma loja de conveniência, originalmente norte-americano, chamado no Brasil de *drugstore.*

As lojas da organização Alpharma como drugstores na GBH

Décadas antes de o conceito *drugstore* se tornar um termo definido legalmente e uma prática mais popularizada no Brasil, a Alpharma, já atuava neste formato organizacional, apresentando oferta de alguns produtos de conveniência e atendimento 24 horas. Posteriormente, incorporou sistema de atendimento telefônico *(telemarketing)*[51] para a prestação de serviços do tipo tele-entrega *(delivery)* de mercadorias.

[51] Em virtude do crescimento da demanda na RMBH por este serviço ao longo dos anos, atualmente ele possui uma estrutura de atendimento independente que funciona de modo autônomo às lojas.

O conceito *drugstore* aplicado na Alpharma tem aumentado significativamente o fluxo de clientes em suas lojas devido à pluralidade de produtos e serviços e ao fato de estarem, normalmente, em locais de ampla circulação de pessoas.

Dessa forma, para atender as demandas e manter a sua competitividade no mercado, a Alpharma possui uma estrutura organizacional que emprega mais de 3.800 funcionários diretos e indiretamente na GBH. Desse montante, os gerentes representam 6%. A maioria de suas lojas, 75%, possui infraestrutura própria e estão espalhadas em diversos bairros do município de Belo Horizonte, bem como em pontos centrais de cinco cidades limítrofes. Essas lojas serão tratadas como convencionais, a título de distinção das que estão localizadas no interior de outra organização empresarial maior, compartilhando espaço físico, como postos de combustíveis e *shopping-centers* e alguns lugares, com menor quantidade e variedade de produtos, em supermercados e hipermercados, para evitar concorrência direta.

Na percepção de 62% dos gerentes, o *fluxo diário de clientes* é classificado como alto e muito alto ao longo do ano, principalmente nas lojas convencionais e naquelas localizadas no interior de *shopping-centers*. Entende-se por clientes aqueles que frequentam e adquirem algum produto na loja. Neste caso, o fluxo de visitantes é muito mais alto nas lojas do que o de clientes, mas como não há registros desses dados, optou-se pelas informações existentes na Alpharma quanto ao fluxo de pessoas que efetivamente consomem algo nas lojas.

Em 2008, de janeiro a março, considerando todas as suas lojas, a organização Alpharma recebeu cerca de 1.700.000 clientes/mês. O fluxo diário médio de cliente por loja foi de aproximadamente 750 clientes. A maioria das lojas lida, em média, com cerca de 22.000 clientes/mês. As lojas situadas em postos de combustíveis e em supermercados revelam ter, em sua maioria, um fluxo de clientes menor do que se apresenta nas outras lojas, perfazendo em média 11.000 clientes/mês, o que pode indicar esforços e desgastes menores dos gerentes dessas lojas em relação às demais, cujo fluxo diário de clientes tende a ser maior e o ritmo de trabalho mais intenso. Vale ressaltar que a organização Alpharma busca compatibilizar a quantidade de funcionários nas lojas em relação ao fluxo diário de clientes, bem como manter-se competitiva neste ambiente socioeconômico através da sua atual metodologia de gestão estratégica focada no sistema PDCA[52].

[52] O modelo PDCA refere-se a um conjunto de ferramentas de gestão da qualidade total (TQM – Total Quality Management) cuja abreviatura significa *Plan* - Planejar; *Do* - Fazer; *Check* - Controlar e *Act* – Agir (CAMPOS, 1994; 2001; OAKLAND, 1994).

O atual sistema de gestão e as atribuições gerenciais nas lojas da Alpharma

O sistema de gestão PDCA é pautado no modelo de acumulação flexível (PIORE e SABEL, 1990), o qual foi implantado na Alpharma por uma consultoria terceirizada a partir de 2003. Este modelo de gestão proporciona maior controle sobre o trabalho realizado nas lojas através de uma estrutura matricial que fornece subsídios, como corpo gerencial altamente treinado, com visão de negócios, e capacitado a atuar com poder decisório autosuficiente (TACHIZAWA *et al.,* 2006) para a melhoria contínua do desempenho organizacional (JURAN, 1995) diante das metas definidas no seu planejamento.

A estrutura matricial é adotada, conforme Wagner III e Hollenbeck (2006, p.323), por organizações como a Alpharma, que "precisam integrar as atividades de trabalho relativas a uma diversidade de produtos, localizações ou clientes". E para integrá-las, o enriquecimento de atribuições gerenciais, com mais autonomia, responsabilidade e variedade de tarefas, é essencial para alcançar os resultados do modelo PDCA. Tal enriquecimento começou a exigir competências que não faziam parte do *modus facendi* dos gerentes nas lojas. Competências como planejamento, direção e controle, antes majoritariamente definidas pela Administração da Alpharma, passaram, com o modelo PDCA, a ser compartilhadas, coordenadas e executadas pelos gerentes, o que elevou significativamente as suas atribuições nas lojas.

Um dado importante é que o gerente de loja, em razão de sua autoridade racional legal ser a mais elevada, tem mais autonomia e decisão sobre o processo de trabalho (GOLDTHORPE, 2000) do que os assistentes de gerência e os plantonistas, que, apesar de serem subordinados a ele hierarquicamente, possuem as mesmas atribuições nas lojas.

Essas atribuições gerenciais com o modelo PDCA são compostas aproximadamente por 93 tarefas, conforme Ilustração 02, descritas em quatro categorias: **planejamento -** atividades de previsão, elaboração e definição dos objetivos, e preparação de planos para a gestão da loja diante da disponibilidade de recursos físicos, financeiros, informacionais e humanos relacionados à loja; **direção -** atividades de execução do plano de ação da loja por meio da realização de atividades rotineiras e não rotineiras; **organização -** atividades relacionadas à definição e alocação dos recursos físicos, financeiros, informacionais e humanos relacionados à loja; e **controle –** atividades de monitoramento e registro da movimentação dos recursos físicos, financeiros, informacionais e humanos relacionados à loja visando acompanhar a sua congruência com objetivos definidos no planejamento.

PLANEJAMENTO

1. Analisar a necessidade de retirada de troco do cofre
2. Verificar solicitações enviadas via e-mail
3. Analisar faturamento da loja em relação às metas
4. Fazer análise de desvios em relação às metas com desenvolvimento de ações em equipe
5. Definir estratégia de vendas
6. Desenvolver estratégias para evitar devoluções e vencimentos
7. Fazer solicitação de almoxarifado
8. Desenvolver escala de limpezas de prateleiras
9. Desenvolver escala de limpeza de loja
10. Desenvolver escala de vendedores
11. Desenvolver escala de operadoras
12. Desenvolver escala de férias
13. Analisar a avaliação de cliente oculto
14. Desenvolver plano de ação para todas as metas
15. Fazer solicitação de troco ao setor de tesouraria semanalmente

DIREÇÃO

16. Entregar troco para início das atividades de vendas
17. Abrir o sistema on-line na intranet da organização e inteirar-se das atualizações e avisos
18. Atender solicitações de outros setores
19. Orientar e direcionar seus funcionários para campanhas de vendas
20. Atender o laboratório em caso de erros de fórmulas
21. Providenciar solução no caso de erros de fórmula
22. Providenciar solução no caso de erro em receitas
23. Providenciar troco para operadoras
24. Fazer troca de produtos para clientes
25. Fazer cancelamentos de cupons e erros de registros
26. Atender reclamação de clientes
27. Atender clientes portadores de necessidades especiais
28. Receber a correspondência de motoqueiro
29. Atender a transportadora de valores
30. Delegar etiquetação
31. Negociar com clientes em caso de descontos
32. Ligar para gerência de vendas quando o desconto excede seu limite
33. Ligar para a área de informática quando o desconto é autorizado pela área de vendas
34. Solicitar reposição ou troca de produtos perecíveis
35. Fazer pedidos de produtos perecíveis
36. Treinar e desenvolver cada funcionário
37. Atender as solicitações dos funcionários
38. Negociar com gestor aumento em seu quadro de pessoal
39. Participar de reuniões
40. Repassar as informações das reuniões para as lojas
41. Receber os representantes

ORGANIZAÇÃO

42. Verificar a organização da loja
43. Encaminhar os documentos para os setores responsáveis
44. Preparar documentação para transportadora de valores
45. Devolver mercadorias solicitadas pela gerência de logística
46. Depositar de dinheiro dos caixas no cofre específico
47. Enviar o malote de serviços agregados oferecidos
48. Solicitar manutenção em equipamentos quando necessários
49. Solicitar manutenção físico-estrutural a órgão competente
50. Encaminhar a nota fiscal para o órgão competente
51. Solicitar coberturas em dia de folga ou falta de funcionários

CONTROLE

52. Avaliar ambiente externo da loja
53. Verificar a apresentação de seus funcionários
54. Conferir o cofre
55. Fazer fechamento financeiro do dia anterior
56. Fazer registro em livro da movimentação do cofre
57. Verificar se os produtos condizem com os solicitados
58. Verificar as vendas dos funcionários
59. Acompanhar resultados e desempenho dos funcionários
60. Verificar estoque e falta de produtos
61. Fazer retirada de valores dos caixas (sangrias)
62. Verificar exposição de produtos de campanhas
63. Verificar exposição de produtos no geral
64. Conferir exposição de produtos de pontas compradas
65. Fazer inventário rotativo e contagem de produtos
66. Acompanhar metas de devolução de produtos
67. Verificar a necessidade de reposição de produtos
68. Acompanhar o atendimento dos parceiros nas lojas
69. Acompanhar meta de serviços agregados oferecidos
70. Acompanhar meta de captação de receita
71. Acompanhar as doações das operadoras
72. Acompanhar o recebimento de mercadoria
73. Acompanhar a reposição da mercadoria
74. Acompanhar a etiquetação de mercadoria
75. Verificar necessidade de material de almoxarifado
76. Conferir o material de almoxarifado recebido
77. Acompanhar a limpeza da loja
78. Verificar o cumprimento do horário dos funcionários
79. Acompanhar meta de absenteísmo
80. Verificar as condições dos equipamentos de lojas
81. Analisar estoque de produtos perecíveis
82. Receber e conferir produtos perecíveis de entrada direta
83. Providenciar o acompanhamento da validade dos produtos
84. Acompanhar a produtividade de cada funcionário
85. Fechar caixas (fechamento contábil)
86. Solicitar reposição de mercadorias sem estoque na loja
87. Lançar controle de jornal e revistas para venda
88. Providenciar notas de transferências para a atividade extra
89. Passar o número da última nota fiscal do almoxarifado
90. Acompanhar distribuição de brindes em loja
91. Acompanhar o trabalho das promotoras e degustadoras
92. Acompanhar recebimento e distribuição de tabloides
93. Acompanhar as vendas de produtos descontinuados

Ilustração 02 – Atribuições gerenciais na Alpharma com o modelo PDCA. Fonte: Dados da pesquisa.

No estudo de Soares e Emmendoerfer (2006), foi identificado que 73% dos gerentes concordam que a introdução do modelo PDCA mudou plenamente suas atribuições, bem como suas prioridades de ação. Tal consciência sobre o trabalho gerencial está associada ao fato de 63% dos gerentes concordarem que a introdução do modelo PDCA tornou as atribuições gerenciais mais claras e bem definidas, com os esforços da Administração da Alpharma em descrever e delimitar suas tarefas, conforme foram apresentadas na Ilustração 02. Vale acrescentar a essa quantidade e variedade de tarefas que compõem as atribuições gerenciais nas lojas da Alpharma possuem semelhanças com a descrição das tarefas do gerente de loja que está na CBO (2002), embora esta não tenha sido consultada, segundo a Administração da Alpharma.

O modelo de gestão PDCA atribuiu tarefas ao trabalho gerencial nas lojas, que demandam competências, em que o "jogo de cintura" se fez necessário em virtude da dificuldade de exercer as atividades de planejamento durante o expediente de trabalho, como apontaram 75% dos gerentes no estudo de Soares e Emmendoerfer (2006) na Alpharma. Este "jogo de cintura" dos gerentes remete à flexibilidade necessária para o seu desempenho funcional (KOVÁCS, 2002) em tarefas que exigem análise minuciosa das tarefas diárias, questionamentos e busca de informações, instrumental adequado, noções de informática, disponibilidade de tempo para se dedicar à atividade-fim e principalmente orientação e monitoramento do trabalho de seus subordinados ou da equipe de trabalho nas lojas. Tais competências de dimensões estratégicas exigidas dos gerentes na contemporaneidade tendem a personificar o espírito do dono nas lojas da Alpharma (FREITAS, 2005).

Somado a isso, essas tarefas são necessárias, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), para que uma estrutura matricial seja funcional e efetiva. Entretanto, segundo esses autores, trabalhar em uma estrutura matricial sob orientação do modelo PDCA, que irá exigir melhoria contínua de todos os membros da organização (CAMPOS, 1994), pode representar para os gerentes uma rotina estressante que pode gerar absenteísmo, rotatividade e, em última análise, redução da produtividade, que, devido às múltiplas solicitações de trabalho, requer dos indivíduos mais polivalência, pró-atividade e agilidade. Tal rotina, segundo Soares e Emmendoerfer (2006), fez com que 73% dos gerentes concordassem que, na Alpharma, a pressão e a cobrança por melhores resultados aumentaram continuamente nas lojas, e que o estresse no trabalho passou a ser mais freqüente entre seus colegas, causando aumento nos índices de absenteísmo, doenças e desligamentos.

Para Dal Rosso (2008), isso é um cenário típico da intensificação do trabalho na contemporaneidade. Este dado é importante, pois permite a compreensão do tempo de trabalho gerencial no varejo e de seus desdobramentos na vida cotidiana, em relação às tensões e conciliações entre a loja e a casa.

Dessa forma, a demanda por competências nos gerentes da Alpharma, adequadas com o modelo PDCA, atua como um mecanismo de pressão (REED, 1997) sobre eles, exigindo capacidade analítica e interpretativa e, ao mesmo tempo, habilidades de coordenação em que a iniciativa, a autoconfiança e a liderança na superação de metas, são fundamentais para o alcance dos resultados organizacionais.

Nesse sentido, **pressupõe-se que os gerentes necessitam ser ágeis e hábeis em dimensionar e coordenar o seu tempo de trabalho, que tende a ser "atípico" não somente pela jornada de trabalho (FALCÃO CASACA, 2005) como também pela pluralidade de tarefas (MOTTA, 2007).** Porém, essas atribuições gerenciais nas lojas nem sempre foram assim. Antes de 2003, o modelo PDCA não existia na Alpharma, sendo suas lojas gerenciadas de forma completamente diferente.

O antigo sistema de gestão e as atribuições gerenciais nas lojas da Alpharma

Antes de o modelo PDCA existir nas lojas da Alpharma, predominava uma estrutura que apresentava forte exigência e rigidez quanto à padronização e formalização das tarefas, expressa em forma de normas e regras estabelecidas pela alta Administração da empresa (composta por familiares, descendentes do fundador), que atribuía às posições de comando gerencial o respeito à hierarquia e uma relativa dependência na tomada de decisões. Os gerentes de loja possuíam pouca variedade e autonomia para a execução de suas tarefas.

Assim, a Alpharma apresentava, antes de 2003, uma estrutura mais centralizadora, na qual a tomada de decisão concentrava-se integralmente no nível estratégico, que formulava e definia os objetivos organizacionais para suas lojas. Observa-se que por conseqüência, tal postura resultava no condicionamento involuntário de seus gerentes de lojas a adotar uma postura operacional e meramente executora, de relativa criatividade, baseada no "cumpra-se" (SOARES e EMMENDOERFER, 2006). Vale destacar que a maioria dos gerentes pesquisados vivenciou este antigo sistema de gestão na Alpharma na década de 90, o qual é ainda presente, em menor grau, no dia a dia das lojas.

Este antigo modelo de gestão reduzia a margem de liberdade dos gerentes na tomada de decisão, o que causava forte relação de dependência, insegurança e morosidade nos processos de trabalho e de decisão nas lojas. Além disso, esta situação condicionava esses sujeitos a estarem no aguardo de receber tudo pronto e definido, optando pela isenção, raramente demonstrando interesse em responsabilizar-se e, até mesmo, de tomar iniciativa (SOARES e EMMENDOERFER, 2006). Os gerentes atuavam mais como supervisores sob a égide do modelo taylorista-fordista do que como gestores com "espírito de dono" (FREITAS, 2005), comportamento esperado pela alta direção da Alpharma a partir do modelo PDCA.

Ainda sobre o modelo antigo de gestão, apesar de sua característica burocrática centralizadora, a Alpharma não detinha mecanismos de controle bem definidos, e muito menos mensuráveis, que, com o passar do tempo, foram se tornando cada vez mais obsoletos ou insuficientes para corresponder às demandas do ambiente socioeconômico descrito. A cobrança e pressão por resultados positivos sempre houve desde a sua fundação, porém eles eram ineficientes, precários em controle, permitindo um espaço laboral predominantemente paternalista, potencializado pelo fato de se tratar de uma organização familiar (SILVA e OLIVEIRA, 2008). Essas características distanciavam o modelo de organização burocrática apresentado por Weber (2002), gerando, entre os gerentes de loja, ambigüidades entre objetivos pessoais e organizacionais.

Esta situação provocava lentidão no desempenho da Alpharma, assim como criava um ambiente permissivo e complacente, gerando pouco interesse quanto à necessidade de comprometimento e envolvimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Tratava-se de uma organização que há anos adotou o modelo tradicional de gestão, um sistema de autoridade formal – fluxo de poder descendente – fato que limitava e inibia a participação efetiva dos gerentes. Isso contrastava com a necessidade de "ser flexível" para atender o mutável, exigente e competitivo varejo de medicamentos que o ambiente econômico vinha sinalizando, no Brasil, nas últimas décadas.

Desse modo, antigamente as atribuições dos gerentes na Alpharma se resumiam em ações de tentativa e erro para a realização das rotinas operacionais, que eram de baixa complexidade, com tarefas espaçadas entre o fechamento financeiro de um caixa e outro, retirada de valores em excesso nos caixa chamada de "sangria", organização geral da loja, exposição de produtos, supervisão da equipe de funcionários e, impreterivelmente, atendimento ao cliente e realização de vendas. Devido à baixa variedade de tarefas, a alta direção da Alpharma não percebeu, até 2006, a necessidade de formalizar uma descrição de

posições gerenciais de loja, as quais eram repassadas informalmente pelos gestores com mais tempo na loja (mais antigos) para os mais novatos, que aprendiam pela experiência que adquiriam no processo de trabalho[53]. Segundo Soares e Emmendoerfer (2006), este pacote de atribuições e ações já estava enraizado e automático na mente dos gerentes através da experiência adquirida pelo tempo de serviço. Assim, tudo acontecia de forma empírica, sem planejamento e análise e com pouco controle por parte dos gerentes. As ações, estratégias, criatividade e inovação dependiam exclusivamente, devido a sua estrutura burocrática, da cúpula estratégica da Alpharma.

Percebe-se que a Administração da Alpharma procurou captar, absorver e provocar mudanças (PIMENTA e CORRÊA, 2008) no ambiente socioeconômico em que vem atuando, com a instauração de um modo de regulação do trabalho mais sofisticado, como o modelo PDCA, objetivando manter um *status quo* que assegure a transmissão de seus valores e modelos de comportamento aos seus funcionários atuais e futuros, por meio dos gerentes, responsáveis pela atividade-fim da empresa. Assim, a Administração busca, por meio do modelo PDCA, direcionar *ad momentum* a Alpharma enquanto organização familiar, para um estágio de estabilidade e plenitude no seu ambiente, procurando superar desde 2003 um estágio de sua evolução histórica que enfatiza a expansão e a formalização de suas atividades, principalmente nas lojas. Assim, concorda-se com Selznick (1972), que estas novas prioridades e enfoques como o PDCA no modelo de gestão da Alpharma seriam reflexos de um cenário em que a incerteza para a tomada de decisões é acentuada e o papel da liderança institucional, exercida também pelos gerentes nas lojas, se torna fundamental para a continuidade e crescimento da organização.

4.3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL E TEMPO DEVOTADO AO TRABALHO REMUNERADO PELOS GERENTES NAS LOJAS

A descrição do ambiente e da estrutura organizacional da Alpharma, bem como do perfil dos seus gerentes nas lojas, permitiu apontar variáveis consideradas relevantes para a composição do contexto organizacional em estudo, apresentadas a seguir:

[53] Até alguns anos após a implementação do novo modelo de gestão pautado no PDCA, não havia uma descrição das atribuições das atividades gerenciais de loja conforme apresentada na Ilustração 02.

- *localização* - caracterizada pelos tipos de loja em que os gerentes trabalham, que podem ser: convencionais, postos de combustíveis, *shopping-centers, e* mercado/supermercados/hipermercados;
- *fluxo diário de clientes* nas lojas;
- *concorrência* com outras lojas;
- *atividade extra específica;*
- *segurança durante expediente* nas lojas;
- *quantidade de funcionários na loja;*
- *apoio da equipe de funcionários nas lojas;*
- *frequência no cumprimento das tarefas durante o expediente;*
- *sentimento em relação ao cumprimento das tarefas da loja no horário formal de trabalho;*
- *tempo na organização;*
- *tempo no cargo de gerente na loja*;
- *ritmo de trabalho nas lojas;*
- *quantidade de horas trabalhadas por dia na loja.*

Nesse contexto organizacional**, pressupõe-se que este deva condicionar o tempo devotado ao trabalho remunerado dos gerentes**. Tal pressuposto conduz a vários questionamentos: mas de que forma isso acontece? quanto tempo os gerentes devotam diariamente ao trabalho na organização Alpharma? o que eles fazem para cumprir as tarefas durante o expediente nas lojas? Eis a necessidade de se conhecer com mais profundidade o tempo devotado ao trabalho remunerado pelos gerentes nas lojas da Alpharma.

Jornada de trabalho dos gerentes nas lojas

Nas lojas da Alpharma, a jornada de trabalho dos gerentes é alinhada contratualmente para atender as demandas de sua clientela, condicionada à presença constante de pelo menos um gerente durante todo seu funcionamento diário. Não é admitido pela Alpharma que as lojas permaneçam sem autoridade gerencial durante o expediente. Em última instância, na ausência dele, é designado um vendedor responsável para assumir a gerência temporária das lojas. Nesse sentido, a jornada de trabalho dos gerentes é diferenciada pelo horário de atendimento ao público, de segunda a sábado ou domingo, respectivamente, nos cargos de

gerentes de loja, das 7h às 15h; assistentes de gerência, das 15h às 23h; e plantonistas nas lojas 24 horas, com jornada de trabalho das 23h às 7h do dia seguinte.

Os 120 gerentes participantes devotam ao trabalho remunerado nas lojas da Alpharma, em média, 517 minutos por dia, ou 8 horas e 37 minutos, duração semelhante ao que Aguiar (2003) identificou com trabalhadores profissionais na RMBH.

Observou-se que, quanto mais alta é a posição de autoridade gerencial nas lojas, maior é a duração da sua jornada diária de trabalho: 540 minutos ou 9 horas a do gerente de loja; 521 minutos ou 8 horas e 41 minutos a do assistente de gerência; e 490 minutos ou 8 horas e 10 minutos a do plantonista. Observou-se também uma diferença pouco significativa na duração da jornada de trabalho por sexo nos cargos gerenciais de loja conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Jornada média diária de trabalho dos gerentes por cargo e sexo

Cargos	Duração (Minutos)	
	Fem.	Masc.
Gerente de loja	533	542
Assistente de gerência	534	517
Plantonistas	0	490

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Nota-se na Tabela 11 que os homens prolongam a sua jornada de trabalho, em média, 9 minutos a mais do que os homens nos cargos de gerentes de lojas. Entretanto, em cargos de assistente de gerência as mulheres devotam mais tempo ao trabalho nas lojas do que os homens, em média, 17 minutos a mais diariamente. E se considerarmos nesta discussão a renda mensal e o tempo de ascensão a um cargo gerencial, apresentados nas Tabelas 08 e 10 nas seções anteriores, veremos que as mulheres que atuam como assistentes de gerência trabalham mais, recebem menos e levam mais tempo para ascenderem profissionalmente nas lojas do que os homens neste cargo.

Vale lembrar que a jornada de trabalho semanal dos gerentes na Alpharma é de seis dias, com 44 horas semanais contratuais. As horas extras não são remuneradas e compõem o banco de horas da organização, que é controlado pela Administração com apoio e monitoramento dos gerentes de loja.

Não há cartão de ponto para os gerentes de loja e os assistentes de gerência, sendo o controle do tempo de trabalho estabelecido por eles mesmos, respeitando o horário de expediente de trabalho. Os plantonistas e os demais funcionários nas lojas possuem cartão de

ponto eletrônico. A Administração mencionou que os sistemas informatizados das lojas (nos caixas e no relógio de ponto) servem como mecanismos de controle e monitoramento indireto do cumprimento do horário de trabalho dos gerentes e assistentes de gerência nas lojas. Tais mecanismos, segundo Goldthorpe (2000), auxiliam a Administração a minimizar a situação de assimetria de informação sobre o tempo de trabalho gerencial.

Um fato importante foi o alto grau de congruência entre os dados das percepções obtidos com os questionários autoaplicados e os dados mensurados nos diários acerca do tempo devotado ao trabalho remunerado na Alpharma pelos gerentes nas lojas conforme a Tabela 12. Vale complementar que esta congruência também é compartilhada na percepção de seus corresidentes.

Tabela 12 – Comparação dos dados de percepção e de mensuração da duração da jornada diária de trabalho dos gerentes por cargo

	Gerente de loja	**Assistente de gerência**	**Plantonista**
Dados de Percepção (questionários)*	540	521	490
Dados de Mensuração (diários)**	540	526	0

Fonte: Elaboração própria. Dados referentes aos participantes da pesquisa em 2008.
* (n = 120); ** (n = 36) e não houve amostra com dados válidos para o cargo de plantonista.

De uma população de 104 participantes que mensuraram nos diários o tempo devotado às atividades com rendimentos na Alpharma, 68 não descreveram integralmente os usos do tempo nessas atividades dentro das oito horas da jornada diária de trabalho. Avaliou-se o preenchimento integral como condição mínima para considerar os dados válidos nesta categoria de atividades para um dia de trabalho remunerado. Segundo a entrevista do dia seguinte, não houve compromisso efetivo dos plantonistas que relataram no máximo 50% do seu tempo na Alpharma, ou seja, 4 horas, nos diários para um dia de trabalho remunerado. Segundo eles, isso ocorreu pelo trabalho da madrugada exigir esforço físico constante para a organização da loja, bem como a Administração da Alpharma reconhece a possibilidade de os plantonistas cochilarem durante o expediente em virtude do horário de trabalho ser atípico.

Além disso, há a dificuldade de os participantes compatibilizarem as suas inúmeras atribuições diárias na gerência da loja com o hábito de efetuar registros sobre suas ações no trabalho. Tal hábito apresentou-se como algo ainda pouco enraizado na cultura organizacional

nas lojas da Alpharma, apesar da implantação do sistema de gestão PDCA requerer comportamento semelhante em tarefas relacionadas à função de controle nas lojas.

Vale lembrar que este modelo de gestão busca enfatizar o controle gerencial por meio de registros e relatórios de trabalho em sistemas informatizados (SOARES e EMMENDOERFER, 2006). Além disso, havia a falta de hábito quanto ao modo adequado e integral de preenchimento dos diários da pesquisa. Mas essas situações que ocorreram na pesquisa não excluem o fato de os gerentes prolongarem suas horas de trabalho nas lojas, para além daquelas contratuais e previstas na CLT.

Deslocamentos para/desde o trabalho remunerado dos gerentes

Os gerentes, além do prolongarem a jornada diária de trabalho entre 10 e 60 minutos, gastam, em média, 56 minutos no trânsito, em deslocamentos para/desde o trabalho.

Apesar de 62% dos gerentes possuírem veículo próprio, o principal meio de transporte utilizado para o trabalho na Alpharma é o ônibus, cujo dado é congruente com a Pesquisa Origem e Destino publicado pela Fundação João Pinheiro do Estado de Minas Gerais (FJP, 2002). A escolha dos gerentes pelo ônibus, segundo a Administração da Alpharma, é devida à disponibilidade de pontos ou terminais próximos ao domicílio e à loja, à facilidade de acesso, e à dificuldade e ao custo de estacionamento nos arredores do local de trabalho.

Segundo dados da Pesquisa Origem e Destino (FJP, 2002), o usuário de ônibus da RMBH gasta em média 46 minutos para completar uma viagem que engloba todo o tempo despendido da origem até o destino final. Esta duração não é muito diferente da realidade dos gerentes da Alpharma. Em média, o gerente de loja gasta nesse transporte cerca de 50 minutos, o assistente 40 minutos, e o plantonista 78 minutos. Esse último, apesar de se locomover após 21 horas e antes das 8 horas da manhã, horário cujo fluxo de veículos é menor do que ao longo do dia, eles enfrentam a espera nos pontos de parada de ônibus devido à frequência de transporte coletivo ser menor, pois eles se movimentam no contra fluxo das demais pessoas. Enquanto a maioria das pessoas está saindo de suas casas para realizarem outras atividades fora, os plantonistas estão retornando para elas, e vice-versa. Além disso, segundo a Administração da Alpharma, os plantonistas moram longe das lojas em que trabalham, e já relataram aos seus superiores o fato de, às vezes, cochilarem ou dormirem literalmente no ponto enquanto esperam o transporte coletivo.

Esse tempo utilizado na viagem para/desde o trabalho remunerado poderia ser acrescentado (MARTINS, 1999) à duração total do tempo dedicado à organização Alpharma, o que indicaria que os gerentes devotam mais tempo do que aquele expresso no início desta seção em sua jornada diária: cerca de 9 horas e 50 minutos os gerentes de loja, 9 horas e 20 minutos os assistentes de gerência, e 9 horas e 28 minutos os plantonistas. Contudo, o tempo devotado ao deslocamento dos gerentes de lojas no trajeto residência-trabalho-residência não é computado formalmente na sua jornada de trabalho remunerado, pois, segundo o artigo 58 da CLT, este tempo, chamado *in itinere*, somente se aplica a locais de difícil acesso ou não servido por transporte público (ABUD, 2008), o que não é o caso das lojas da Alpharma, que estão situadas em locais de fácil acesso, com grande fluxo de pessoas.

Vale lembrar que Souza (1973), em sua pesquisa de uso do tempo no Rio de Janeiro, mencionou que o tempo com viagens ou deslocamentos relacionados ao trabalho remunerado é expressivo e significativo nas 24 horas de um dia, o que levou o IBGE a introduzir em seus estudos perguntas sobre a duração de deslocamentos para/desde o trabalho e o meio de locomoção utilizado pelos participantes. Contudo, a indagação sobre a duração das viagens remete às pesquisas de usos do tempo, de Szalai (1972b), e o uso do termo "deslocamento" no Brasil nas pesquisas de Aguiar (2001a; 2003) e Mont´Alvão (2009).

Peculiaridades do tempo devotado ao trabalho remunerado na Alpharma

A partir dos diários de usos do tempo, foram identificadas algumas peculiaridades do trabalho gerencial nas lojas da Alpharma para um dia de trabalho. Os gerentes utilizam, com exceção dos plantonistas, em média, 30 minutos de comunicação por computador nas lojas, possivelmente relacionada com a atribuição de abrir o sistema on-line na intranet da organização e inteirar-se das atualizações e avisos. Sendo o atendimento ao cliente um aspecto valorizado no processo de trabalho e a posição gerencial servir de referência para os demais funcionários, o uso de uniforme e a boa apresentação física são requisitos obrigatórios no dia a dia dos gerentes nas lojas. Em média, 18 minutos são gastos para vestir o uniforme da organização na loja, metade deste tempo antes de iniciar suas tarefas gerenciais e a outra depois de concluir sua jornada diária de trabalho na loja.

Como últimas peculiaridades sobre o tempo devotado ao trabalho dos gerentes da Alpharma, alguns gerentes procuram utilizar 20 minutos dos 60 disponíveis para se alimentar (pausa para o almoço) na própria loja em que trabalham, utilizando assim o horário restante

para desenvolver e cumprir as atividades gerenciais nas lojas. Alguns assistentes de gerência procuram utilizar, em média, 30 minutos, sendo metade do seu horário de alimentação (pausa para a janta) para cuidados físicos e de supervisão de seus filhos, normalmente em companhia de colegas de trabalho ou sozinhas por meio de comunicação telefônica.

Ritmo do trabalho gerencial nas lojas da Alpharma

O ritmo de trabalho está associado ao modelo de gestão adotado nas organizações. Na Alpharma, o modelo PDCA intensificou o tempo de trabalho, exigindo mais competências dos gerentes para lidar com as demandas da loja (SOARES e EMMENDOERFER, 2006). Desta forma, 92% dos gerentes consideraram que o ritmo de trabalho encontra-se muito alto na organização. Essa percepção é também compartilhada pelos seus corresidentes.

Apenas 8% dos gerentes, principalmente os homens com até três anos de empresa, consideraram que o ritmo de trabalho é baixo em suas respectivas lojas. Outro fator interveniente na percepção "baixo ritmo de trabalho" é o tipo de loja, como postos de combustíveis e lojas de bairros residenciais, onde o fluxo de clientes é menor.

Notou-se também que, quanto mais altas são a posição gerencial na loja e a idade do indivíduo, maior a sensação de que as normas e procedimentos estabelecidos na organização não lhe permitem ter agilidade na realização das tarefas. Esta observação baseia-se na apuração de uma escala de agilidade, presente no questionário autoaplicado, variando de zero (0) – sem agilidade - a dez (10) – muita agilidade. Em média, foram indicados: cinco (5) para os gerentes, seis (6) para os assistentes, e sete (7) para os plantonistas. É possível que a sensação de menor agilidade dos gerentes de loja esteja relacionada ao fato de possuírem a responsabilidade máxima no estabelecimento, ao mesmo tempo em que surgem demandas cujas soluções e atendimentos podem não estar previstos nas normas e procedimentos já estabelecidos, sendo consideradas atividades não rotineiras (SELZNICK, 1972) para os gerentes, o que implica mais tempo para reflexão e raciocínio, tendendo a reduzir assim a sua agilidade no trabalho ou a prolongá-lo para além da jornada de 8 horas de trabalho. Contudo, não foram identificadas distinções por gênero, raça, idade ou escolaridade no que diz respeito à agilidade na realização de tarefas nas lojas.

Em 15% das lojas da Alpharma, situadas em regiões distintas da GBH, há uma *atividade extra*[54] específica pela qual os gerentes são também responsáveis. Esta atividade é o

[54] Este termo foi assim chamado buscando preservar o verdadeiro nome do serviço prestado pela Alpharma.

controle de um estoque de produtos e artigos farmacêuticos que atende exclusivamente àquela unidade de trabalho autônoma, englobando os serviços de atendimento telefônico e de entrega em domicílio. Nessas lojas, o trabalho gerencial é mais intenso do que em outras, devido ao maior número de atribuições para o gerenciamento dessa atividade extra.

Equipe de funcionários nas lojas da Alpharma

A Alpharma possui nas suas lojas um quadro de pessoal que varia entre 8 e 96 funcionários, incluindo os gerentes para lidarem com as tarefas e responsabilidades do dia a dia, num ritmo de trabalho considerado intenso. Em média, há 31 funcionários por loja.

A quantidade de funcionários é definida pela Administração da Alpharma com base, principalmente, em quatro fatores: (1) no fluxo de clientes na localidade; (2) na localização da loja em um espaço externo independente ou no interior de uma organização maior; (3) na quantidade e variedade de produtos e serviços na loja; e (4) no tamanho físico da loja.

Com esse contingente de funcionários, 63% dos gerentes classificaram como alto o apoio da sua equipe de funcionários nas atividades nas lojas, em contraposição a 37% que consideram baixo o apoio da equipe, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Apoio da equipe de funcionários aos gerentes nas lojas por cargo

Intensidade do apoio da equipe	Gerente de loja	Assistente de gerência	Plantonista	Total
Alto	30	24	9	**63**
Baixo	19	15	3	**37**
Total (n=117)	**49**	**39**	**12**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Esse baixo apoio da equipe de trabalho nas lojas pode estar relacionado, segundo Soares e Emmendoerfer (2006), com o aparecimento de conflitos pessoais no local de trabalho. A partir da implantação do modelo PDCA, o local de trabalho tornou-se mais competitivo e demandou liderança por parte dos gerentes, onde muitos não se sentiam aptos a exercê-las dentro das expectativas da Administração da Alpharma e de seus funcionários nas lojas, o que causava crise de legitimidade em relação ao cargo gerencial que ocupava. Esta análise do apoio da equipe de funcionários nas lojas da Alpharma torna-se mais significativa por sexo, conforme Tabela 14.

Tabela 14 – Apoio da equipe de funcionários aos gerentes nas lojas por cargo e sexo

Intensidade do apoio da equipe	Gerente de loja		Assistente de gerência		Plantonista		Total	
	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.
Alto	4	26	3	21	0	9	**7**	**56**
Baixo	8	11	7	8	0	3	**15**	**22**
Total (n=117)	**12**	**37**	**10**	**29**	**0**	**12**	**22**	**78**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Um dado relevante apresentado na Tabela 14 é que a maioria das mulheres, 8 gerentes de loja e 7 assistentes, sente que o apoio da equipe de funcionários é baixo, sendo menor em comparação com os homens nas mesmas posições gerenciais. O baixo apoio recebido pelas mulheres em cargos de gerência pode minimizar o potencial de desempenho do seu trabalho gerencial e de seus rendimentos mensais na loja, e para os cargos de assistente de gerência possivelmente pode retardar a sua ascensão ao cargo de gerente de loja, bem auferir rendimentos mensais maiores, quando comparados aos homens.

O conhecimento acerca do apoio da equipe de funcionários nas atividades gerenciais de loja no presente contexto organizacional, somado ao entendimento do seu ritmo de trabalho, permite inferir que quanto maior é a quantidade de funcionários nas lojas, mais intenso tende a ser o ritmo de trabalho dos gerentes. Tal observação se justificaria pela exigência de maior esforço dos gerentes na coordenação das lojas diante da necessidade de maior quantidade de interações com funcionários para o bom desempenho do trabalho.

Neste sentido, argumenta-se que não é factível nas lojas da Alpharma o pressuposto de que quanto mais funcionários existir nas lojas, maior é o apoio deles ao trabalho gerencial. A evidência que sustenta este argumento é que o apoio da equipe de funcionários tende a ser considerado muito alto ou alto pelos gerentes até determinada quantidade de funcionários nas lojas, em média, 28. Este apoio tende a se reduzir na medida em que aumenta o contingente de funcionários nas lojas, o que seria a partir de 29 pessoas conforme Tabela 15.

Tabela 15 – Relação entre o apoio da equipe de funcionários aos gerentes e a quantidade de funcionários nas lojas*

Intensidade do apoio da equipe	Quantidade de Funcionários
Muito alto ou alto	28
Baixo	29
Muito baixo	34

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.
* A mediana foi utilizada nesta tabela por melhor representar o padrão de lojas na Alpharma.

Observou-se, na Tabela 15, que o número de 28 funcionários nas lojas indicaria um apoio muito alto da equipe de funcionários nas atividades da gerência nas lojas, o que representa uma singularidade evidenciada neste contexto organizacional. Contudo, vale relembrar que essa quantidade de funcionários está distribuída em dois ou três turnos de trabalho dependendo do tipo de loja. Assim, em média, há equipes de 12 a 14 funcionários em lojas com dois turnos, das 7h às 15h e das 15h às 23h, e equipes de 8 a 9 funcionários em cada um dos três turnos nas lojas 24 horas. Vale ressaltar que no turno da madrugada é comum ter de 2 a 5 funcionários, variando conforme o tamanho das lojas

Cumprimento das tarefas da loja durante o expediente de trabalho

Sobre a frequência com que os gerentes na Alpharma conseguem cumprir suas tarefas durante o expediente, verificou-se que 95% mencionaram que geralmente, mas nem sempre, conseguem tal objetivo, o que causa uma sensação de conforto ou bem-estar para 63% desses gerentes. Estes dados foram uma surpresa para o pesquisador, pois pressupunha-se que a quantidade dessas pessoas que conseguem cumprir com frequência suas tarefas nas lojas durante o expediente fosse menor, uma vez que 25% dos seus corresidentes indicaram que os gerentes comentam no domicílio que não conseguem efetivamente isso. Vale acrescentar que 37% dos gerentes se sentem desconfortáveis ao cumprirem com frequência as tarefas nas lojas, com destaque para os cargos de gerentes de loja conforme Tabela 16.

Tabela 16 - Sensação de conforto dos gerentes ao cumprirem as tarefas da loja, por cargo (em %)

Intensidade da sensação de conforto	Gerente de loja	Assistente de gerência	Plantonista	Total
Alta ou confortável	25	25	13	**63**
Baixa ou desconfortável	23	13	1	**37**
Total (n=118)	**48**	**38**	**14**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

É possível que a sensação de desconforto no cumprimento das tarefas das lojas durante o expediente de trabalho manifestada na Tabela 15 pelos gerentes, em especial nos cargos de gerentes de loja e de assistentes, esteja associada a fatores endógenos e exógenos ao contexto organizacional em estudo, os quais são suscetíveis no comércio varejista em regiões metropolitanas. Esses fatores afetam a função gerencial nas lojas, como os endógenos:

prolongamento da jornada diária de trabalho, intenso ritmo de trabalho, tarefas extras, baixo apoio da equipe de funcionários, lesões e dores físico-musculares e tensões de outros espaços da vida; e como os exógenos: localização da loja, fluxo diário de clientes, concorrência e violência/criminalidade. Este último fator é evidenciado pela sensação de insegurança exposta por 66 pessoas (55%), dentre 120 que ocupam posições gerenciais de loja na Alpharma.

Apontamentos sobre o trabalho gerencial nas lojas da Alpharma

Notou-se que o tempo devotado ao trabalho remunerado pelos gerentes é sutilmente condicionado pelos elementos considerados na composição do contexto organizacional em estudo, destacando as ações dos gerentes que buscam minimizar ainda mais o prolongamento de suas horas de trabalho para além do expediente em seu cotidiano, por meio do apoio da equipe e do aumento do ritmo (velocidade) de trabalho, recursos que coadunam com os objetivos organizacionais da Alpharma. Seus objetivos buscam induzir, nos gerentes de loja, por meio do sistema de gestão PDCA, o máximo de esforço e cooperação no desempenho do trabalho (GOLDTHORPE, 2000). Mas será que isso é possível?

Evidenciou-se, nas seções anteriores, que essas ações são dependentes da flexibilidade funcional (KOVÁCS, 2002) de cada gerente, manifestadas pela agilidade e habilidade em lidar com os funcionários, o que confirma o pressuposto traçado no início deste capítulo. Assim, essas competências gerenciais possibilitariam minimizar o prolongamento da sua jornada de trabalho nas lojas, mas isso não seria frequente em virtude da flutuação diária do fluxo de clientes nas lojas. Isso faz com que os gerentes prolonguem, em até 60 minutos sua permanência nas lojas, para poderem cumprir as tarefas que lhe são atribuídas no dia a dia. Tal prática gerencial aparenta ser uma rotina das lojas, apesar de não ser indicado pela Administração da Alpharma.

Karasek *et al*. (1998) menciona que há efeitos benéficos do suporte social no local de trabalho, manifestado neste estudo por meio do apoio da equipe de funcionários no trabalho gerencial das lojas. Dessa forma, enfatiza-se a interação entre as demandas e os controles na causa do estresse, evidenciando ações no ambiente do trabalho e as perspectivas individuais ou ajustes no ambiente pessoal (KARASEK *et. al*., 1998; CHANLAT, 2005). E quando os gerentes não conseguem que este suporte social seja efetivo no dia a dia? O que acontece nas suas 24 horas de um dia de trabalho remunerado?

Segundo Karasek *et al.* (1998), os trabalhadores que lidam com as altas demandas psicológicas ou pressões relacionadas com as suas atribuições na organização tendem a possuir níveis elevados de tensões e estresse no seu dia a dia. Com base nesses autores, as demandas têm relação com o ato de trabalhar muito e rapidamente, sem ter tempo suficiente para pensar e refletir sobre o seu trabalho gerencial, bem como planejar, organizar e monitorar adequadamente o trabalho dos subordinados nas lojas, o que tende a gerar às vezes uma sensação de incompetência (SOARES e EMMENDOERFER, 2006). Isso pode justificar o sentimento de desconforto ou mal-estar que 37% dos gerentes explicitaram sentir nas lojas, mesmo com o frequente cumprimento de suas tarefas durante o expediente.

Contudo, mesmo que 95% dos gerentes tenham mencionado cumprir com frequência suas tarefas na loja, considerando a sensação que possuem ao cumpri-las, pressupõe-se que estas pessoas não estão isentas de preocupações ou tensões no seu dia a dia. Tal pressuposto foi confirmado com os dados do questionário autoaplicado sobre o estado emocional dos gerentes no período da pesquisa, conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Estado emocional dos gerentes no período da pesquisa, por cargo (em %)

Estado emocional	Gerente de loja	Assistente de gerência	Plantonista	Total
Positivo	53	67	56	**59**
Negativo	47	33	44	**41**
Total (n=117)	**47**	**39**	**14**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Observou-se, na Tabela 17, que o estado emocional "positivo" foi indicado por 59% dos gerentes, em que sentimentos como tranquilidade e felicidade foram os mais mencionados. Segundo a Administração da Alpharma, esses sentimentos podem estar relacionados ao pagamento em dia dos salários de seus funcionários e à estabilidade no emprego oferecida pela empresa. Somente 10 participantes mencionaram que estavam cheios de energia e entusiasmo no período da pesquisa.

Apesar de ser menos representativo, um significativo número de emoções negativas[55] se apresentou em 41% dos gerentes da Alpharma: 47% gerentes de loja, 33% assistentes de

[55] Vale lembrar que o momento em que ocorreu a pesquisa é considerado pela Administração da Alpharma um período tipicamente normal, pois o fluxo de clientes não foi alto, em virtude de as festividades de carnaval no Brasil, em 2008, terem ocorrido na primeira quinzena do mês de fevereiro.

gerência e 44% plantonistas indicaram se sentir pressionados, ansiosos, angustiados, nervosos, irritados e cansados em relação ao trabalho nas lojas.

Contudo, essas sensações negativas estão relacionadas com o contexto organizacional que os gerentes estão inseridos, em que o tempo de trabalho remunerado é percebido como escasso e acelerado (HASSARD, 1990) porque não é possível cumprir com frequência as inúmeras atribuições e tarefas gerenciais durante a jornada de trabalho de 8 horas diárias. Frente a isso, como foi observado neste capítulo, a Alpharma tem adotado diferentes formas de flexibilizar o tempo de trabalho para minimizar esta dificuldade enfrentada pelos gerentes nas lojas, bem como possibilitar legalmente que eles alcancem melhores resultados tanto para a organização quanto para eles através da remuneração variável. Essas formas, conforme Falcão Casaca (2005), são: (a) trabalho por turnos fixos segundo cada tipo de cargo gerencial de loja, sendo o horário de trabalho dos plantonistas, o mais antissocial; (b) banco de horas para prestação de horas suplementares, evidenciada principalmente pelos gerentes de lojas e assistentes de gerência que prolongam até uma hora o tempo de trabalho na organização; (c) por hierarquia, há flexibilidade na definição dos dias de folga e do mês de férias dos gerentes nas lojas, devido a existência na organização de pessoas com cargos específicos que cobrem férias e folgas periodicamente.

Diante disso, questionamentos se apresentam pertinentes à discussão dessa tese no contexto organizacional descrito: há tensões que são geradas na loja e no domicílio? Essas tensões causam problemas na vida dessas pessoas? Os corresidentes compartilham disso? Há conciliações que são praticadas pelos gerentes para lidar com essas tensões?

Para respondê-los, surge a necessidade de se conhecer *a priori*, no Capítulo 5, as principais atividades que os gerentes devotam o seu tempo para um dia de trabalho, bem como para um dia de folga, como base para se analisar a vida cotidiana dessas pessoas em sua totalidade. A identificação dessas atividades permitiu conhecer o dia a dia dessas pessoas na GBH, possibilitando compreender se as demandas do contexto organizacional apresentadas são reproduzidas ou deslocadas para outros espaços da vida; e se existem atividades diárias que são pouco praticadas pelos gerentes em virtude das exigências das lojas para um dia de trabalho remunerado e para um dia de folga.

5. O DIA A DIA DOS GERENTES DAS LOJAS DA ALPHARMA NA GBH

Este capítulo tem o objetivo de descrever o tempo devotado pelos gerentes das lojas da Alpharma, durante um dia de trabalho e um dia de folga, em diferentes categorias de atividades ocupacionais nos espaços da vida cotidiana aplicados ao contexto brasileiro.

Essas categorias, apresentadas no Capítulo 3, foram reorganizadas neste capítulo em sete categorias de atividades: a) cuidados pessoais; b) atividades com rendimentos; c) estudo; d) cuidados com o domicílio e a família; e) trabalho voluntário e reuniões; f) lazer; g) deslocamentos (viagens). O lazer representa o reagrupamento de atividades-fins: vida social e lazer; esportes e atividades ao ar livre; *hobbies* (passatempos) e jogos; e meios de comunicação de massa. Essas sete categorias de atividades[56] permitem compor as 24 horas de um dia de trabalho remunerado e de um dia de folga dos gerentes, conforme Tabelas 18 e 19.

Tabela 18 - Distribuição temporal das atividades para um dia de trabalho

Categorias de atividades	Tempo (em minutos)	% Dia
Atividades com Rendimentos	**517**	**36**
Cuidados Pessoais	500	35
Lazer	254	18
Estudo	173	12
Deslocamentos	133	9
Cuidados com o Domicílio e a Família	**117**	**8**
Trabalho Voluntário e Reuniões	58	4
Total	**1440**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos diários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

Tabela 19 - Distribuição temporal das atividades para um dia de folga

Categorias de atividades	Tempo (em minutos)	% Dia
Cuidados Pessoais	710	49
Lazer	514	36
Cuidados com o Domicílio e a Família	**243**	**17**
Atividades com Rendimentos	**128**	**9**
Deslocamentos	112	8
Estudo	80	6
Trabalho Voluntário e Reuniões	78	5
Total	**1440**	**100**

Fonte: Elaboração própria. Dados dos diários referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

[56] Foi descontado o tempo de preenchimento dos diários nos 1440 minutos que compõem um dia.

Quanto à relevância e a priorização das atividades realizadas pelos gerentes em um ***dia de trabalho remunerado*** na Alpharma, percebeu-se, conforme a Tabela 18, que esses sujeitos devotam, em média, 36% do seu tempo diário às atividades com rendimentos.

Esperava-se que os cuidados pessoais se apresentassem como categoria de atividades mais frequente para um dia de trabalho remunerado, porém esta foi indicada como a segunda atividade mais significativa para 35% dos gerentes. Isso revela que, para essas pessoas, o tempo próprio (NOWOTNY, 1994) voltado as suas necessidades básicas, como dormir, comer, lavar-se etc., pode nem sempre estar em primeiro lugar no dia a dia, dependendo do contexto organizacional em que a ocupação gerencial de loja esteja inserida na sociedade. Tal evidência neste estudo reitera a centralidade do tempo de trabalho na sociedade contemporânea para ocupações gerenciais de loja, bem como pode indicar possíveis desdobramentos não intencionais para a vida cotidiana desses sujeitos.

Um desses desdobramentos está relacionado diretamente às escolhas e prioridades das atividades ocupacionais que os gerentes devotam o seu tempo para um dia de trabalho. Notou-se, na Tabela 18, que as duas primeiras categorias de atividades ocupacionais representam, juntas, mais de dois terços de um dia de trabalho remunerado para essas pessoas. Os cuidados com o domicílio e a família representam apenas 8% ou 117 minutos de um dia de trabalho remunerado dos gerentes. Esta categoria será exposta separada das demais, na seção 5.2 deste capítulo, por causa de sua relevância no que tange aos objetivos desta tese.

O ***dia de folga*** para os gerentes, conforme Tabela 19, representa uma forma de dedicar atenção àquelas atividades que durante os outros seis dias da semana não é possível fazer ou devotar mais tempo. As duas principais categorias de atividades que os gerentes devotam o seu tempo para um dia de folga são os cuidados pessoais (49%) e o lazer (36%). Essas categorias totalizam 85% do tempo diário, cerca de 20 horas para um dia de folga.

No dia de folga, conforme Tabela 19, os cuidados com o domicílio e a família são resgatados pela dedicação de 17% do tempo diário pelos participantes a essas atividades. Esta evidência era esperada porque os gerentes demonstraram, em um dia de trabalho remunerado, pouca disponibilidade para devotar mais tempo aos cuidados com o domicílio e a família, restando o dia de folga para compensar a ausência ou a baixa atenção dedicada a esta finalidade.

Observou-se que o estudo e as atividades de trabalho voluntário e reuniões são categorias de atividades de ordem periférica para os gerentes em um dia de folga. Pressupunha-se que as atividades com rendimentos para um dia de folga fosse uma categoria

periférica, considerando a intensificação do trabalho vivida pelos gerentes, bem como a necessidade de devotar mais tempo àquelas outras categorias de atividades consideradas importantes. Porém, notou-se, na Tabela 19, que esta atividade representa aproximadamente 2 horas do dia de folga dos gerentes, permanecendo numa posição intermediária em relação às demais categorias de atividades. Foi identificada a predominância do trabalho remunerado devotado à atividade principal, no caso, o gerenciamento das lojas da Alpharma. Este dado é importante porque confirma o pressuposto de que os gerentes realizam atividades das lojas fora delas, especialmente no domicílio.

5.1 ATIVIDADES E TEMPORALIDADES NO DIA A DIA DOS GERENTES

Os dados apresentados nas Tabelas 18 e 19 retrataram as 24 horas dos gerentes da Alpharma em um dia de trabalho e um dia de folga na GBH. Este retrato contempla a regularidade[57] das temporalidades de cada categoria de atividades, bem como desdobramentos para a vida cotidiana dos gerentes e de seus corresidentes, como será discutido a seguir.

Atividades com rendimentos[58]

Para um ***dia de folga***, 18% dos gerentes indicaram realizar atividades com rendimentos, cujo percentual pode ser considerado elevado, se pensarmos que este é o único dia da semana de "suposto" descanso do trabalho da Alpharma, a qual exige uma devoção de seis dias semanais.

Aguiar (2003) verificou que trabalhadores profissionais na RMBH devotam, em média, 143 minutos às atividades remuneradas para um dia de fim de semana. São 15 minutos a mais que os 128 minutos ou 2 horas e 8 minutos que os gerentes das lojas da Alpharma na GBH dedicam em um dia de folga, cuja variação é de 10 a 279 minutos. Desse tempo dedicado ao trabalho remunerado em um dia de folga, 55 minutos estão relacionados às atribuições gerenciais da Alpharma, uma vez que 63% dos gerentes indicaram dedicar de 10 a 120 minutos para fazer tarefas da loja em casa, conforme dados dos questionários

[57] Vale lembrar que a regularidade das atividades foram controladas e confirmadas por meio das entrevistas do dia seguinte.
[58] A descrição sobre os usos do tempo para um dia de trabalho remunerado dos gerentes nas lojas da Alpharma já foi tratada no Capítulo 4.

autoaplicados. Isso permite inferir que os gerentes estão trabalhando mais nos dias de folga do que eles realmente imaginam, possivelmente pelo fato de estarem num local (domicilio) e num dia (de folga) menos suscetíveis a pressões e interrupções semelhantes àquelas vivenciadas nas lojas da organização Alpharma.

Quando o gerente não consegue executar todas as suas atribuições durante a sua permanência nas lojas e possui tarefas que estão com prazos a vencer ou atrasadas, eles as levam para casa para serem pensadas ou feitas literalmente lá. As atividades da loja realizadas normalmente no domicílio são aquelas possíveis de serem feitas fora dela, principalmente relacionadas ao planejamento periódico nas lojas, como analisar faturamento da loja em relação às metas; definir estratégia de vendas; desenvolver plano de ação para todas as metas; desenvolver escalas de limpezas de loja e de prateleiras, de vendedores, de operadoras e de férias.

Assim, o fato dos gerentes levarem tarefas das lojas para serem feitas no domicílio legitima a noção de espaço laboral exposta no capítulo introdutório. Logo, conforme Hägenstrand (1978) há mobilidade e realização de tarefas, especialmente as mais intelectuais, pelos gerentes em local e horário diferentes da organização, sendo o domicílio uma extensão da organização por algumas horas, isto é, um espaço laboral para alguns gerentes da Alpharma cumprirem suas atribuições.

Essa evidência demonstra também que a imprevisibilidade, a variedade e o imediatismo se fazem presentes também no dia a dia do trabalho dos gerentes da Alpharma, que além de uma maioria prolongar a jornada de trabalho nas lojas, alguns a estende para o domicílio em um dia de folga, como estratégias para cumprir suas atribuições e desenvolver previsão e antecipação de ações nas lojas. Ambas as estratégias possibilitam os gerentes representar, conforme Motta (2007), uma imagem de gestor bem sucedido na organização e no mercado.

Cuidados pessoais

Para um ***dia de trabalho remunerado***, os cuidados pessoais efetuados pelos gerentes correspondem a 500 minutos ou um pouco mais que um terço do tempo diário. Desse tempo total, em média 420 minutos são dedicados ao sono e o restante do tempo, aproximadamente 1 hora e 20 minutos, a atividades relacionadas à alimentação, higiene pessoal e vestuário. Os gerentes das lojas da Alpharma dormem, em média, 7 horas, os assistentes de gerência 6 horas

os, e os plantonistas 8 horas. Esses períodos são inferiores à média na RMBH, que é de 8 horas e 25 minutos para um dia de trabalho (AGUIAR, 2001b), que se aproxima da realidade de países como a Espanha, Finlândia e Lituânia (FISHER, 2008).

Em um ***dia de folga*****,** o tempo devotado pelos gerentes aos cuidados pessoais é de 710 minutos, semelhante ao que Aguiar (2003) identificou com trabalhadores profissionais na RMBH, que foi de 714 minutos. Vale acrescentar que esses períodos identificados no Brasil, segundo Fisher (2008), são inferiores ao da maioria dos países europeus em que a média é de no mínimo 12 horas devotados aos cuidados pessoas para um dia de final de semana.

Segundo 84% dos gerentes da Alpharma, dormir representa também a atividade mais expressiva para um dia de folga. Dos 710 minutos devotados aos cuidados pessoais, 623 minutos ou 10 horas são destinadas ao ato de dormir. Tal menção é unânime entre os gerentes da Alpharma, porém se apresenta de modo distinto por cargo: em média 10 horas para os gerentes e plantonistas, e 11 horas para os assistentes de gerência. O fato de os gerentes indicarem que dormem mais no dia folga representa uma tentativa de buscar compensar o tempo de sono satisfatório, não conquistado durante um dia de trabalho remunerado. Isso deve acontecer porque a maioria deles (65%) afirma ter dificuldade para dormir, porém os que mais sentem isso são exatamente os que dormem mais. Isso torna importante não somente o período do sono, mas também sua qualidade. Os gerentes de loja foram os que mais declararam ter dificuldades para dormir (69%), seguido pelos plantonistas (68%) e pelos assistentes de gerência (44%).

As dificuldades para dormir deixam 83% dos gerentes preocupados no dia a dia. Em virtude de possuírem horários de trabalho diferenciados em dois ou três turnos nas lojas, foram observadas preocupações distintas entre eles em relação ao ato de dormir e ao sono. Observou-se que as dificuldades do sono dos gerentes de loja estavam relacionadas à própria autoridade e ao poder decisório de sua posição, que no caso em estudo, é mais importante e decisiva no cotidiano das lojas. Já os plantonistas, a dificuldade em dormir está associada ao próprio horário de trabalho, que é considerado atípico por acontecer das 23h às 7h, em que o ato de dormir é realizado normalmente de dia. A dificuldade em relação ao sono dos assistentes de gerência pode estar relacionada: 1) ao investimento empreendido por eles em "fazer carreira" na Alpharma; 2) ao horário que chegam ao seu domicílio; e 3) ao tempo de desaceleração do trabalho no domicílio para conseguir efetivamente dormir, que varia, em média, até três horas após a sua saída da loja, que ocorre por volta das 23 horas e 30 minutos.

Mesmo com essas dificuldades em dormir e preocupações com a qualidade do sono em um dia de trabalho, 81% dos gerentes afirmam que depende de pouca ou de nenhuma ajuda médico–terapêutica no seu dia a dia.

Lazer

Para um ***dia de trabalho remunerado***, as atividades de lazer representam 254 minutos ou 18% do tempo diário dos gerentes, que as realizam até três vezes por dia. Embora a duração total dedicada ao lazer na RMBH seja de 280 minutos (AGUIAR, 2001b), esperava-se que o percentual identificado com os gerentes fosse ainda menor para um dia de trabalho devido ao contexto organizacional em que eles estão imersos. Vale acrescentar que o tempo total devotado ao lazer, no Brasil, para um dia de trabalho é semelhante ao de países como Itália, Polônia e Espanha (FISHER, 2008).

Segundo Neubert (2006), uma das funções do lazer é exatamente servir como uma atividade de relaxamento e descanso, em face das demandas do trabalho remunerado. Isso acontece no dia a dia dos gerentes, em que as principais atividades de lazer praticadas são: descanso - tempo sem atividade (principalmente os homens), socialização com a família e conversa ao telefone. Os gerentes realizam duas vezes por dia essas atividades, com duração média de 50 minutos, que varia entre 10 a 180 minutos.

Apenas nove gerentes indicaram devotar o seu tempo *aos esportes e atividades ao ar livre* para um dia de trabalho remunerado na Alpharma, o que representa apenas 7% dos participantes. A caminhada e a ginástica são as principais atividades praticadas por essas pessoas. O tempo total para um dia de trabalho destinado a essas atividades pelos gerentes varia de 20 a 140 minutos, possuindo em média, 63 minutos.

Quanto ao tempo devotado às atividades como *hobbies e jogos* para um dia de trabalho remunerado na Alpharma, 66% dos gerentes indicaram realizá-las até seis vezes por dia. O tempo total dedicado a essas atividades varia de 10 a 130 minutos, ou 46 minutos, em média, praticamente devotados ao uso do computador, em especial para comunicação via internet. O que não se sabe é se esta comunicação é predominantemente para fins profissionais, de estudo ou pessoais. Em média, cada pessoa realiza até duas vezes algumas dessas atividades, cuja duração por episódio é de 25 minutos.

Dos gerentes, 68% utilizam *meios de comunicação de massa* até quatro vezes em um dia de trabalho remunerado. O tempo total destinado aos meios de comunicação de massa por

essas pessoas varia de 10 a 240 minutos, ou 95 minutos em média, devotados principalmente para assistir à televisão e ouvir rádio. Essas atividades são realizadas duas vezes ao dia com duração média de 51 minutos. Em um dia de trabalho, os gerentes assistem à televisão sozinhos aproximadamente 70 minutos, e com algum corresidente, 52 minutos.

Para um ***dia de folga***, as atividades de lazer representam 36% do tempo devotado pelos gerentes, o que equivale a 514 minutos ou a 8 horas e 34 minutos, mais que o dobro do que a sua duração total para um dia de trabalho remunerado. Vale acrescentar que o tempo de lazer dos gerentes para um dia de folga, são 46 minutos menos do que a média identificada por Aguiar (2001b) na RMBH para um dia de final de semana, que, segundo Fisher (2008), é mais elevada que na maioria dos países europeus e semelhante à de países como a Bélgica e a Noruega.

Do tempo total devotado pelos gerentes ao lazer em um dia de folga, aproximadamente 3 horas são destinadas à *vida social,* como visitar e receber visitas e participar ou realizar festas. Todavia, o descanso – tempo sem atividade, foi a principal atividade registrada nos diários para um dia de folga pelos gerentes, sem ocorrer distinção por sexo.

Considerando a vida social e o lazer dos gerentes para um dia de trabalho e um dia de folga, é possível compreender algumas percepções sobre a sua frequência de participação em atividades sócio-culturais na RMBH. Foi apontado nos questionários autoaplicados que a maioria dos gerentes, nos últimos dois anos, não teve o hábito de comparecer a: concerto de orquestra (92,4%); manifestação religiosa – tradicional e/ou da cultura popular (87,4%); cinema (75%); visita a centro cultural (72%); exposição de arte (66,1%); e espetáculo teatral ou de dança (62,2%). Com exceção das duas últimas atividades, que são predominantemente realizadas por pessoas que ocupam o cargo de gerente de loja, as demais indicadas são feitas principalmente por plantonistas.

Somado a isso, 58% dos gerentes indicaram visitar um lugar, edificação ou monumento de valor histórico – cultural, bem como metade delas mencionou que compareceu a um show musical nos últimos dois anos.

Dessa forma, observou-se que, em um dia de folga, os gerentes devotam mais o seu tempo para si, especialmente o descanso, possivelmente em virtude da rotina intensa de seu trabalho remunerado ao longo da semana. E para manter o seu capital social por meio da socialização da família, devota uma parcela menor do seu tempo de lazer ao ato de receber e visitar pessoas e àparticipação/realização de festas. Diante disso, nota-se que o capital cultural

tem uma importância menor para os gerentes no seu cotidiano do que o capital social, também demonstrado que é baixo. O baixo consumo de cultura pelos gerentes, e juntamente com seus corresidentes, pode estar relacionado também, conforme Amaral, Fígoli e Noronha (2007), ao fato dessas pessoas não possuírem dia de folga fixo para o lazer na RMBH.

Assim como no dia de trabalho remunerado, apenas nove gerentes indicaram praticar *esportes e atividades ao ar livre* em um dia de folga. As principais atividades são: andar de bicicleta, jogar bola, e fazer exercícios com equipamento, fazer *cooper* ou corrida. Essas pessoas devotam de 10 a 250 minutos, possuindo como mediana[59] 70 minutos para essas atividades. Notou-se que essas atividades são de natureza individual, cujos dados coadunam com o estudo de Neubert (2006) sobre o tempo devotado ao lazer na RMBH.

Quanto aos *hobbies* e jogos, 22% dos participantes mencionaram devotar 113 minutos a essas atividades, onde o uso de computador é a principal atividade nesta categoria para um dia de folga. Mas, quando os gerentes não estão utilizando o computador, foi declarado por uma minoria dos participantes que, nos últimos dois anos, houve devoção de tempo a algumas atividades artísticas, revelando assim idiossincrasias como cantar ou tocar música (9,1% dos gerentes); realizar pinturas, esculturas, desenhos ou grafite (6,8%); fazer artesanato (5,1%); e escrever contos, romances ou poesias (3,6%). O que não se sabe é se essas produções artísticas são imbuídas de interesse comercial por parte dos gerentes.

Em relação aos meios de comunicação de massa para um *dia de folga*, 78% dos gerentes indicaram assistir à televisão e escutar rádio até 9 vezes ao dia, com duração de cada episódio, em média, de 67 minutos. Os gerentes devotam, em um dia de folga, aproximadamente 180 minutos para assistir à televisão sozinhos e 120 minutos com algum corresidente.

Uma minoria dos gerentes indicou outras formas (leituras de livros e de jornais) para obter informações para nutrir o seu capital intelectual e cultural. As informações buscadas por eles são principalmente de natureza técnica ou didática (como indicado por 71% dos participantes), que se especula ser para melhorar o seu desempenho em atividades com rendimentos, uma vez que 78% dos gerentes afirmaram ser o trabalho ou profissão o motivo para ter lido algum livro nos últimos doze meses. Notou-se também que a leitura de livros técnicos é buscada por 82% dos gerentes, o que pode ser justificado pelas exigências e necessidades de resolução de problemas diários, principalmente não rotineiros, que são

[59] A mediana foi o parâmetro utilizado neste caso em virtude da alta dispersão de dados identificada por meio do desvio-padrão que foi igual ou maior que a média.

colocados a essas pessoas em seu cotidiano nas lojas. Este dado é importante porque revela um tempo objetivado para o trabalho remunerado em um dia de folga que não é computado na jornada de trabalho e que pode trazer desdobramentos na relação com a família.

Especificamente os plantonistas indicaram possuir o hábito, nos últimos doze meses, de ler jornais diariamente, sendo depois da televisão e do rádio, sua principal fonte de informação, diferentemente dos gerentes, que indicaram ler principalmente livros. Isso acontece porque eles recebem os jornais que são vendidos nas lojas durante o seu expediente na madrugada, e como a maioria dos jornais não é lacrada há a possibilidade de folheá-los. Para todas as ocupações gerenciais de loja da Alpharma, a visita às bibliotecas na RMBH para leitura foi efetuada por apenas 15% nos últimos doze meses.

Como observações complementares relacionadas ao lazer, 8% de gerentes indicaram também ter lido algum livro nos últimos doze meses com o objetivo de buscar informações sobre saúde, beleza, autoajuda etc. E apesar da existência de uma boa infra-estrutura de cinemas na RMBH, especialmente em *shopping-centers*, 93% dos gerentes indicaram ter assistido a filme em vídeo ou DVD (alugado ou emprestado), nos últimos dois meses, em seu domicílio, normalmente com algum corresidente.

Estudo e deslocamentos

Para um ***dia de trabalho remunerado***, as categorias de atividades voltadas ao estudo e a deslocamentos representam juntas, nesta pesquisa, 21% do tempo utilizados pelos gerentes, conforme Ilustração 15.

O tempo para o estudo é devotado por 18% gerentes, sendo hegemonicamente direcionado para a sua formação escolar profissional. A maioria dos gerentes frequenta cursos de graduação e devota o seu tempo para este estudo, aproximadamente duas vezes ao dia (o que pode ser equivalente a sua entrada e saída da Instituição de Ensino Superior - IES para cursar a sua graduação). A duração por episódio é de 95 minutos (aproximadamente a duração de duas horas/aula de 50 minutos de uma disciplina de curso de graduação).

Para o estudo, o tempo total destinado para um dia de trabalho pelos gerentes varia de 10 a 320 minutos, possuindo como média 173 minutos ou 2 horas e 53 minutos, o que é relativamente pouco se considerarmos que somente o tempo das aulas por dia em cursos de graduação têm em média, quatro horas/aula de 50 minutos que totalizam 3 horas e 20 minutos. Esta observação permite inferir que os gerentes que cursam graduação devotam para

um dia de trabalho remunerado, em média todo o seu tempo de estudo nas disciplinas na IES que frequenta.

O tempo destinado pelos gerentes para deslocamentos em um dia de trabalho remunerado varia de 10 a 290 minutos, em média 133 minutos ou 2 horas e 13 minutos. Este tempo é considerado relativamente alto para a RMBH, uma vez que para um dia de trabalho, trabalhadores profissionais desta região gastam, em média, 31 minutos (AGUIAR, 2003). Essas atividades voltadas aos deslocamentos ocorrem de 4 a 8 vezes em um dia de trabalho com duração por episódio, em média, de 40 minutos. Desses deslocamentos, 42% do tempo ou 56 minutos estão relacionadas ao "ir" e "vir" das lojas, o que é percentualmente menor do que é apresentado na RMBH, que corresponde a 50% do tempo despendido em deslocamentos (MONT´ALVÃO, 2009).

Os outros 58% do tempo ou 77 minutos de viagens dos gerentes em um dia de trabalho remunerado são devotados aos deslocamentos para o estudo na IES em que cursa a graduação e a de transporte de crianças. Nesta última atividade, referente ao cuidado com os filhos, aproximadamente 76% dos gerentes preferem utilizar veículo próprio, agindo diferentemente nos deslocamentos realizados para trabalho remunerado e estudo, onde o principal transporte é o ônibus.

Para um ***dia de folga***, somente quatro gerentes dedicam 6% do seu tempo diário para o estudo, em média, 80 minutos. Esperava-se que este tempo fosse maior e com mais agentes. Isso só reforça a inferência exposta para um dia de trabalho, de que a maioria dos gerentes que frequentam IES somente "estudam" durante as aulas, devotando pouco ou nenhum tempo para compreensão, análise e reflexão dos conteúdos captados durante as disciplinas da graduação, situações consideradas importantes para a sua aprendizagem.

Este pouco tempo devotado ao estudo pode ser um desdobramento da intensificação do trabalho vivenciado pelos gerentes da Alpharma, que pode ser reforçada pela não valorização formal da educação continuada pela própria organização, conforme foi indicado no Capítulo 4.

Em relação aos deslocamentos para um dia de folga, 49% dos participantes realizam até 8 deles com duração de 31 minutos cada um. O tempo total em um dia de folga destinado aos deslocamentos pelos gerentes varia de 109 a 330 minutos, possuindo, em média, 112 minutos. Essa duração é superior à média identificada com trabalhadores profissionais por Aguiar (2003) na RMBH, que foi de 69 minutos. Em um dia de folga, os principais

deslocamentos efetuados pelos gerentes, principalmente na GBH, são relacionados às atividades de lazer e cultura, à vida social, e compras e serviços.

Uma observação complementar obtida com os questionários autoaplicados sobre o tempo devotado aos deslocamentos pelos gerentes é que a maioria delas, cerca de 80%, utiliza preferencialmente o ônibus para fazer algum trabalho voluntário e resolver problemas de casa, ao invés do veículo próprio, principalmente automóveis.

Trabalho voluntário e reuniões

Para um ***dia de trabalho remunerado***, 14% dos gerentes devotam o seu tempo ao trabalho voluntário e reuniões na sua comunidade, que ocorrem até quatro vezes por dia com duração de 30 minutos[60] cada episódio, variando de 9 a 220 minutos.

As reuniões na comunidade (praticadas principalmente pelos gerentes de religião católica) e as reuniões religiosas (praticadas principalmente pelos gerentes de religião evangélica) são as principais atividades praticadas nesta categoria pelos gerentes para um dia de trabalho.

Para um ***dia de folga***, apenas onze gerentes indicaram atuar como agentes nesta categoria para praticar essencialmente atividades religiosas. O tempo total destinado às atividades religiosas por essas pessoas varia de 10 a 150 minutos, em média 78 minutos. Vale destacar que apenas três gerentes de loja, da religião evangélica, devotam o seu tempo às atividades religiosas de modo assíduo, tanto num dia de trabalho quanto num dia de folga.

5.2 O DOMICÍLIO E OS CORRESIDENTES DOS GERENTES

Os domicílios dos gerentes das lojas da Alpharma são considerados confortáveis por 80% deles e possuem entre dois e doze cômodos. Em média, são seis cômodos nos domicílios, sendo um ou dois designados para banheiros. 72% dos gerentes residem em domicílios próprios, desses 34% ainda possuem financiamento com terceiros. De modo geral, 90% dos gerentes declaram sentir-se satisfeitos com as características do seu domicílio.

[60] A mediana foi o parâmetro utilizado neste caso em virtude da alta dispersão de dados identificada por meio do desvio-padrão que foi igual ou maior que a média.

Em 84% dos domicílios dos gerentes há três a cinco pessoas[61] corresidentes, dentre eles, em 75% há uma ou duas pessoas do sexo feminino. Esses dados são importantes porque mostram que a quantidade de cômodos no domicílio dos gerentes é compatível com a quantidade de corresidentes; 61% dos domicílios possuem dois adultos, incluindo o gerente, que exercem atividade remunerada.

Observou-se que há corresidentes (principalmente cônjuges, em sua maioria, dos gerentes plantonistas) que realizam atividades remuneradas complementares ou articuladas ao trabalho principal para incrementar a renda familiar. Essas são executadas predominantemente fora de casa, para um dia de trabalho, principalmente: vendas ambulantes; fornecimento de prestação de serviços domésticos, de cuidado de crianças e idosos, e trabalhos manuais/artesanais. O tempo dessas atividades varia entre 10 e 370 minutos, com duração de 70 minutos para um dia de trabalho[62]. Já para um dia de folga dos gerentes, os corresidentes atuam principalmente com o fornecimento de serviços domésticos para terceiros, devotando em média 408 minutos, o que equivale a 6 horas e 48 minutos para esta atividade. Isso gera desencontros principalmente entre os gerentes e os seus cônjuges, pelo menos uma vez por semana, devido à escala de folgas nas lojas.

52% dos gerentes possuem filhos, e 90% desses têm de um a dois filhos. O assistente de gerência são os que menos possuem filhos. Acredita-se que isto está relacionado, conforme Glorieux (2005), ao fato de ser a primeira ocupação de autoridade que os gerentes têm nas lojas, o que pode trazer à tona a expectativa de se "fazer carreira" por meio dela, para futuramente alcançar um cargo de gerente de loja ou maior na Administração da Alpharma.

O bairro ou comunidade em que 62% dos domicílios dos gerentes estão imersos na GBH possui um ambiente saudável em relação ao clima, barulho e poluição. Já os corresidentes expressaram uma opinião mais apurada em comparação com as das gerências em que 53% consideraram o ambiente saudável. Quanto à forma como joga o lixo da casa fora, a maioria dos gerentes (98%) afirma ter coleta de lixo na porta de casa, onde somente 14% delas indicam colocar o lixo reciclável (latas, papéis etc.) em lixeiras de coleta seletiva.

Em relação à segurança na vizinhança onde moram, 76% dos gerentes consideram muito segura ou segura a sua região, onde os principais inconvenientes que elas e seus corresidentes sentem com maior frequência são: pixações em muros ou prédios (43%),

[61] Considerando um total de 142 respostas válidas, cuja mediana foi, em termos de arredondamento, três pessoas por moradia. No total de pessoas que compõe a moradia, está incluído aquele que atua como gerente na loja.
[62] A mediana foi o parâmetro utilizado neste caso em virtude da alta dispersão de dados identificada por meio do desvio-padrão que foi igual ou maior que a média.

vizinhos e festas barulhentas (38%), adolescentes fazem arruaça na rua (35%), vandalismo e danos intencionais à propriedade (24%), mendigos, pedintes e meninos de rua (22%), e problemas no bairro com presença de gangues (18%). Vale destacar que a maioria dos gerentes em opinião conjunta com os seus corresidentes (65%) indicou não saber se são frequentes problemas com tráfico de drogas em sua vizinhança. Em relação aos problemas com prostituição, 84% não sabem se esta situação é um problema próximo ao local onde moram, sendo a sua frequência relevante para apenas 8% dos gerentes.

Cuidados com o domicílio e a família

Para um ***dia de trabalho remunerado***, supôs-se que esta categoria de atividades fosse a terceira prioridade dos gerentes, mas ao contrário do que se esperava, essas atividades representam a quinta prioridade em devoção desses sujeitos, com apenas 8% ou 117 minutos do seu tempo diário. São 17 minutos a mais que a média identificada com trabalhadores profissionais por Aguiar (2003) na RMBH, que foi aproximadamente de 100 minutos.

Para o gerenciamento do domicílio foram identificadas algumas atividades devotadas pelos gerentes aos seus cuidados que demonstraram ser realizadas predominantemente por determinado sexo para um dia de trabalho remunerado. As principais atividades identificadas e que são executadas predominantemente por homens foram: manutenção de domicílio, passar a ferro, trabalhos manuais e realização de serviços comerciais e administrativos. Já as mulheres, realizam principalmente atividades, semelhantes àquelas identificadas como significativas por Hassard (2001), como lavar, limpar e arrumar a residência, preparar alimentos, cuidar de animais domésticos e fazer compras. Vale destacar que, para um dia de trabalho, apesar de os gerentes homens realizarem atividades voltadas aos cuidados com o domicílio, o gerenciamento e os cuidados com a família foi uma prática evidenciada como hegemonicamente das gerentes mulheres. Além disso, o fato da atividade de "passar ferro" num dia de trabalho ter sido indicada como uma das principais realizações dos homens em casa, não sendo delegada a outrem, pode estar relacionada a somente a passar algumas roupas como o uniforme da Alpharma, que possui características semelhantes a uma roupa social, a qual necessita estar bem alinhado diariamente para o atendimento ao público e servir de bom exemplo para os demais funcionários nas lojas.

Para um ***dia de folga***, 70% dos gerentes devotam, em média, 243 minutos do seu tempo diário para os cuidados com o domicílio e a família, com 95 minutos a mais que a

média identificada com trabalhadores profissionais na RMBH por Aguiar (2003), que foi de 148 minutos para um dia de fim de semana. Notou-se que a participação dos homens passou a ser mais expressiva e com a realização de algumas atividades que aparentemente não eram possíveis de serem executadas em um dia de trabalho remunerado como a manutenção de veículos. Também foi evidenciada a troca de atividades em relação ao sexo em um dia de folga, em que a atividade de fazer compras é feita pelos homens e a atividade de passar ferro, pelas mulheres.

Tanto para um dia de trabalho remunerado quanto para um dia de folga, nas atividades de cuidados com o domicílio e a família, os gerentes indicaram a necessidade de auxílio de outras pessoas. Como a maioria dos gerentes não possui empregados domésticos em seus domicílios, 55% afirmaram ter recebido ajuda de parente, amigos ou colegas de trabalho para lidar com alguma atividade ou situação familiar no seu dia a dia. Os que mais receberam a ajuda de todas essas pessoas foram os gerentes de lojas, aproximadamente 55%. Esse dado mostra, conforme Leal (2003), a importância do capital social e das redes de ajuda na vida contemporânea dos gerentes que atuam em lojas do varejo, o que confere a eles, o poder de maximização do seu tempo cotidiano, bem como uma forma de compensar sua restrita devoção a atividades relacionadas aos cuidados com o domicílio e a família. Todavia, os gerentes indicaram que receberam, no mês anterior, pouca ou nenhuma ajuda de vizinhos para lidar com alguma atividade ou situação familiar. Essa relação de baixa ou nenhuma ajuda por parte dos vizinhos dos domicílios dos gerentes pode estar associada à baixa frequência de visitas ou contatos pessoais entre eles, conforme indicado nos questionários autoaplicados.

Convívio entre gerentes e seus corresidentes no dia a dia na GBH

Foi observado que o tempo devotado pelos gerentes aos cuidados com o domicílio e a família está num plano periférico para um dia de trabalho, mas priorizado para um dia de folga, ocorrendo, segundo os dados dos diários de usos do tempo, conciliações temporais entre os gerentes e seus corresidentes[63] no que tange à realização de atividades e tarefas para essa finalidade.

A maioria das atividades de lazer é preferencialmente praticada pelos gerentes no domicílio mais sozinho do que com algum corresidente. Especula-se que essa preferência pelas atividades de lazer sozinho ocorra em detrimento daquelas relacionadas aos cuidados

[63] Vale lembrar que os cônjuges dos gerentes foi o parentesco predominante na amostra dos corresidentes.

com o domicílio, porque os gerentes as percebem como mais uma obrigação no seu dia a dia, preferindo, conforme Nowotny (1994) e Neubert (2006) valorizar o seu tempo próprio, muitas vezes em virtudes de suas idiossincrasias.

As atividades relacionadas aos cuidados pessoais, aos deslocamentos e ao trabalho voluntário e reuniões possuem conciliações temporais aceitáveis, já que as diferenças de tempo entre os gerentes e de seus corresidentes para essas categorias de atividades variam apenas de 19 a 30 minutos. Vale comentar que era de se esperar que houvesse pouca conciliação temporal entre gerentes e corresidentes nas categorias de atividades com rendimentos e estudo, uma vez que os gerentes tendem a realizá-las sozinhos, não concatenadas com os seus corresidentes.

Apontamentos sobre o dia a dia dos gerentes das lojas da Alpharma

Observou-se que o dia de folga para os gerentes serve como um dia para compensar o tempo "perdido" ou pouco "usufruído" para si ou juntamente com os corresidentes durante um dia de trabalho com atividades que sejam de seu interesse e necessidade. Tal confirmação complementa a argumentação feita no capítulo anterior sobre a relação entre o contexto organizacional e o tempo devotado ao trabalho remunerado pelos gerentes, primeira pergunta de pesquisa desta tese. Além disso, o dia de folga serve também para uma minoria dos gerentes como um dia para continuar o trabalho da organização no domicílio.

Na descrição da duração das atividades cotidianas para um dia de trabalho remunerado e um dia de folga, observou-se uma demonstração por parte dos gerentes de comprometimento com a organização, por meio de comportamentos considerados pró-ativos nas organizações (SERVA e FERREIRA, 2004) como o prolongamento do tempo de trabalho na loja e, às vezes, no domicílio. Segundo Morgan (1996), esses comportamentos representam um perfil gerencial positivo e produtivo, desejado pelas organizações, com o objetivo de maximizar os seus resultados. A Administração da Alpharma reconhece a existência desses comportamentos por parte da maioria de seus gerentes, embora no seu discurso mencione que tais comportamentos não seriam adequados, porém necessários para que se cumpram as atribuições e as metas nas lojas. Esses comportamentos servem para os gerentes como uma forma de minimizar a sensação de incompetência (SOARES e EMMENDOERFER, 2006) pelos resultados não alcançados, conforme comentados no Capítulo 4. Os gerentes que praticam esses comportamentos no dia a dia são, segundo a Administração da Alpharma,

rotulados como “tarados” pelo trabalho. Este rótulo não é diferente e nem distante de estereótipos como “viciados” e “maníacos” pelo trabalho (SERVA e FERREIRA, 2004), que organizações vêm cultivando em sua estrutura e valorizando no mercado. Contudo, o termo tarado utilizado na organização Alpharma torna sutil ou oculta um processo de intensificação do trabalho gerencial nas lojas, podendo configurar em algumas situações um gerente “estressado” neste contexto organizacional.

Diante disso, pressupõe-se que o tempo devotado ao trabalho na Alpharma deva possuir fontes de tensões que geram preocupações ou problemas em outros espaços e atividades da vida cotidiana dos gerentes, bem como no próprio local de trabalho. Tal pressuposto conduz a vários questionamentos: será que os gerentes se sentem preocupados ou estressados com questões da loja em casa e vice-versa? Em que situações e atividades isso deve acontecer? Que pessoas do círculo de convivência fora do trabalho estão envolvidas com essas tensões? Será que eles fazem algo para minimizar essas preocupações? Conseguem os gerentes conciliarem as demandas do trabalho da loja com as demais demandas da sua vida cotidiana? Enfim, em que situações, em função das escolhas e atitudes realizadas pelos gerentes, a variável tempo pode ser um elemento importante para o entendimento das tensões sentidas e conciliações praticadas por esses sujeitos?

Com esses questionamentos, o capítulo seguinte foi dedicado a identificar e analisar possíveis tensões sentidas pelos gerentes em virtude do contexto organizacional em que estão inseridos. Especialmente, procurou-se conhecer as tensões entre o tempo devotado ao trabalho remunerado e aquele devotado ao espaço doméstico e as tentativas de conciliação das demandas nos espaços da vida cotidiana pelos gerentes da Alpharma.

Assim, reforça-se o pressuposto de que os gerentes conhecendo agora as suas 24 horas para um dia de trabalho e para um dia de folga, não estão isentos de preocupações ou tensões que transcendem a organização, as quais encontram refúgio e soluções ou causar problemas nas relações sociais em outros espaços da vida, como o domicílio, e vice-versa. Tal pressuposto possibilita a discussão, no Capítulo 6, de questionamentos como: quais tensões são geradas na organização e no domicílio? Essas tensões causam problemas na vida dos gerentes e de seus corresidentes?

6. TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O DOMICÍLIO DE GERENTES DAS LOJAS DA ALPHARMA NA GBH

O objetivo deste capítulo foi identificar e descrever possíveis tensões e tentativas de conciliação entre o tempo devotado ao trabalho da organização e o tempo dedicado aos cuidados ao domicílio e a família pelas pessoas que atuam como gerentes nas lojas da Alpharma na GBH.

Para tanto, este capítulo foi organizado em duas seções, em que a organização foi denominada de "loja" e o domicílio de "casa" como forma de facilitar a exposição dos dados sobre as tensões e conciliações de um espaço para o outro e vice-versa. Ao final, buscou-se estabelecer um debate articulado dos resultados apresentados com a noção de bem-estar e qualidade de vida percebida pelos gerentes. Isso permitiu responder a segunda pergunta de pesquisa desta tese: quais as tensões entre o tempo devotado ao trabalho na organização e o tempo dedicado ao domicílio de pessoas que atuam como gerentes nas lojas da Alpharma?

6.1. DA "LOJA" EM "CASA"

A **hipótese central**[64] **desta seção é que as atividades vivenciadas pelos gerentes no dia a dia fora do horário de trabalho na loja são tensionadas por determinadas situações advindas do próprio contexto da organização Alpharma.**

Diante desta hipótese, indagações surgem: quais são essas "situações" geradoras de tensões no dia a dia dos gerentes? Quais são as principais atividades afetadas por essas situações? Mas, antes de apresentar as respostas para estas indagações, é importante saber se os gerentes se sentem preocupados com questões da loja quando estão fora dela. Nesse sentido, 92% dos gerentes indicaram que se sentem preocupados ou estressados com questões da loja em sua casa. Contudo, não é interesse desta pesquisa investigar tais questões em si, mas sim entender os desdobramentos que elas trazem para o cotidiano dos gerentes a partir de determinadas situações, cuja literatura especializada[65] vem apontando como potenciais manifestações do fenômeno da intensificação do trabalho contemporâneo.

[64] Fundamentada a partir das colocações de Brod (1984), Morgan (1996) e Sennett (2006) no Capítulo 2.
[65] Cf. Hochschild (1997), Collinson (2000), Giddens (2005), Sennett (2006) e Dal Rosso (2008).

As três situações determinadas nesta pesquisa em relação ao trabalho remunerado devotado à organização Alpharma como possíveis fontes de tensões e conciliações na vida cotidiana dos gerentes, talvez como forma de manter seus dias produtivos e dentro de suas expectativas profissionais, foram: (a) quando os gerentes ficam na loja além do seu horário de trabalho[66]; (b) quando eles levam tarefas da loja para fazer em casa; e (c) quando eles ficam preocupados ou estressados com o trabalho da loja em casa[67].

Vale comentar que, em todas as situações mencionadas, partiu-se do **pressuposto de que as atividades devotadas ao relacionamento com a família (cônjuges e filhos) pelos gerentes da Alpharma seriam os principais alvos das tensões ou preocupações sentidas por eles no cotidiano**. Tal pressuposto[68] será examinado até o final deste capítulo.

Tensões - Situação A – Quando os gerentes ficam na loja além do seu horário de trabalho

Ao contrário do que se pressupôs, dos 147 gerentes participantes, 69% deles indicaram ser o lazer o principal alvo das tensões no dia a dia, quando permanecem em suas respectivas lojas além das oito horas diárias previstas em sua jornada de trabalho, conforme Tabela 20.

Tabela 20 – Gerentes que sentem tensões quando permanecem nas lojas além do horário, por atividade cotidiana (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	Não	Não Sabem / Não Responderam
No lazer	**69**	8	23
No relacionamento com cônjuge*	**62**	21	17
No relacionamento com filho(s) **	**59**	16	25
Nos cuidados com a casa	**52**	22	26
Nos cuidados pessoais	**44**	26	30
No estudo***	26	23	**51**
No relacionamento com outros parentes	23	29	**48**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

* n=105, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estão oficial ou consensualmente casados; ** n=90, válidos somente os depoimentos dos gerentes que possuem filhos; *** n=31, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estavam frequentando escola no período da pesquisa.

[66] Nesta tese, esta foi a única situação que pôde ser explorada exclusivamente para um dia de trabalho, não sendo suas discussões extensíveis para um dia de folga dos gerentes.

[67] Esta situação refere-se àquele "instante" do dia a dia das pessoas que se apresentam "fisicamente presentes, mas mentalmente distantes" em um determinado espaço físico. Essa situação refere-se aquela não atenção dada pelo sujeito aos elementos ou demais sujeitos que estão ao seu redor naquele momento e local.

[68] Fundamentado a partir das colocações de Oliveira (2003), Castells (2006) e Aguiar (2007) no Capítulo 2.

Os gerentes desejam realizar atividades de lazer no seu dia a dia, antes ou depois do expediente, mas, com o prolongamento da jornada de trabalho na Alpharma, elas são inviabilizadas. Isso devido à sobreposição do tempo que seria dedicado às atividades de lazer pelo tempo (extra) devotado ao trabalho na loja. Além disso, esse tempo pode estar comprometido pelo cansaço e fadiga dos gerentes em virtude das dezenas de atividades realizadas durante a jornada de trabalho, assim como pelo receio ou o não interesse de "abrir mão" do (pouco) tempo devotado ao relacionamento com o cônjuge e com os filhos, pois eles podem (re)produzir outras fontes ou formas de tensões no dia a dia.

Dos 105 corresidentes participantes, cabe destacar que 85% deles percebem as tensões assinaladas pelos gerentes na Tabela 20 com distinta ordem de prioridade, conforme pode ser observado nas quatro primeiras opções de atividades cotidianas na Tabela 21.

Tabela 21 – Corresidentes que percebem tensões sentidas pelos gerentes quando permanecem nas lojas além do horário de trabalho, por atividade cotidiana (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	**Não**	**Não Sabem / Não Responderam**
No relacionamento com cônjuge*	**55**	19	26
No lazer	**45**	15	40
Nos cuidados com a casa	**40**	20	40
No relacionamento com filho(s) **	**38**	24	38
Nos cuidados pessoais	33	27	**40**
No estudo***	19	32	**49**
No relacionamento com outros parentes	12	35	**53**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*
* n=64, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estão oficial ou consensualmente casados.
** n=50, válidos somente os depoimentos dos gerentes que possuem filhos.

Comparando os dados das Tabelas 20 e 21, enquanto para os gerentes as três atividades afetadas pelas tensões do dia a dia, geradas em função de permanecerem na loja além do seu horário de trabalho, são, respectivamente, (1) no lazer, (2) no relacionamento com o cônjuge ou companheiro e (3) no relacionamento com os filhos. Para os corresidentes, as tensões mais sentidas são: (1) relacionamento com o cônjuge ou companheiro, no caso os próprios gerentes, (2) no lazer, e (3) nos cuidados com a casa. Nota-se aqui que os gerentes transmitem aos corresidentes, a sensação de que sua ausência em casa, em virtude do prolongamento do tempo de trabalho na loja, provoca tensões no relacionamento com o

cônjuge e nos cuidados com a casa, embora o lazer seja a atividade cotidiana que mais preocupa os gerentes nesta situação.

Os gerentes e seus corresidentes apontaram, nas Tabelas 20 e 21, que o relacionamento com outros parentes é a atividade menos afetada por tensões provocadas pelo prolongamento do horário de trabalho na Alpharma. Isso pode estar acontecendo devido à ajuda, sem a necessidade de compensação imediata, que os gerentes tem recebido de parentes para lidar com alguma atividade ou situação familiar no seu dia a dia, conforme foi discutido no Capítulo 5.

Vale destacar que foi observado uma baixa conscientização ou receio dos gerentes em se exporem nesta pesquisa, ao não responderem ou declararem que não sabem a respeito dos desdobramentos sociais (como as tensões ou preocupações geradas a partir) do prolongamento do tempo de trabalho em atividades como o estudo e o relacionamento com outros parentes. Nesta situação, não foram identificadas diferenças significativas de percepção em relação ao sexo, à raça e à idade dos sujeitos da pesquisa.

Tensões - Situação B – Quando os gerentes levam tarefas da empresa para fazer em casa

No dia a dia dos 147 gerentes, 63% deles[69] indicaram dedicar de 10 a 120 minutos para fazer tarefas da loja em casa, com duração média de 55 minutos. Tal situação torna o relacionamento com os filhos o principal alvo das tensões sentidas pelos gerentes, conforme Tabela 22.

Observa-se que a sobreposição do espaço laboral em relação ao domicílio, evidenciada por meio da realização das tarefas em casa, prolonga o tempo de trabalho dedicado as tarefas da loja, gerando tensões também nas atividades de lazer.

Nota-se que a frequência relativa das atividades de lazer (55%) está muito próxima da atividade mais "tensionada", que é o relacionamento com os filhos (56%), o que permite observar que as atividades de lazer têm relevância semelhante ou equivalente aos cuidados com os filhos na percepção dos gerentes.

[69] N=147 participantes; mediana = 60 minutos. Somente foram consideradas para a elaboração dessa tabela os gerentes que constaram neste intervalo de tempo. Neste caso, a variável "no estudo" foi retirada devido ao (N) ter sido pouco representativo com apenas 18 frequências válidas.

Tabela 22 – Gerentes que sentem tensões quando realizam tarefas da loja em casa, por atividade cotidiana (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	Não	Não Sabem / Não Responderam
No relacionamento com filho(s) *	**56**	15	29
No lazer	**55**	17	28
No relacionamento com cônjuge **	**48**	28	24
Nos cuidados com a casa	**43**	26	31
Nos cuidados pessoais	**37**	32	31
No relacionamento com outros parentes	14	38	**48**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

* n=54, válidos somente os depoimentos dos gerentes que possuem filhos.

** n=64, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estão oficial ou consensualmente casados.

Observa-se que há preferência dos gerentes pelo tempo próprio no dia a dia, em que cuidar de crianças pode ser considerada mais uma obrigação diária. Outra explicação para que a aproximação percentual das atividades voltadas para o relacionamento com os filhos e o lazer sejam as mais tensionadas é que apenas 20%[70] dos gerentes mencionaram devotar o seu tempo em atividades de cuidados dos filhos no seu cotidiano, o que ocorre, em média, no domicílio, para um dia de trabalho em 55 minutos e em 88 minutos para um dia de folga. Quando o cuidado dos filhos é realizado pelos gerentes em um dia de folga, fora do domicílio, o tempo devotado passa a ser maior, 102 minutos. No dia de trabalho remunerado, as atividades de cuidado dos filhos pelos gerentes são executadas predominantemente em casa. Segundo Aguiar (2003), o tempo devotado por pessoas profissionais na RMBH ao cuidado de crianças é de 39 minutos para um dia de trabalho, o que é relativamente menor ao identificado com os gerentes das lojas da Alpharma na GBH. Mesmo assim, para os gerentes, o relacionamento com os filhos tem sido o principal alvo das tensões quando eles levam tarefas da loja para serem feitas em casa. Tal percepção é também compartilhada pelos seus corresidentes, conforme Tabela 23.

Essa tensão existe, segundo Gorz (2005), porque cabe aos gerentes que são pais transmitirem aos filhos, independentemente de suas qualificações profissionais, a certeza de amor e proteção e o conjunto de valores que os introduz ao mundo civilizado. Para este autor, essas responsabilidades sociais e afetivas não deveriam ser delegáveis e nem transferíveis a

[70] Somente foram considerados os gerentes que mencionaram realizar atividades de cuidados de crianças. Para um dia da semana (n=30; mediana = 50 minutos) e um dia de folga (n=20; mediana = 70 minutos).

outras pessoas. Porém isso acontece no dia a dia dos gerentes da Alpharma quando necessitam contar com o apoio de parentes, amigos e conhecidos em atividades de cuidados com o domicílio e a família, conforme visto no Capítulo 5.

Tabela 23 – Corresidentes que percebem tensões sentidas pelos gerentes quando realizam tarefas da loja em casa, por atividade cotidiana (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	**Não**	**Não Sabem / Não Responderam**
No relacionamento com filho(s)*	33	30	**37**
No lazer	25	27	**48**
No relacionamento com cônjuge**	25	37	**38**
Nos cuidados com a casa	22	28	**50**
Nos cuidados pessoais	17	35	**48**
No estudo	11	34	**55**
No relacionamento com outros parentes	4	35	**61**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*
* n=46, válidos somente os depoimentos dos gerentes que possuem filhos.
** n=57, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estão oficial ou consensualmente casados.

Observou-se na Tabela 23, que, as atividades cotidianas percebidas pelos corresidentes como tensionadas quando os gerentes realizarem tarefas da loja em casa, possuem ordenação semelhante com aquela apresentada na Tabela 22. Isso reafirma as colocações apresentadas nesta situação, embora uma significativa quantidade de corresidentes não tenha respondido ou não saiba se essa situação gere realmente tensões nas atividades cotidianas dos gerentes.

Contudo, possivelmente essas tensões aconteçam pelo fato de o gerente estar em casa, mas não poder devotar o tempo que deseja aos filhos e/ou ao lazer em virtude das obrigações relativas ao trabalho gerencial, bem como a outras atividades consideradas também importantes por ele como os cuidados pessoais, especificamente o ato de dormir, conforme foi exposto no Capítulo 5.

Tensões - Situação C – Quando os gerentes ficam preocupados com o trabalho da loja em casa

Nesta terceira situação, o pressuposto apontado no início deste capítulo foi mais evidente do que nas demais situações anteriores, pois quando os gerentes ficam preocupados com o trabalho das lojas em casa, os relacionamentos com o cônjuge e com os filhos passam a

ser os principais alvos das tensões no seu dia a dia. Dos 147 gerentes participantes, a Tabela 24 mostra que 66% deles possuem tensões no relacionamento com o cônjuge ou companheiro quando ficam preocupados com o trabalho da empresa em casa. Essa situação gera também significativas tensões no relacionamento com os filhos (para 61% dos gerentes) que, mais uma vez, está próxima do percentual das atividades de lazer (60%).

Tabela 24 – Gerentes que sentem tensões quando se preocupam com o trabalho da loja em casa (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	Não	Não Sabem / Não Responderam
No relacionamento com cônjuge *	**66**	14	20
No relacionamento com filho(s) **	**61**	14	25
No lazer	**60**	14	26
Nos cuidados com a casa	**43**	28	29
Nos cuidados pessoais	**39**	31	30
No estudo***	36	13	**51**
No relacionamento com outros parentes	30	25	**45**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*
* n=105, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estão oficial ou consensualmente casados; ** n=90, válidos somente os depoimentos dos gerentes que possuem filhos; *** n=31, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estavam frequentando escola no período da pesquisa.

Nessa situação, nota-se que os gerentes estão devotando o seu tempo para pensar no trabalho e não estão sendo atenciosos substancialmente com seus familiares, o que revela um cenário de "estar fisicamente presente, mas mentalmente distante". Tal comportamento dos gerentes tende a provocar tensões nos relacionamentos com o cônjuge e com os filhos. Devido à baixa variabilidade dos dados apurados com os questionários autoaplicados não foi possível verificar se essas tensões são mais ou menos presentes conforme o cargo gerencial nas lojas da Alpharma. Talvez um dos motivos desta preocupação dos gerentes esteja associado ao próprio contexto organizacional em que estão inseridos, bem como ao sentimento de insegurança ou de baixo apoio da sua equipe de trabalho, como foi observado no Capítulo 3.

Verifica-se que, semelhante à situação anterior, os dados relativos as principais atividades tensionadas quando os gerentes ficam preocupados com o trabalho das lojas em casa, expostos na Tabela 24, são congruentes com as percepções de seus corresidentes, conforme Tabela 25.

Tabela 25 – Corresidentes que percebem tensões sentidas pelos gerentes quando se preocupam com o trabalho da loja em casa, por atividade cotidiana (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	Não	Não Sabem / Não Responderam
No relacionamento com cônjuge**	**51**	11	38
No relacionamento com filho(s)*	**46**	11	43
No lazer	**45**	13	42
Nos cuidados com a casa	38	20	**42**
Nos cuidados pessoais	27	28	**45**
No estudo	19	29	**52**
No relacionamento com outros parentes	14	31	**55**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

* n=57, válidos somente os depoimentos dos gerentes que estão oficial ou consensualmente casados.

** n=46, válidos somente os depoimentos dos gerentes que possuem filhos.

Em relação às tensões da loja sentidas em casa pelos gerentes diante das três situações expostas, pode-se notar que as temporalidades com a família (cônjuge e filhos) são mais suscetíveis a tensões na medida em que eles não se desligam ou não conseguem se desligar do trabalho da loja em sua casa. Na Ilustração 03, foram descritas as atividades afetadas pelas tensões da loja sentidas em casa (em %) na percepção dos gerentes.

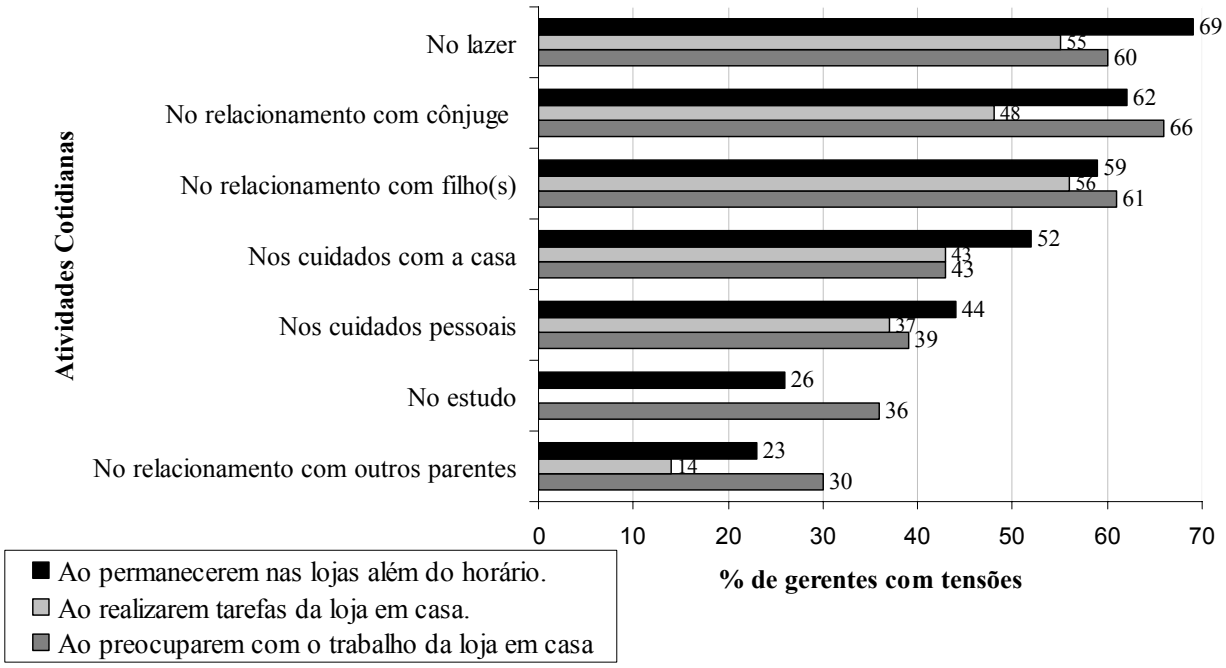

Ilustração 03 - Atividades afetadas pelas tensões da loja sentidas em casa pelos gerentes (em %).
Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

Observou-se na Ilustração 03 que para os gerentes, o lazer é principal alvo de preocupações (69%) quando as demandas da organização exigem maior atenção ou tornam-se prioritárias em relação ao domicílio. Esta evidência contraria o pressuposto inicial deste capítulo e coloca a família representada pelo cônjuge e pelos filhos nesta análise em segundo plano. Isso reitera mais uma vez uma evidência de que o tempo próprio (NOWOTNY, 1994) é mais importante para os gerentes no seu dia a dia. Assim, o lazer é na percepção dos gerentes a atividade mais afetada pelo seu trabalho nas lojas, apesar de no Capítulo 5 ter sido verificado que eles devotam para um dia de trabalho remunerado, em média, 254 minutos ao lazer e apenas 117 minutos aos cuidados com o domicílio e a família.

Pressupõe-se que a tensão sentida no lazer pelos gerentes seja em virtude de terem que reduzir o tempo devotado ou "abrir mão" desta atividade devido às preocupações que o trabalho na organização Alpharma está causando ou pode vir a causar. Tal pressuposto se sustenta, pois, durante um dia de trabalho, a maioria dos gerentes devotam, em média, 254 minutos, em contraposição aos 514 minutos devotados durante um dia de folga em atividades de lazer. Vale lembrar que os gerentes trabalham seis dias e folgam um por semana, distribuindo o seu tempo diário para atender também as demandas de atividades com cuidados pessoais, domicílio, família e estudo.

Notou-se também, nas três situações colocadas anteriormente, que o estudo e o relacionamento com outros parentes são as atividades cotidianas menos atingidas por tensões quando os gerentes intensificam o seu trabalho por meio do prolongamento de sua jornada de trabalho na própria loja ou em casa. As tensões nestas atividades se agravam na medida em que os gerentes começam a pensar, refletir e se preocupar com questões da loja em casa.

Para as atividades de estudo, era esperado que as tensões fossem baixas em virtude de apenas 27 gerentes estarem frequentando escola no período da pesquisa. Além disso, as tensões no estudo surgem em virtude da necessidade de realização das tarefas colocadas nos cursos que frequentam, bem como pelo restrito tempo devotado ao estudo em curso conforme foi apresentado, tanto para um dia de trabalho quanto para um dia de folga no Capítulo 5.

Quanto ao relacionamento com outros parentes, a evidência de que os gerentes levam tarefas da Alpharma para fazer em casa pouco incomoda ou gera tensões nesta relação. Entretanto, na medida em que os gerentes estendem a sua jornada de trabalho nas lojas ou começam a se preocupar com suas questões em casa, as tensões começam a se intensificar no relacionamento com parentes possivelmente pelo fato dos gerentes não cumprirem o horário combinado com eles ou não assumirem plenamente as atividades que os parentes estavam

desempenhando. Tais situações requerem dos parentes uma desprogramação ou reprogramação no seu tempo diária, gerando tensões no relacionamento com os gerentes que recebem com freqüência a ajuda deles em alguma atividade ou situação familiar. No mês anterior à pesquisa empírica, 55% dos gerentes haviam indicado ter recebido algum tipo de ajuda de parentes. Dentre eles, os gerentes de lojas foram os que mais receberam esta ajuda.

Contudo, percebeu-se que, nas três situações, houve evidências de que as percepções dos corresidentes são importantes não só para verificar o grau de congruência das informações tratadas, no caso as fontes geradoras e as atividades tensionadas no dia a dia, como também o grau de consciência ou sensibilidade dos corresidentes quanto às tensões que são sentidas e reproduzidas no dia a dia pelos gerentes em seus domicílios.

Conciliações para minimizar as tensões da "loja" sentidas em "casa"

No dia a dia dos 124 gerentes participantes, 21% indicaram passear e realizar atividades esportivas, físicas e de lazer com a família e/ou amigos como sendo as duas principais formas de minimizar as tensões da loja sentidas em casa, conforme Tabela 26.

Tabela 26 - Comparação entre conciliações praticadas pelos gerentes para minimizar tensões da loja em casa e àquelas percebidas pelos corresidentes (em %)

Conciliações para minimizar tensões da "loja" sentidas em "casa"	(%) Praticado pelos gerentes *	(%) Percebido pelos corresidentes**
Passear com a família e/ou amigos	**21**	15
Realizar atividades esportivas, físicas e de lazer com a família e/ou amigos	21	**25**
Realizar atividades esportivas, físicas e de lazer sozinho	**16**	8
Participar de cultos religiosos com a família e/ou amigos	13	**19**
Dividir as tarefas de casa com a família e outros corresidentes de modo mais justo	10	**22**
Efetuar separação de modo mais justa entre as tarefas da empresa e as da casa	**9**	5
Trabalho voluntário de caráter filantrópico / caridade	2	2
Outras	**8**	6

Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*
* n= 124; ** n = 65.

Observou-se que para os corresidentes, apenas realizar atividades esportivas, físicas e de lazer com a família e/ou amigos é percebida como a conciliação congruente com àquela

apontada como principal pelos gerentes. É possível que as conciliações percebidas pelos corresidentes, das quais muitas não são congruentes com as afirmações dos próprios gerentes, não sejam as ações que de fato os gerentes façam para minimizar as suas tensões no dia a dia, mas sim aquilo que os corresidentes esperariam que os gerentes fizessem ou que eles pudessem fazer. Neste sentido, dividir as tarefas de casa com a família e outros corresidentes de modo mais justo e participar de cultos religiosos (evangélicos, católicos ou espíritas) com a família e/ou amigos seriam, respectivamente a segunda e a terceira formas de conciliações percebidas pelos corresidentes como sendo adequadas para um melhor convívio familiar, mas que de fato é praticado por uma minoria de gerentes. Nota-se que os corresidentes são mais religiosos do que a maioria dos gerentes.

Mesmo que os gerentes indiquem que realizam atividades esportivas, físicas e de lazer sozinhos e que efetuam separação de modo mais justa entre as tarefas da empresa e as da casa, notou-se que os corresidentes percebem estas conciliações como pouco presentes ou insuficientes no dia a dia deles. Vale lembrar que no Capítulo 5, os gerentes indicaram sentirem falta de mais tempo próprio, inclusive para o lazer, bem como demonstraram devotar pouco tempo para os cuidados com o domicílio.

Ao inserir a variável sexo na análise das conciliações praticadas pelos gerentes para minimizar as tensões da loja sentidas em casa, verifica-se algumas diferenças significativas nas práticas cotidianas.

Enquanto, a maioria dos homens indicou passear com a família e/ou amigos como principal forma de conciliação, as mulheres indicaram realizar atividades esportivas, físicas e de lazer com a família e/ou amigos para minimizar as tensões diárias. Tal forma utilizada pelas gerentes mulheres é compartilhada pelos corresidentes homens que a reconhecem como sendo a mais frequente (ou mais adequada), apesar das mulheres representarem 28% dos gerentes das lojas da Alpharma.

Vale destacar que dividir as tarefas de casa com a família e/ou amigos é uma das formas de conciliação mais percebidas (ou esperadas) tanto pelos corresidentes homens quanto pelas mulheres, apesar de ser uma conciliação pouco praticada pelos gerentes homens no dia a dia. Esses indicaram preferir, em vez de dividir as atividades voltadas aos cuidados com a casa (mesmo reconhecendo tal necessidade), devotar o seu tempo para realizar *atividades esportivas, físicas e de lazer*, sozinho ou junto com família e amigos. Tal ação faz sentido se considerarmos que a maioria dos gerentes é do sexo masculino e indicou, na seção

anterior, que as atividades de lazer são as mais tensionadas pelo processo de intensificação do trabalho vivida por eles.

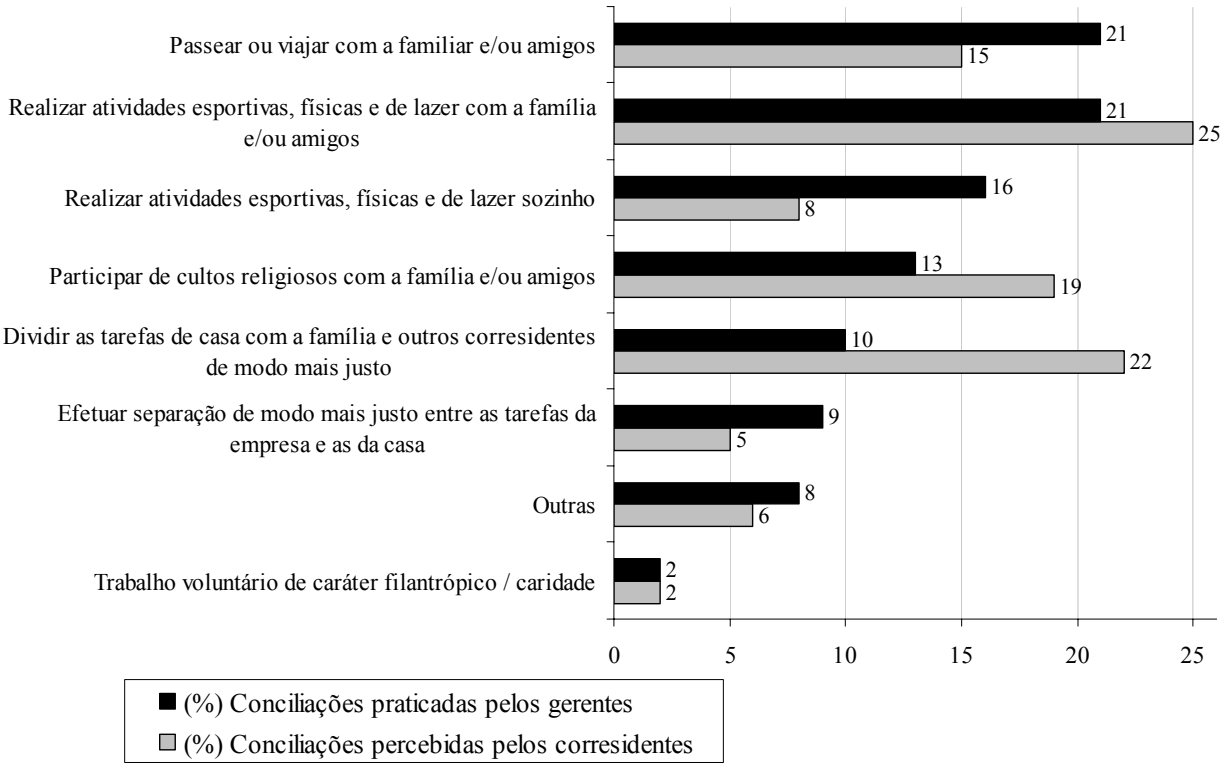

Ilustração 04 - Comparação entre conciliações praticadas pelos gerentes para minimizar as tensões da loja em casa e àquelas percebidas pelos corresidentes (em%).
Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

Efetuar separação mais justa entre as tarefas da loja e as da casa, algo tratado pelo modelo weberiano de organização burocrática no início desta tese, é considerado conforme Ilustração 04, apenas por 9% dos gerentes como uma prática frequente para minimizar as tensões no dia a dia, embora eles tenham evidenciado, no Capítulo 4, a necessidade de prolongar o horário de trabalho para cumprir as tarefas nas lojas e efetivar tal separação. Ao mesmo tempo, percebeu-se, que somente o prolongamento da jornada de trabalho nas lojas não é algo suficiente, já que tal separação entre as tarefas não ocorre na subjetividade dos gerentes devido às preocupações relativas ao trabalho gerencial na Alpharma serem sentidas fora das lojas, conforme as três situações expostas na seção anterior. Assim, em média, 42% dos gerentes demonstraram encontrar condições para desenvolver suas tarefas da loja em casa, mesmo que elas gerem tensões nas relações em família e nas atividades de lazer. As principais tarefas das lojas realizadas em casa são aquelas que envolvem planejamento, raciocínio analítico e soluções não resolvidas nas lojas, conforme discutidas no Capítulo 5.

Nesse sentido, 81% dos gerentes concordam com a afirmação de que, quando o homem contribui para a realização das tarefas domésticas e cuidado diário com os filhos, a família é mais feliz. Porém, tal afirmação revelou-se nesta pesquisa mais como uma expectativa desejada do que algo que acontece de fato para a maioria dos sujeitos da pesquisa. Enquanto isso não se torna algo rotineiro em face do contexto organizacional, tanto os gerentes quanto os corresidentes, ambos do sexo feminino, esperam maior cumplicidade no cotidiano por parte do(a) cônjuge ou companheiro(a), bem como dos(as) filhos(as), quando mãe, já que a mulher, ao trabalhar fora de casa, não está isenta do trabalho doméstico (FERREIRA, 2004). Tal evidência pode reforçar também a necessidade de separação mais rigorosa entre as tarefas da organização e aquelas do domicílio (SILVA, 2005), porém isso é algo pouco factível no dia a dia dos gerentes da Alpharma e, talvez, do trabalho gerencial na contemporaneidade.

Vale acrescentar que essa constatação não difere da pesquisa sobre gênero na RMBH realizada por Souza, Neubert e Aguiar (2005), que reitera a percepção de tempo do homem de forma mais individualizada, já que um tempo maior é despendido com trabalho remunerado e pouco tempo é dedicado aos cuidados do lar e da família. Enquanto a mulher percebe o tempo de forma mais distributiva, uma vez que teria que se desdobrar e conciliar as demandas do trabalho doméstico voltado para toda a família com o trabalho remunerado.

Outras conciliações praticadas pelos gerentes para minimizar as tensões da “loja” em “casa” foram apresentadas. São elas: conversar com os envolvidos a respeito das tensões; realizar atividades relacionadas ao capital cultural, como ouvir música; assistir a um filme; isolar-se ou dormir; ir ao estádio de futebol; tomar uma cerveja. Já o trabalho voluntário de caráter filantrópico, ou de caridade, é atividade menos praticada, sendo, nesta pesquisa, exclusividade de alguns gerentes de loja do sexo masculino.

6.2. DA “CASA” NA “LOJA”

As tensões no dia a dia dos gerentes não se revelam como uma relação unilateral (apesar de 42% indicar ao contrário), mas sim bilateral, pois preocupações vivenciadas por esses gerentes em casa tendem a serem sentidas e reproduzidas também nas lojas em que trabalham.

Assim, 38% dos gerentes revelaram sentir frequentemente ou ficarem em geral preocupados com questões da casa, principalmente de cuidados com o domicílio e a família

nas lojas da organização Alpharma. 29% dos gerentes indicaram às vezes sentir preocupações desta natureza. Além dessas preocupações, existe também a questão da falta de tempo próprio sentido pelos gerentes, principalmente para a prática de atividades de lazer. Diante dessas evidências, foram colocadas duas situações em relação às preocupações sentidas por essas pessoas como possíveis fontes de tensões no dia a dia: (a) quando o gerente fica preocupado com as questões da casa na loja; e (b) quando ele não pratica atividades de lazer.

Tensões - Situação A – Quando os gerentes ficam preocupados com as questões de casa

Para 147 gerentes participantes, cabe mencionar que a eficiência de suas tarefas na loja (46%) e o alcance de metas (39%) foram os principais alvos de tensões indicados pelos gerentes quando se preocupam na loja com questões de sua casa, conforme Tabela 26.

Tabela 26 – Gerentes que sentem tensões nas lojas quando ficam preocupados com as atividades de cuidados com o domicílio e a família (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	**Não**	**Não Sabem / Não Responderam**
Na eficiência de suas tarefas na loja	**46**	15	39
No alcance de metas	**39**	24	37
Na organização do seu escritório/sala	27	33	**40**
No relacionamento com os subordinados	25	35	**40**
No relacionamento com os clientes	16	**44**	40
No relacionamento com a chefia	9	**47**	44
Outra	3	10	**87**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

Os gerentes indicaram que a organização do seu escritório ou sala é a terceira atividade mais tensionada, possivelmente pela grande quantidade de atribuições que desempenha nas lojas. O relacionamento com os subordinados é a quarta atividade tensionada e pode ser explicada pelo baixo apoio da equipe de trabalho percebido pelos gerentes.

O relacionamento com os clientes e a chefia são as atividades que preocupam uma minoria dos gerentes nas lojas, uma vez que a maioria indicou que essas atividades nas lojas não são afetadas por questões de casa. Possivelmente isso ocorra por causa da prioridade que

esses relacionamentos representam para os gerentes nas lojas, no sentido de que eles poderiam ser penalizados em sua carreira caso deixassem de atendê-los por motivos particulares, no caso cuidados com o domicílio e a família.

Tensões - Situação B – Quando os gerentes não praticam atividades de lazer

Apesar da maioria dos gerentes não saber ou responder a respeito desta situação, a eficiência de suas tarefas e o alcance de metas foram também os principais alvos de tensões indicados pelos gerentes quando não praticam atividades de lazer, conforme Tabela 27.

Tabela 27 – Gerentes que sentem tensões nas lojas quando não praticam lazer (em %)

Atividades Cotidianas	Tensões		
	Sim	**Não**	**Não Sabem / Não Responderam**
Na eficiência de suas tarefas na loja	20	28	**52**
No alcance de metas	19	31	**50**
Na organização do seu escritório/sala	15	31	**54**
No relacionamento com os subordinados	14	34	**52**
No relacionamento com a chefia	10	39	**51**
No relacionamento com os clientes	7	42	**51**
Outra	3	11	**86**

Fonte: Elaboração própria. Dados do questionário referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

Ao fazer uma distinção por sexo na análise dos dados da Tabela 27, notou-se que a atividade de organização escritório/sala dos gerentes é a mais sentida pelas mulheres quando elas não conseguem usufruir atividades de lazer em virtude da dificuldade de organizar as tarefas da casa ou de devotar tempo adequado para os cuidados com a casa e a família.

Outro dado importante foi o percentual de gerentes que "não sabem" ou "não responderam" se tensões existentes nas lojas são causadas pela pouca ou não realização de atividades de lazer. Isso quer dizer que essa resposta dos gerentes (exclusivamente de homens nesta pesquisa) foi evitada com receio de causa algum constrangimento com a chefia, colegas e subordinados na Alpharma. E como já foi observado, o lazer tende a ser praticado individualmente.

Em relação às tensões da casa sentidas na loja pelos gerentes diante das duas situações expostas, pode-se notar que as preocupações em relação às atividades mais afetadas são semelhantes, não havendo uma significativa distinção. Porém, foi muito alta a quantidade de respostas "não sabem" ou "não responderam" tanto dos gerentes quanto de seus corresidentes, principalmente em relação ao lazer enquanto fonte de tensão nas atividades das lojas. Isso ocorreu, pois seria mais adequado ter consultado os colegas de trabalho que poderiam perceber as tensões trazidas ou afetadas pelo domicílio.

Assim, as duas situações apresentadas como fontes de tensões da casa que atingem as atividades cotidianas nas lojas revelam que as atividades de cuidado com a casa e a família representam as principais fontes de tensões nas lojas sentidas pelos gerentes. E o fato de não praticar atividades de lazer apresenta-se como fonte de tensões secundária, sendo somente um pouco sobressalente quando afeta o relacionamento com a chefia, conforme Ilustração 05.

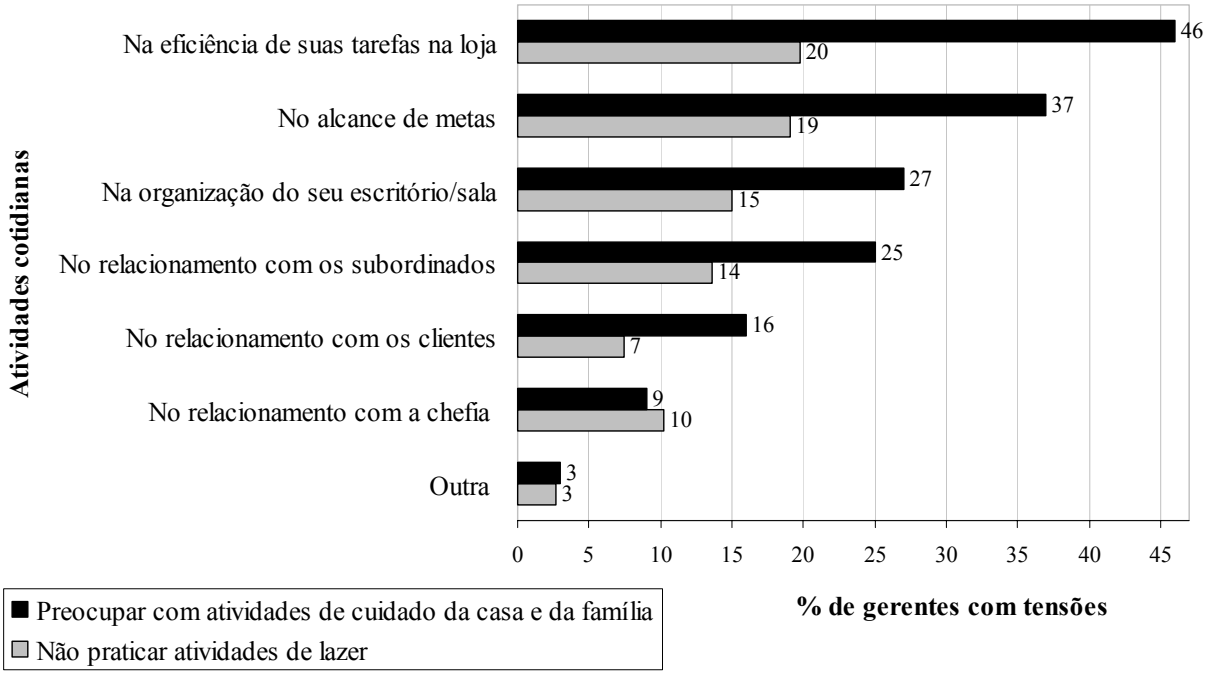

Ilustração 05 - Atividades afetadas pelas tensões da casa sentidas na loja pelos gerentes (em %).
Fonte: Elaboração própria. Dados dos questionários referentes aos participantes da pesquisa. *Grifo nosso.*

Acredita-se que as duas situações colocadas revelam uma consciência gerencial pouco apurada (ou receosa em se expor[71]), cuja análise é importante nos estudos organizacionais, que são as tensões na relação trabalho e família de forma bilateral, considerando a sua

[71] Nesse sentido, Srour (2005, p. 136) afirma que "o medo impera e a vontade do chefe prevalece, ainda que os subordinados representem tensões ou ofereçam resistências subterrâneas".

totalidade como demonstrado neste capítulo, e não exclusivamente unilateral ou parcial (do trabalho para a casa), como vem sendo tratado na maioria da literatura especializada.

Formalmente, não há o hábito de discutir, nas organizações, questões e desdobramentos das preocupações de casa que transcendem o espaço laboral, pois isso pode ser mal interpretado como sinais de fraqueza, descompromisso ou de incompetência. Isso tende a ocorrer porque, nas lojas, os gerentes representam a autoridade máxima no local de trabalho e estão relativamente isolados ou "ilhados" em relação à discussão desses aspectos de dimensão substantiva - emocionais e sociais - com sua chefia imediata, gestores intermediários, que se encontram na Administração da Alpharma. Além disso, as pessoas que fazem parte desta Administração são instruídas pelos proprietários a cobrar a aplicação e os resultados de seu instrumental racionalmente elaborado que é atualmente o modelo PDCA, deixando tais aspectos de lado ou restritos aos raros momentos informais que se apresentam nos interstícios das reuniões realizadas na Alpharma ou em momentos fora da loja, antes ou após a jornada de trabalho. Tal colocação pode servir de justificativa para o relacionamento com a chefia ser uma das atividades cotidianas poucos afetadas pelas tensões da casa na loja, apresentadas nas situações A e B.

Vale comentar que a "outra atividade" na loja afetada pelas tensões advindas de fora, em ambas as situações descritas, é aquela voltada à organização e disposição dos recursos da loja para manter o padrão de qualidade e elevar a atratividade dos produtos perante aos clientes. Tal atividade gera preocupações para as gerências porque interfere nos resultados globais mensais das lojas e, por consequência, nos seus rendimentos.

Conciliações para minimizar as tensões da "casa" sentidas na "loja"

Dos 147 gerentes, 39 indicaram dedicar, nas lojas em que trabalham, algum tempo para lidar com questões do seu domicílio. O tempo dedicado a esta finalidade no dia a dia varia de 3 a 120 minutos para os homens e de 10 a 60 minutos para as mulheres. Mesmo que as mulheres dediquem menos tempo às questões de casa na loja, o tempo médio de ambos os sexos são aproximados, sendo 27 minutos para os homens e de 21 minutos para as mulheres.

Para poder minimizar as tensões da casa sentidas no dia a dia na loja, os gerentes indicaram a delegação de tarefas aos subordinados como a principal ação efetuada, especialmente pelos homens. Isso ocorre, como foi visto no Capítulo 4, provavelmente com os gerentes que se sentem confortáveis e que possuem efetivamente apoio da equipe de

trabalho nas lojas. Em muitas situações, os gerentes realizam telefonemas para a casa ou recebem telefonemas de seus familiares nas lojas, por meio do telefone fixo ou de seus próprios celulares.

O diálogo sobre as preocupações da casa e do lazer com a chefia e/ou colegas de trabalho tem sido a segunda ação mais realizada pelos gerentes, com destaque para as mulheres. Esta forma de conciliação por meio do diálogo entre os colegas de trabalho tem sido mais eficaz em relação às preocupações da casa porque elas são situações vivenciadas semelhantemente no dia a dia, logo mais toleradas por eles.

Assim, notam-se formas diferentes em relação ao sexo para lidar com as preocupações da casa e do lazer nas lojas: enquanto a maioria dos gerentes homens escolhe a delegação de tarefas, as gerentes mulheres preferem o diálogo com os colegas de trabalho como forma para minimizar as tensões observadas.

Outras atividades praticadas pelos gerentes para minimizar as tensões sentidas na loja convergiram em ações com uma única finalidade: o próprio trabalho. São elas: realizar outras tarefas de cunho gerencial; e ocupar a mente com questões da organização Alpharma.

Considerações sobre as tensões e as conciliações dos gerentes das lojas da Alpharma

Observou-se no debate realizado neste capítulo que as fronteiras entre a organização e o domicílio têm se tornado mais tênue. Deste modo, concordando com Westenholz (2006), as horas da vida privada tendem a invadir as da organização e vice-versa. Verificou-se no dia a dia dos gerentes, que o contexto organizacional da Alpharma estimula a intensificação do trabalho gerencial, apresentando situações geradoras de tensões e de ações de conciliação para minimizá-las na organização e no domicílio. Tal análise permitiu responder a segunda questão de pesquisa desta tese.

Vale comentar que foi identificada uma possível variável interveniente nas tensões dos gerentes, que foram suas atitudes em face dos usos do tempo nos diferentes espaços da vida cotidiana. Segundo Bowdicht e Buono (2002), as atitudes são predisposições que os gerentes demonstraram agir mediante determinados estímulos, como o contexto organizacional da Alpharma e o tempo devotado ao trabalho remunerado. Dessa forma, a atitude precede o comportamento, podendo se manifestar ou não, dependendo das circunstâncias. Em parte, segundo os autores, as atitudes de um indivíduo são determinadas por suas características de personalidade e pelos valores socialmente construídos, considerados relevantes para

determinar a maneira de se utilizar as 24 horas do dia. Contudo, o dia a dia não está isento de situações circunstanciais que podem gerar preocupações e tensões (SADOCK, SADOCK e KAPLAN, 2007) na loja e na casa, que podem condicionar a realização em maior ou menor quantidade de atividades sozinho e/ou de modo coletivo. Nota-se que as tensões podem ser interpretadas como ônus profissional reservado àqueles indivíduos que não conseguem conciliar as atividades demandadas pela organização e pelo domicílio. Este ônus pode ser uma limitação sem violência explícita (COURPASSON, 1997), porque os gerentes lidam expressivamente no seu dia a dia com a imaterialidade do seu trabalho.

Essas situações circunstanciais que fazem parte do dia a dia dos gerentes da Alpharma podem estar associadas à convicção de que eles são indispensáveis (ÉSTHER e MELO, 2004) tanto para a organização quanto para o domicílio. Observou-se nesta pesquisa que há preferência dos gerentes pelas atribuições da organização, reforçando a convicção da indispensabilidade neste espaço laboral, que possibilita reiterar a imagem do gestor bem sucedido. Isso indica que a indispensabilidade no domicílio pode ser algo secundário no dia a dia dos gerentes, uma vez que eles podem contar com os cônjuges, especialmente mulheres, e com parentes para auxiliar nos cuidados com o domicílio e com a família. Ao contrário da organização, onde na maioria das vezes o desempenho e os resultados dependem principalmente de cada gerente, cujo cargo serve de referência para os demais funcionários.

Um aspecto importante foi o percentual de gerentes e corresidentes que “não sabem” se determinadas situações da loja na casa ou vice-versa afetam suas atividades cotidianas. Isso pode indicar que essas pessoas não possuem um conhecimento lúcido (RAMOS, 1989) do impacto do contexto organizacional no dia a dia, devido à necessidade de se cumprir as atividades rotineiras, num ambiente de intensificação do trabalho, em que a sensação de escassez de tempo é expressiva. A falta de tempo ou de condições propícias para estimular um processo reflexivo do contexto organizacional e de seus desdobramentos para o domicílio pode representar um ato não intencional por parte dos participantes desta pesquisa. Todavia, revela algo importante para o aprofundamento de estudos organizacionais na contemporaneidade.

Ao mesmo tempo em que há possibilidade de ausência ou pouco conhecimento lúcido do contexto organizacional por parte de alguns gerentes, foram apontadas evidências de superação deste efeito rotinizador (RAMOS, 1989) quando os gerentes demonstraram formas de conciliação das demandas da organização e do domicílio, para minimizar as tensões geradas no dia a dia. Isso reitera o argumento de Morgan (1996), que as pessoas são dotadas

de uma razão prática, e são estimuladas a determinar se aquilo que estão fazendo é adequado e, em função de um processo reflexivo, ajustam-se às suas ações apropriadamente. Assim, as práticas de conciliação observadas seriam, segundo Giddens (2003), resultantes de possíveis questionamentos entre gerentes e corresidentes sobre as atividades do dia a dia e as regras que regulam o comportamento deles na vida cotidiana, bem como tentativas de se buscar o bem-estar e qualidade de vida.

Neste sentido, 57% dos gerentes indicaram estar satisfeitos com a sua qualidade de vida, apesar do contexto organizacional que vivenciam. Entretanto, tais dados não condizem com a prática demonstrada no Capítulo 5 e com as situações geradoras de tensões e tentativas de conciliação para minimizá-las na organização e no domicílio apresentadas neste capítulo.

Mesmo com percepções positivas sobre o seu dia a dia, dos 147 gerentes participantes, cabe mencionar que 36% deles, se pudessem escolher uma atividade para dedicar mais tempo, em primeiro lugar seria o estudo. Nota-se ainda que 22% escolheriam cuidar da família; 19% escolheriam praticar exercícios físicos; 13% escolheriam lazer; 6% escolheriam trabalhar em outra função/cargo/atividade. E apenas 1% escolheria cultura, trabalho voluntário e leitura. Porém, na prática essas percepções também não condizem com os dados verificados no Capítulo 5 através do tempo devotado as atividades cotidianas pelos gerentes, bem como pelas preocupações e tensões manifestadas neste capítulo. Tal fato reitera a importância secundária do tempo devotado à família no cotidiano dessas pessoas, pois o tempo próprio (NOWOTNY, 1994) é colocado em primeiro lugar para os gerentes nesta pesquisa por meio de atividades voltadas aos cuidados pessoais e ao lazer.

Observa-se que a importância do tempo devotado à família se torna ainda mais periférica, ao contrário do que se esperava, na possibilidade dos gerentes escolherem uma segunda opção de atividade para dedicar mais tempo no dia a dia. Dos gerentes, 22% escolheriam trabalhar em outra função/cargo/atividade; 20% cuidar da casa; 19% fazer trabalho voluntário; 10% praticar atividades de lazer ou estudar; 9% praticar esportes ou exercícios físicos; 4% a leitura ou cultura, e, por último, 2% cuidar da família. Nota-se que o trabalho remunerado continua sendo central na vida dos gerentes.

Sendo assim, o desencantamento do mundo mencionado por Weber diante da excessiva racionalização da atividade humana, transposta para a contemporaneidade no contexto organizacional que os gerentes da Alpharma vivenciam no seu dia a dia, tende a reforçar a valorização do tempo próprio em detrimento do tempo coletivo, vivido especialmente no domicílio.

7. CONCLUSÕES

Pesquisar o dia a dia de gerentes nas lojas de uma organização no varejo farmacêutico na GBH possibilitou compreender a vida cotidiana de pessoas que vivem, segundo Giddens (2003), as consequências da modernidade num sistema capitalista.

Uma dessas consequências é o fenômeno da flexibilização do trabalho evidenciada no ambiente e na estrutura da organização Alpharma nos últimos anos. Isso pode estar ocorrendo, segundo o IBGE (2005; 2008), porque as lojas se manifestam como as novas "fábricas" de uma era em que o consumo, pautado na intangibilidade torna-se o eixo propulsor da crescente expansão dos setores de serviços e comércio no Brasil.

Nesse contexto organizacional, observou-se que a flexibilidade na Alpharma, por meio do modelo de gestão PDCA, passa a ser sinônimo de liberdade e autonomia individual (KOVÀCS, 2002) e, ao mesmo tempo, uma condição para que os gerentes possam coordenar suas atividades nas lojas e atingir os objetivos organizacionais. Isso pode contemplar oportunidades (FALCÃO CASACA, 2005; KOVÁCS *et al.,* 2005) para os gerentes da Alpharma, das quais, a melhoria da qualidade de vida foi a mais indicada e o melhor controle sobre o tempo e articulação com a vida familiar/pessoal, o menos indicado.

A qualidade de vida, indicada como satisfatória por 57% dos gerentes, está relacionada principalmente com a questão financeira, em que a remuneração variável permite aos gerentes auferirem rendimentos maiores conforme o desempenho individual e coletivo nas lojas. Já, o melhor controle sobre o tempo e a articulação do trabalho remunerado com a vida familiar é restrito a 8% dos gerentes que declaram não possuir preocupações da loja em casa e, a 33% deles, que declaram não possuir preocupações da casa na loja.

Isso indica que a maioria dos gerentes não está conseguindo lidar com o fenômeno da flexibilização do trabalho na Alpharma, que abarca, conforme foi verificado no Capítulo 4, intensificação do ritmo de trabalho, dedicação excessiva, longas jornadas diárias, quantidades crescentes de tarefas e busca constante por resultados. Esse contexto organizacional faz com que os gerentes sejam condicionados a optarem pela especialização mecânica nas lojas em detrimento a utilidade orgânica da vida cotidiana (LASLETT, 1983). E isso torna o dia a dia dos gerentes mais acelerado e sobrecarregado de trabalho, criando contradições e riscos na medida em que seus interesses acabam se tornando conflituosos (GIDDENS, 2003; CASTELLS, 2006). Tal cotidiano manifesta-se ambíguo (por envolver oportunidades e

riscos) e não isento de tensões e conciliações que vão além da divisão do espaço em esferas, domínios e organizações distintas, conforme tratadas por Weber (2004).

Assim, concorda-se com Giddens (2003) que para compreender a vida cotidiana dos gerentes foi necessário evocar uma instigante ruptura com as velhas noções de espaço/tempo impostas aos indivíduos desde o século XX. Isso foi possível ao analisar o tempo como uma totalidade que não se restringe a um ou a outro espaço específico no dia a dia.

Neste sentido, a análise dos usos do tempo, auxiliou na compreensão de que a organização Alpharma não é diferente das outras organizações empresariais que sofrem transformações periódicas (PIMENTA E CORRÊA, 2008). Tais mudanças podem alterar os princípios e as diretrizes da organização e incrementar ritmos diferentes de trabalho, ancorando-se em um tempo, velocidade ou intensidade de trabalho definido pelo próprio contexto organizacional, que no caso das lojas da Alpharma se tornou mais acelerado no ponto de vista dos gerentes das lojas da Alpharma. Tal aceleração do tempo (ADAM, 1998) não advém somente pelo uso de tecnologias de informação, mas principalmente pelo empoderamento do trabalho gerencial com maior quantidade e variedade de atribuições.

Essa aceleração do tempo na Alpharma passa a ser dominante na vida dos gerentes, bem como condicionador das devoções de tempo realizadas por essas pessoas em outros espaços da vida, como o domicílio, em função do tempo organizacional ser (ou aparentar ser) mais organizado e tornar-se mais difuso com as técnicas de gestão contemporânea, como o modelo PDCA. Assim, concorda-se com Abud (2008), que a jornada de trabalho na organização contemporânea exerce um poder imperativo no cotidiano como no caso da Alpharma, onde o tempo de trabalho remunerado é central no dia a dia dos gerentes das lojas.

Nesse contexto, concorda-se com Sennett (2006) sobre a imagem que as organizações empresariais tendem a apresentar para os seus funcionários por meio de seus modelos de gestão, em que o ambiente mais humano (com mais liberdade e autonomia) que aparentemente as organizações oferecem é relativamente ilusório. A pesquisa demonstrou que os gerentes de loja no mercado de trabalho estão vivenciando um processo de intensificação do trabalho que não se restringe ao espaço da organização, conforme tratado no Capítulo 4, mas também se estende para o domicílio, conforme visto nos Capítulos 5 e 6. Esses comportamentos dos gerentes foram visualizados como formas de cumprir as tarefas diárias e minimizar a sensação de incompetência (SOARES e EMMENDOERFER, 2006).

Isso traz desdobramentos para a vida cotidiana dos gerentes fora da organização, em que as pesquisas nacionais e internacionais de usos do tempo (AGUIAR, 2001b; 2003;

FISHER, 2008) apontaram semelhanças e diferenças na devoção do tempo dos gerentes da Alpharma na GBH e de ocupações equivalentes em atividades para um dia de trabalho remunerado e de folga. Um elemento de destaque verificado na discussão comparada foi a valorização do tempo próprio (NOWOTNY, 1994) dos gerentes, especialmente em atividades de lazer. Vale destacar que o dia de folga, apesar da tendência do comércio funcionar "*all time*", é ainda um elemento de análise pouco presente nas pesquisas de usos do tempo, em virtude de se considerar um dia de final de semana como um parâmetro comumente observável em diferentes conjunturas de investigação.

Desta forma, o contexto organizacional e o dia a dia dos gerentes estudados revelam evidências de um processo de intensificação do trabalho que coaduna com a prática do mercado de outros ramos e setores econômicos no Brasil (DAL ROSSO, 2008). Tal intensificação, não só colocam situações pontuais ou frequentes, geradoras de tensões na vida de executivos como a literatura recente tem enfatizado, mas também no dia a dia de gerentes, que atuam ao mesmo tempo "no chão e no comando" de lojas no varejo farmacêutico. Constatou-se que situações como permanecer na loja além do horário contratual de trabalho; levar tarefas e preocupações da loja para serem feitas ou pensadas em casa são fontes geradoras de tensões que atingem, em maior ou menor incidência, diferentes atividades do dia a dia dos gerentes. Atividades como lazer e aquelas de relacionamento com o cônjuge e filhos são as mais "tensionadas" na percepção tanto dos gerentes quanto dos seus corresidentes.

Mediante essas tensões da "loja" sentidas em "casa", ou pelo menos fora da loja, os gerentes procuram minimizá-las, principalmente por meio de passeios, atividades esportivas e de lazer, e cultos religiosos, praticados sozinhos ou com a família e conhecidos.

Foram também constatadas situações geradoras de tensões da "casa" na "loja", principalmente aquelas relacionadas aos cuidados com o domicílio e a família ou quando não conseguem, com frequência, realizar atividades de lazer. Essas situações demonstraram afetar relacionamentos e práticas inerentes à atividade gerencial, destacando-se a eficiência das tarefas gerenciais e o alcance de metas na organização.

Diante dessas tensões sentidas na "loja", foi observado que os gerentes, de acordo com o sexo, usam formas diferentes para lidar com as preocupações da casa e do lazer na organização. Enquanto os gerentes homens optam pela delegação de tarefas para minimizar essas tensões, as mulheres usam mais o diálogo com a chefia ou com os subordinados para minimizar as tensões e conciliar as atividades da organização e do domicílio.

Notou-se, assim, de forma dialética, que esta pesquisa também revelou situações geradoras de tensões da "casa" que são sentidas na "loja", mas sem perder de vista que o ponto de partida desta reação em cadeia de "tensões" é o contexto organizacional estudado. Este é imbuído de demandas e situações que retratam uma intensificação do dia a dia que se (re)produz através do trabalho gerencial no varejo farmacêutico, demonstrando pessoas (pouco) conscientes dos desdobramentos de sua atividade remunerada na sua vida cotidiana.

O espaço "laboral", noção trabalhada nesta pesquisa, insere-se num momento em que as organizações se apresentam cada vez mais complexas, tornando a sua análise mais sofisticada na medida em que começa a integrar elementos que não estão "fixos" e restritos a determinados tempo e espaço. Deste modo, esta noção auxiliou na operacionalização e na identificação das atividades "tensionadas" no domicílio, permitindo aprimorar junto com as pesquisas de usos do tempo, a análise do trabalho gerencial nos estudos organizacionais.

Boa parte da literatura e produção científica neste campo de conhecimento revela estudos que tendem a indicar um sujeito que em seu cotidiano atua em espaços distintos e isolados como se esses não fossem interligados durante um dia de trabalho ou de folga, enfim ao longo de sua vida enquanto produtores de subjetividades, tensões e estresse.

Verificou-se nesta pesquisa, que a organização e o domicílio na vida de gerentes são ao mesmo tempo fontes de geração de tensões e de tentativas de conciliações das demandas de atividades diárias. Porém, o contexto organizacional vivenciado pelos gerentes demonstrou ser o principal condicionador das tensões geradas em "casa", transpostas e reproduzidas, muitas vezes contidas e "guardadas" ou "acumuladas" pelos sujeitos, que uma hora ou outra, tendem a externalizar sinais que afetam sua condição física, mental e social (SILVA, 2005). Isso reitera a importância das discussões sobre a intensificação do trabalho no Brasil.

Tal realidade não é isenta de tensões que atingem diferentes atividades e pessoas, especialmente as de lazer e da família, que passam a ter um tempo restrito, mas importante para o convívio e as relações sociais cotidianas dos gerentes. Tais relações são revitalizadas especialmente no dia de folga, embora possam ser afetadas pela centralidade atribuída ao trabalho remunerado por alguns gerentes. Vale comentar que, apesar de ser algo praticado por uma minoria dos gerentes, as ações para minimizar as tensões, como realizar atividades com a família, no domicílio ou fora dele, auxiliam na manutenção e definição de bem-estar e da qualidade de vida dessas pessoas. Contudo, observou-se que as tensões e as preocupações são mais sentidas ou intensas conforme o cargo que os gerentes ocupam na hierarquia da loja, ou seja, os gerentes de loja se sentem mais preocupados no seu dia a dia do que os plantonistas.

Admite-se que a variável autoridade pode ser um dos elementos explicativos da maior ou menor incidência de tensões na vida cotidiana dos sujeitos pesquisados, mas esta discussão por cargos foi secundária, em virtude da pequena população de plantonistas.

A partir desse retrato do dia a dia dos gerentes da Alpharma, obtido através de uma das contribuições desta tese que foi a construção de um banco de dados sobre os usos do tempo desta realidade ocupacional estudada, foi possível referendar que as noções de bem-estar e de qualidade de vida não podem estar desarticuladas dos contextos social e organizacional. Isso implica conhecer a dinâmica da organização e do domicílio, bem como contemplar as tensões sentidas e as conciliações praticadas pelas pessoas no dia a dia.

Mais uma contribuição deste estudo foi o entendimento de que o processo de intensificação do trabalho no varejo farmacêutico em uma representativa região metropolitana brasileira não pode ser observado em profundidade sem a análise das temporalidades dos sujeitos envolvidos, que estão associadas ao estresse ocupacional (GOLDBERG, 1986; ZILLE, 2005) e às tensões e conciliações vivenciadas entre a organização e o domicílio. Isso é importante para que as pessoas que atuam na cúpula estratégica das organizações não se mantenham, cegas e alheias aos usos do tempo vivenciados pelos seus empregados fora da organização, propondo, assim, ações para que as relações de trabalho não se tornem doentias e fora do controle da administração. Neste sentido, as tensões vivenciadas pelos gerentes da Alpharma sinalizaram (e ainda sinalizam) a necessidade de extração de conciliações ou de acordos satisfatórios entre as atividades da organização e do domicílio no dia a dia. Entretanto, os acordos podem ser transitórios e não eliminam totalmente os conflitos, o que requer tanto da organização quanto dos indivíduos envolvidos, uma busca incessante por novos equilíbrios ou zonas de acordo, semelhante àquelas que existam antes da implantação do modelo PDCA na Alpharma. Entende-se que as antigas zonas de acordo existentes entre os gerentes, a organização e o domicílio não existem mais em virtude das mudanças constantes da dinâmica competitiva de mercado, o que inaugura novos caminhos a serem buscados de modo coletivo num contexto de latente intensificação do trabalho.

Por fim, os métodos da pesquisa de usos do tempo possuem sua expressão nas pesquisas sociais e demográficas (FISHER, 2003), porém neste estudo foi demonstrado que esses métodos podem se apresentar apropriados para pesquisas gerencial e organizacional se forem adequadamente empregados e desde que tenham a colaboração da cúpula estratégica ou de agentes internos, influentes no processo administrativo, da organização a ser investigada.

REFERÊNCIAS

ABRAFARMA, **Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias** (2008). Disponível em <http://www.abrafarma.com.br> Acesso em: maio de 2009.

ABUD, Cláudia J. **Jornada de trabalho e a compensação de horários.** São Paulo: Atlas, 2008.

ADAM, Barbara. **Time and social theory**. Cambridge: Polity Press, 1990.

ADAM, Barbara. **Timescapes of modernity**. London: Routledge, 1998.

AGUIAR, Neuma. Múltiplas temporalidades de referência: trabalho doméstico e trabalho remunerado em uma plantação canavieira. **Revista Gênero**, Núcleo Transdisciplinar de Estudos de Gênero (NUTEG) da Universidade Federal Fluminense, v. 1, n. 2, 2001a.

AGUIAR, Neuma. Time Use Analysis in Brazil: How Far Time Use Studies Have Advanced in Brazil by the Year 2000? In: Conference on Time Use Research, 23, Essex (UK), **Anais...** International Association of Time Use Studies - IATUR: University of Essex, 2001b.

AGUIAR, Neuma. **Livro de código.** Múltiplas temporalidades de referência: trabalho doméstico e trabalho remunerado: análise dos usos do tempo em Belo Horizonte, Minas Gerais: um projeto piloto para zonas metropolitanas brasileiras. Belo Horizonte, UFMG/CNPq. 2001c. 75f. (pesquisa institucional 2000-2003).

AGUIAR, Neuma. Comparing time across time. In: Conference on Time Use Research, 25, Brussels (Belgium), **Anais...** International Association of Time Use Studies - IATUR: Vrije Universiteit Brussel, 2003.

AGUIAR, Neuma. **Análise dos usos do tempo**. Curso Intensivo de Metodologia Quantitativa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG/Fundação Ford/ANPOCS/SBS, 2005. (Material de aula).

AGUIAR, Neuma; FERNANDES, Danielle; NEVES, Jorge Alexandre. Mobilidade social feminina. In: AGUIAR, Neuma (org.). **Desigualdades sociais, redes de sociabilidade e participação política.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

AGUIAR, Neuma**.** Time Use and the Sexual Division of Labor in a Brazilian City. In: Conference on Time Use Research, 29, Washington (DC), **Anais...** IATUR: University of Maryland, 2007.

ALASZEWSKI, Andy. **Using diaries for social research.** London: Sage, 2006.

ALVES, Marília; BRITO, Maria J. M; MELO, Marlene C. O. L.; LEMOS, Luciana P.; FERREIRA, Mikelli A. Práticas de Gestão, Relações de Poder e de Gênero na Organização Hospitalar. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte, **Anais**. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD.

AMARAL, Daniela A. C.; FÍGOLI, Leonardo H. G.; NORONHA, Ronaldo. Desigualdades sociais e capital cultural In: AGUIAR, Neuma (org.). **Desigualdades sociais, redes de sociabilidade e participação política.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. p.101-118.

AMARAL, Graziele Alves. **A mulher e a tripla jornada de trabalho:** como é administrado este desafio?. Belo Horizonte, 2007. 119f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais.

ANTUNES, Ricardo, **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 7.ed. Boitempo: São Paulo, 2003.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Ago 2004, vol.25, n.87, p.335-351.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Medicamentos:** conceitos técnicos. On-line. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/medicamentos/conceito.htm#2.4>. Acesso em: junho de 2008.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 2.ed. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 7. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2007.

BERNARDO, João. **Reestruturação capitalista e os desafios para os sindicatos**. Lisboa: Mimeo, 1996.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BLESSA, Regina. **Merchadising farma:** a farmácia do futuro. São Paulo: Cegange Learning, 2008.

BOLGER, Niall; Davis, Angelina; Rafaeli, Eshkol. Diary methods: capturing life as it is lived. **Annual Review of Psychology**, v. 54, p. 579-616, 2003.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.

BROD, Craig. **Technostress:** The Human Cost of the Computer Revolution. Addison-Wesley Reading, MA, 1984.

BURRIS, Beverly H. Technocratic organization and control. **Organization Studies**, Vol.10, n.1, 1989, p.1-22.

BUTLER, Richard. Time in Organizations: Its Experience, Explanations and Effects, **Organization Studies***,* 16(6), 1995, p.925–950.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC:** Controle da qualidade total (no estilo japonês)**.** 5. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 2. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CASTELLS**,** Manuel. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006. v.2.

CHANLAT, Jean-François. Mitos e realidade sobre estresse dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (orgs.). **Gerência em ação:** singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p.281-322.

COLLINSON, David L.; COLLINSON, Margaret. Delayering managers: time-space surveillance and its gendered effects. **Organization**, Vol.4, n.3, 1997. p.375–407.

COLLINSON, David L. Shift-ing Lives: Work–Home Pressures in the North Sea Oil Industry, **Canadian Review of Sociology and Anthropology,** 35(3), 2000, p. 301–24.

CFF - CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Estatísticas.** 2008. On-Line. Disponível em: <http://www.cff.org.br/#[ajax]pagina&id=138>. Acesso em: maio de 2009.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: REVAN:UFRJ, 1994.

COURPASSON, David. **Regulation et gouvernement des organizations**: pour une sociologie de l´action managériale. Sociologie du Travail, Vol.39, 1/97, Dunod, p.39-61, 1997.

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

DAL ROSSO, Sadi. Working time in Brazil. **Time & Society**, Vol.11, n.1, 2002, p.67-86.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!** a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DATAFOLHA. Família brasileira. São Paulo, **Folha de São Paulo**, 7 de outubro de 2007. (Pesquisa nacional – caderno especial)

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Singularidades no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (orgs.) **Gerência em ação:** singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.

DELLAGNELLO, Eloise H. L. **Novas formas organizacionais**. Florianópolis, 2000. 179f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. **Perfil dos trabalhadores no comércio.** São Paulo: DIEESE, mai./2003.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). **A mulher no mercado de trabalho metropolitano.** Edição especial, São Paulo, março de 2008, 7p. On line. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/ped/metropolitana/ped_metropolitana Mulheres2008.pdf>. Acesso em: 20 de outubro de 2008.

ECHEVESTE, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora; TREZ, Guilherme; PANOSSO, Carlos. Perfil do executivo no mercado globalizado. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** ANPAD, 1998. CD.

EDWARDS, Paul K; SCULLION, Hugh. **The social organization of industrial conflict**: control and resistance in the workplace. Oxford: Basil Blackwell, 1982.

ELIAS**,** Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Controle do tempo nas organizações:** um estudo de caso. Florianópolis, 2004. 204f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

EM - Estado de Minas. As Maiores de Minas de 2005. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, Caderno de Economia, edição de 12 de dezembro de 2005.

ÉSTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Contexto, Atuação e Dilemas do Trabalho Gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Foz do Iguaçu. **Anais...** ANPAD, 2004. CD.

EUROSTAT - Statistical Office of the European Communities. **Guidelines on harmonized European Time Use surveys**. 2004. On-line. Disponível em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CC-04-007/EN/KS-CC-04-007-EN.PDF>. Acesso em: julho de 2008.

FALCÃO CASACA, Sara. **Flexibilidade, trabalho e emprego**: ensaio de conceptualização. Socius Working Papers. Lisboa: SOCIUS/ISEG/Universidade Técnica de Lisboa, 2005. n.10. 25p.

FERREIRA, Márcia O. V. **Mulheres e Homens em Sindicato Docente: Um Estudo de Caso.** Cadernos de Pesquisa, v.34, n.122, mai/ago 2004. p. 391-410.

FINE, Gary Alan. Organizational time: temporal demands and the experience of work in restaurant kitchens. **Social Forces**, Vol.69, n.1, sep. 1990, p.95-114.

FISHER, Kimberly. Planning Future IATUR Conferences: The Results of the 2003 Membership Survey. In: Conference on Time Use Research, 25, Brussels, **Anais...** IATUR: Vrije Universiteit Brussel, 2003.

FISHER, Kimberley. Average Time Spent in Thirty Activities in 17 Countries. **Social Indicators Research.** Forthcoming, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. 4.ed São Paulo: FGV, 2005.

FJP - FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório consolidado da pesquisa Origem e Destino -** 2001-2002. Belo Horizonte: FJP, 2000.

GASPARINI, Giovanni. Tempo e trabalho no ocidente. In: **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v.3. p.112-126.

GERSHUNY, Jonathan Israel; FISHER, Kimberly. **Multinational Time Use Study** (MTUS): cross country. On line. 2008. Disponível em:<http://www.timeuse.org/mtus/>. Acesso em: março de 2009.

GIDDENS**,** Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

GIDDENS, Anthony. **A contemporary critique of historical materialism**. 2.ed. Stanford: Stanford University, 1995.

GIDDENS**,** Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GIDDENS**,** Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS**,** Anthony. **Sociologia**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GLORIEUX, Ignace. Reconciling paid work with family demands: Women's strategies to keep the total work load in check. In: VRANCKEN, Jan; JANS, Marc; VAN DER HALLEN, Peter (eds.), **Labour Market Research and Policy Making in Flanders**, Garant, Antwerpen, 2005, p.125-146.

GOLDBERG, Philip. **A saúde dos executivos**: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GOLDTHORPE, John H. **On sociology:** numbers, narratives, and the integration of research and theory. Nova York: Oxford University Press, 2000.

GORZ**,** André. **O imaterial:** conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GOUREVITCH, Aaron. Y. O tempo como problema da história natural. In: RICOEUR, Paul; UNESCO. **As culturas e o tempo**: estudos reunidos da UNESCO. Petrópolis: Vozes, 1975.

GRISCI, Carmem L. I. **Tempos modernos, tempos mutantes**: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário. Socius Working Papers. Lisboa: ICCTI/CAPES; SOCIUS/ISEG/Universidade Técnica de Lisboa; UFRGS, 2002. n.3. 19p.

GRISCI, Carmem L.I.; HOFMEISTER, Pedro M.; CIGERZA, Gilles C. Trabalho Imaterial, Controle e Subjetividade na Reestruturação Produtiva Bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais...** ANPAD, 2004, CD.

GRÜN, Roberto. **A revolução dos gerentes brasileiros**. Campinas, 1990. 324f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

HASSARD, John. **The sociology of time**. Londres : Macmillan, 1990.

HASSARD, John. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CALDAS, Miguel. FACHIN, Roberto. FISCHER, Tania. (org. ed. bras.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HÄGERSTRAND, Torsten. A note on the quality of the life-times. In: CARLSTEIN, Tommy; PARKES, Don; THRIFT, Nigel. **Timing Space and Spacing Time**. Londres: Edward Arnold Publishers, 1978. p.214-224. v.2.

HALL, Richard H. **Organizações:** estrutura, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The Time Bind:** When Work Becomes Home and Home Becomes Work. Nova York: Metropolitan Books, 1997.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional do Comércio - PAC**. Informação Cartográfica, Rio de Janeiro, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de Indicadores Sociais 2006. **Estudos e Pesquisas**, Informação Demográfica e Socioeconômica, Rio de Janeiro, n.19, 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico e Contagem da População -** População residente. Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA). 2007. On-Line. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/default.asp>. Acesso em: junho de 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Regiões de influências das cidades 2007**. 2008. On-Line. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/. geografia/regic.shtm>. Acesso em: novembro de 2008.

IMS – Intercontinental Marketing Services. **Pharmaceutical World Review, New York, 2008.**

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KARASEK, Robert; BRISSON, Chantal; KAWAKAMI, Norito; HOUTMAN, Irene; BONGERS, Paulien; AMICK, Benjamin. The job content questionnaire (JCQ): a instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. Educational Publishing Foundation. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 3, n. 4, p. 322-355, 1998.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo:EPU, 1980.

KLIKSBERG, Bernardo. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n.2, abr./jun. 1993. p.183-201.

KOMPIER, Michiel; LEVI, Lennart. **O stress no trabalho:** causas, efeitos e prevenção : guia para as pequenas e médias empresas. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 1995.

KOVÁCS, Ilona. **As metamorfoses do emprego**: ilusões e problemas da Sociedade de informação. Oeiras: Celta Editora, 2002.

KOVÁCS, Ilona (Org.)., **Flexibilidade de Emprego**: Riscos e Oportunidades, Oeiras: celta Editora, 2005.

LAFARGUE**,** Paul. **O direito à preguiça**. São Paulo: Claridade, 2003.

LASLETT, Peter. **The world we have lost:** further explored. New York: Charles Scribner's Sons, 1983.

LAUER, Robert. H. **Temporal man:** the meaning and uses of social time. New York : Praeger, 1981.

LEAL, Marilyn Dione de Sena. **Renegociando tempos e acionando redes sociais:** um estudo sobre famílias monoparentais e unipessoais femininas das camadas médias. Recife, 2003. 139f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Pernambuco.

LEE, Heejin, LIEBENAU, Jonathan. Time in organizational studies: towards a new research direction. **Organization studies.** 20(6), 1999. p. 1035–1058.

LEE, Sangheon; MCCANN, Deirdre; MESSENGER, Jon C. **Working time around the world:** Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective. London: Routledge; ILO, Geneva, 2007.

LEWIS, J. Davis; WEIGERT, Andrew J. The Structures and Meanings of Social Time. **Social Forces,** v.60, i.2, 1981.

MARCH, James; SIMON, Hebert. Limites cognitivos da racionalidade. In: **A Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. p.169-213.

MARQUES, Antônio L. **The Work Situation and Class Position of Brazilian Engineers**. Aston, Inglaterra, 1993. Tese (Doutorado em Administração) - Aston Business School.

MARQUES, Antônio L.; BANDEIRA, Mariana L.; SANTOS, Cléa M. Q.; RODRIGUES DA SILVA, Ronaldo A. A moderna consciência gerencial: reflexão para novos rumos. In: XXXIII Assemblea Anual de CLADEA, 1998, Santo Domingo de Guzman. **Anais**. CD.

MARTINS, Mônica Mastrantonio. **Tempo e trabalho**: um estudo psicossocial com trabalhadores que têm horário fixo e flexível em uma empresa industrial de médio porte. São Paulo, 1999, v.1, 232f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

MARX, Karl. **O capital:** critica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983. v.1.

MELO, Hildete Pereira de; CONSIDERA, Claudio Monteiro; DI SABBATO, Alberto Os afazeres domésticos contam. **Economia e Sociedade**, vol.16, n.3, p.435-454. dez. 2007.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Classificação Brasileira de Ocupações**. **2002**. On-line. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br>. Acesso em: janeiro de 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONT'ALVÃO NETO, Arnaldo Lôpo. **Deslocamentos urbanos e desigualdades sociais:** um estudo do movimento diário da população de Belo Horizonte. 2009. 126f. Dissertação

(Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, FAFICH, Universidade Federal de Minas Gerias, Belo Horizonte, 2009.

MOREIRA, António José. **Compêndio de Leis de Trabalho**. Coimbra: Livraria Almedina. 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORRA, Linda; FRIEDLANDER, Amy C. **Case study evaluations**. Washington, DC: World Bank, 1999. (working papers series, 2.).

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 3.ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 16.ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

NEUBERT, Luiz Flávio. **Atividades diárias e desigualdade social**: um estudo sobre o tempo de lazer e o tempo de trabalho remunerado em Belo Horizonte. 2007. 90f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, FAFICH, Universidade Federal de Minas Gerias, Belo Horizonte, 2006.

NOSS, Christian. Beyond Velocity. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SPACING AND TIMING, 2001, Palermo, Itália. **Anais...** Palermo : ISST, 2001.

NOWOTNY, Helga. **Time:** the modern and the postmodern experience. Cambridge: The Polity Press, 1994.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total:** TQM: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **Growing Unequal?** Income Distribution and Poverty in OECD Countries. Paris: OECD, 2008. n.10.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy de. **Reengenharia do tempo**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

ONU – Organizações das Nações Unidas. **UN Trial International Classification of Activities for Time-Use Statistics (ICATUS).** Disponível em: <http://unstats.un.org/unsd/methods/timeuse/icatus/icatus_2.htm>. Acesso em: julho de 2008.

PENTLAND, Wendy E.; HARVEY, Andrew S.; LAWTON, M. Powell; McCOLL, Mary Ann. (orgs.). **Time use research in the social sciences**. Klumer Academic: New York, 1999.

PERROW, Charles. **Análise organizacional:** um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PIMENTA, Maria Solange; CORRÊA, Maria Laetitia. Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, Alexandre de P.; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações Familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo (RS): UPF, 2008. p.29-59.

PATTERSON, Anthony. Processes, relationships, settings, products and consumers: the case for qualitative diary research. **Qualitative Market Research: an International Journal,** v.8, n.2, p. 142-156, 2005.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **La segunda ruptura industrial.** Madrid: Alianza Editorial, 1990.

PLUMMER, Kenneth. **Documents of life 2**. An invitation to a critical humanism. London: Sage Publications, 2001.

POCHMANN, Marcio. **O trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Contexto, 1999.

POPAI Brasil - The Global Association For Marketing At Retail no Brasil. **Projeto Farmácias**. São Paulo: POPAI Brasil; Ibope Solution, 2007.

PUTNAM, Robert D. **Bowling alone**, the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das noções. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS DOS SANTOS, Américo, Flexibilidade do trabalho e flexibilidade da tecnologia: conceitos, tipologias e medidas, **Estudos de Economia**, IX(3), 1989. p: 325-336.

REED, Michael. **Sociologia da gestão.** Lisboa: Celts, 1997.

ROBINSON, John P. The time-diary method: structure and uses. In: PENTLAND, Wendy E.; HARVEY, Andrew S.; LAWTON, M. Powell; McCOLL, Mary Ann. (orgs.). **Time use research in the social sciences**. Klumer Academic: New York, 1999. p. 47-104.

RODRIGUES, Corinne Davis; PEIXOTO, Betânia Totino; BEATO FILHO, Cláudio Chaves. Medo e espaço urbano**:** uma análise da percepção de risco de vitimização local e não local. In: AGUIAR, Neuma (org.). **Desigualdades sociais, redes de sociabilidade e participação política.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

RODRIGUES, Suzana. B.; COLLINSON, David L. Having Fun? Humour as Resistance in Brazil. **Organization Studies**, 16/5, p.739-368, 1995.

SAAB, William George Lopes. **Um panorama do varejo de farmácias e drogarias no Brasil.** Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. 2001. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: fevereiro de 2009.

SAAD, Eduardo Gabriel; SAAD, José Eduardo Duarte; CASTELLO BRANCO, Ana Maria Saad. **Consolidação das leis do trabalho:** comentada. 40.ed. São Paulo: LTr, 2007.

SADOCK, Benjamin J.; SADOCK, Virginia Alcott; KAPLAN, Harold I. **Compêndio de psiquiatria:** ciência do comportamento e psiquiatria clínica. 9.ed.Porto Alegre:Artmed, 2007.

SANCHES, Solange; GEBRIM, Vera L. M. O trabalho da mulher e as negociações coletivas. **Revista de Estudos Avançados.** São Paulo, Vol.17, n. 49. Set./Dez. 2003.

SANTOS, Boaventura de Souza. Reinventar a democracia: entre o pré-contratualismo e o pós-contratualismo. In: Oliveira, Francisco de; PAOLI, Maria Célia. (orgs.). **Os sentidos da democracia:** políticas do dissenso e hegemonia global. 2.ed. Petrópolis: Vozes; São Paulo: FAPESP, 2000. p. 83-129.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Perfil Setorial Comércio Varejista.** Brasília: SEBRAE, 2005.

SEDLACEK, Guilherme L.; SANTOS, Eleonora C. A mulher cônjuge no mercado de trabalho como estratégia de geração da renda familiar. **Pesquisa e Planejamento Econômico**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 03, p. 449-470, dez. 1991.

SES-MG - Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais. **Farmácia de Minas**. On-line. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/politicas_de_saude/farmacia-de-minas>. Acesso em: junho de 2008.

SEGRE, Sandro. A weberian theory of time. **Time & Society**, Vol.9, n.2-3, 2000, p.147-170.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração:** uma interpretação sociológica**.** Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SENNETT**,** Richard. **A corrosão do caráter**. 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SERVA, Maurício; FERREIRA, Joel L. O. O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2004, Curitiba. **Anais...** UFPR : ANPAD, 2004. 1 CD.

SILVA, Anielson Barbosa da; **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. Florianópolis, 2005. 273f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

SILVA, Georgina Alves Vieira da; OLIVEIRA, Luís Gustavo Miranda de. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, Alexandre de P.; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações Familiares:** um mosaico brasileiro. Passo Fundo (RS): UPF, 2008. p. 60-91.

SILVA, José R. G. da; WETZEL, Ursula. Configurações de tempo e a tentativa de adaptação dos indivíduos as mudanças organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2004, Curitiba. **Anais...** UFPR : ANPAD, 2004. 1 CD.

SMELSER, Neil J. **Social change in the industrial revolution:** an application of theory to the lancashire cotton industry, 1770-1840**.** London: Routledge & Kegan Paul, 1959.

SOARES, Flavian M.; EMMENDOERFER, Magnus L. **Reflexos do modelo PDCA na rede Alpha S.A.:** a visão dos atores gerenciais. Belo Horizonte: UNI-BH, 2006. 260f. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Administração) – Centro Universitário de Belo Horizonte. (Trabalho não publicado).

SOUZA, Amaury. **As 24 horas do dia de um carioca**. Rio de Janeiro, s/l., 1973.

SOUZA, Márcio F.; NEUBERT, Luiz Flávio; AGUIAR, Neuma. Um Estudo da Percepção de Usos do Tempo sob a Perspetiva de Gênero. **Sociedade e Cultura**, v. 8, p. 53-70, 2005.

SOUZA, Márcio Ferreira de. **A Percepção do Tempo na Vida Cotidiana sob a Perspectiva de Gênero:** o dia a dia em Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2007. 218f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Belo Horizonte, FAFICH. Programa de Doutorado em Ciências Humanas.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STEIL, Andrea V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

SWAIN, Tânia Navarro; MUNIZ, Diva do Couto Gontijo Muniz. (Org.). **Mulheres em ação: Práticas discursivas, práticas políticas**. Florianópolis: Ed. Mulheres; Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

SZALAI, Alexander. O uso do tempo como medida da qualidade de vida urbana. **Revista de Administração Pública**, 6 (1), jan./mar., 1972a, p.51-75.

SZALAI, Alexander. **The uses of time:** daily activities of urban and suburban population in twelve countries. Paris: Mouton., 1972b.

SZALAI, Alexander. Tendências da pesquisa contemporânea sobre o orçamento de tempo. In: BAUMAN, Zygmunt, et al. Sociologia. **Série Ciências Sociais**, Rio de Janeiro: FGV, 1976. p.125-142.

TACHIZAWA, Takeshy.; CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da.; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMPSON, Edward Palmer. Tempo, Disciplina de trabalho e o Capitalismo Industrial. In: **Costumes em Comum**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 267-304.

TONELLI, Maria José. Produção de sentidos. **Revista de Administração Pública**, Fórum II EnEO, v.37, n.1, p.33-50, jan.-fev. 2003.

URRY, John. Time and Spacein Giddens' social theory. In: BRYANT, C. G. A.; JARY, D. (Eds.). **Giddens' theory of structuration**: A critical appreciation. London: Routledge, 1991.

VIRILIO**,** Paul. **A bomba informática**. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEBER, Max. **Conceitos básicos de sociologia.** São Paulo: Moraes, 1987.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 15. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

WEBER, Max. **Ensaios de sociologia**. Organização e tradução de GERTH, Hans Heinrich; MILLS, C. Wright. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 4.ed. Brasília: UnB, 2004. 2v.

WESTENHOLZ, Ann. Identity, Times and Work. **Time & Society,** v.15, n.1, 2006, p. 33-55.

WILLMOTT, Hugh. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (orgs.) **Gerência em ação:** singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 215-252.

WORLD GAZETTEER. **Berechnung 2008**. Welt - Ballungsräume. On-line. Disponível em: <http://bevoelkerungsstatistik.de/wg.php>. Acesso em: junho de 2008.

WRIGHT, Erik Olin. **Classe, crise e o estado**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

WRIGHT, Erik Olin. **Classes**. Londres: Verso, 1985.

WRIGHT, Erik Olin. **Interrogating inequality**. Londres: Verso, 1994.

ZAMORA, Philippe. Changements organisationnels, technologiques et recours à la formation dans les entreprises industrielles. **Revue économique**. v.57, n.6, nov. 2006. p.1235-1257.

ZERUBAVEL, Eviatar. **Patterns of time in hospital life**: a sociological perspective. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

ZERUBAVEL, Eviatar. **Hidden Rhytms:** schedules and calendars in social life. Berkely: University of California Press, 1985.

ZERUBAVEL, Eviatar. The language of time: toward a semiotics of temporality, **Sociological Quarterly**, 28(3), 1987. p.343-356.

ZILLE, Luciano Pereira. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes**: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. 2005. 253f. Tese (Doutorado) – Belo Horizonte: Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

ZUCCHERMAGLIO, Cristina; TALAMO, Alessandra**.** The Social Construction of Work Times: Negotiated time and expected time. **Time & Society**, v.9 (2/3), 2000. p. 205–222.

APÊNDICES

APÊNDICE A

LISTA DE CÓDIGOS DE ATIVIDADES OCUPACIONAIS

0				CUIDADOS PESSOAIS
		000		Cuidados pessoais não-especificados
	01			Dormir
		010		Dormir não-especificado
		011		Dormir
		012		Doente de cama
	02			Comer
		021		Comer
	03			Outros cuidados pessoais
		030		Outros cuidados pessoais não-especificados
		031		Lavar-se e vestir-se
		039		Outros cuidados pessoais especificados
1				TRABALHO COM RENDIMENTOS
		100		Trabalho com rendimentos não-especificado
	11			**Trabalho fora de casa com rendimentos (local de moradia é separado do local da atividade remunerada)**
		110		Outros trabalhos fora de casa com rendimentos
			1111	Proprietários, empregadores e profissionais liberais
			1112	Funções administrativas e de execução
			1113	Funções técnicas, artísticas e de supervisão
			1114	Empregadores por conta própria
			1115	Não-Manuais de rotina
			1116	Trabalhadores industriais
			1117	Trabalhadores em serviços (exclusive serviços domésticos)
			1118	Trabalhadores manuais por conta própria
			1119	Trabalhadores em serviços domésticos
			1120	Vendedores ambulantes
			1121	Aprendizes
		129		Outras atividades relacionadas com o trabalho com rendimentos fora de casa
	13			**Trabalho com rendimentos em casa (local da residência também é o local do trabalho remunerado)**
			1311	Proprietários, empregadores e profissionais liberais (consultório ou escritório em casa)
			1312	Funções administrativas e de execução
			1313	Funções técnicas, artísticas e de supervisão
			1314	Empregadores por conta própria
			1315	Não-Manuais de rotina (trabalhos de escritório ou similares realizados em casa)
			1316	Trabalho em indústria caseira
			1360	Trabalho em indústria caseira não-especificado
			1361	Processamento de produtos alimentícios
			1362	Confecção de bebidas
			1363	Fabricação de têxteis, vestimentas, produtos de couro e similares
			1364	Fazer artesanato com todo tipo de materiais
			1365	Preparação de ervas, folhas e medicamentos
			1366	Fabricar tijolos, telhas e similares
			1367	Assentar tijolos e outros materiais para edificar ou reparar residências, estradas, represas, galpões, etc.
		137		Trabalho em serviços (a casa é a oficina dos serviços)
			1377	Fornecer consertos, instalação e serviços de manutenção de objetos pessoais, objetos domésticos e serviços
			1378	Fornecer serviços de cuidados pessoais, de saúde e educação para crianças e idosos
		138		Vendas no contexto doméstico
			1381	Preparar, empacotar e vender alimentos e bebidas, de porta em porta, na feira ou rua
		141		Familiar não-remunerado
		142		Aprendiz
		149		Outras atividades relacionadas com o trabalho com rendimentos em casa
	15			**Trabalho remunerado em que a casa é parte do local de trabalho remunerado**
		151		Fazendeiros e proprietários de terra que moram na propriedade rural
		152		Administradores que moram na propriedade rural
		153		Trabalhadores que recebem moradia na propriedade onde trabalham
	16			**Trabalho remunerado em que o local de trabalho é a residência de terceiros**
		161		Consultoras e organizadoras de residências
		162		Empregados (as) domésticos (as)
2				ESTUDO
		200		Estudo não-especificado
	21			Escola ou universidade
		210		Atividades não-especificadas relacionadas à escola ou universidade
		211		Aulas e palestras
		212		Dever de casa
		219		Outras atividades especificadas relacionadas à escola ou universidade
	22			Tempo livre para estudar
		221		Estudar no tempo livre
3				CUIDADOS COM O DOMICÍLIO E A FAMÍLIA
		300		Cuidados não-especificados com o domicílio e a família
	31			Manejo de alimentos
		310		Manejo de alimentos não-especificado
		311		Preparar comida
		312		Assar
		313		Lavar vasilhas
		314		Preparar conservas
		319		Outros tipos especificados de manejo de alimentos
	32			Manutenção do domicílio
		320		Manutenção não-especificada do domicílio
		321		Limpeza da residência
		322		Limpeza do quintal
		323		Aquecer a casa, provê-la de água
		324		Arrumações diversas
		329		Outros modos especificados de manutenção do domicílio
	33			Manufatura e cuidados com têxteis
		330		Manufatura e cuidados não-especificados com têxteis
		331		Lavar
		332		Passar a ferro
		333		Trabalhos manuais e manufaturas de têxteis
		339		Outros tipos especificados de manufatura e cuidados com têxteis
	34			Jardinagem e cuidados com animais de estimação
		340		Atividades não-especificadas de jardinagem e cuidados com animais de estimação
		341		Jardinagem
		342		Cuidar de animais domésticos
		343		Cuidar de animais de estimação
		344		Passear com o cachorro
		349		Outras atividades especificadas de jardinagem e cuidados com animais de estimação
	35			Construção e reformas
		350		Construção e consertos não-especificados

		351		Construção e reforma de casa
		352		Consertos da residência
		353		Fabricação, consertos e manutenção de equipamentos
		354		Manutenção de veículo
		359		Outras atividades especificadas de construção e consertos
	36			Compras e serviços
		360		Compras e serviços não-especificados
		361		Fazer compras
		362		Serviços comerciais e administrativos
		363		Serviços pessoais
		369		Outros serviços e compras especificados
	37			Gerenciamento do domicílio
		371		Gerenciamento do domicílio
	38			Cuidado de crianças
		380		Cuidado não-especificado de crianças
		381		Cuidados físicos e supervisão
		382		Ensinar a criança
		383		Ler, jogar e conversar com criança
		384		Acompanhar criança
		389		Outras atividades especificadas de cuidado de crianças
	39			Ajudar um membro adulto da família
		391		Ajudar um membro adulto da família Definição: Assistência a adultos e cuidados (exceto trabalho doméstico). Cuidados físicos de um adulto idoso ou enfermo; lavar, cortar o cabelo, massagear, ajuda mental, informação e aconselhamento, acompanhar um adulto ao médico. Visita a hospitais. Obs: Tarefas domésticas são codificadas de acordo com a atividade, por exemplo cozinhar para um membro da família inclui-se em **311 Preparar comida** Obs: Ajudar um adulto pertencente a outro domicílio está incluído em **423** Exemplos: Cortar o cabelo de meu marido Despertar adultos (marido, esposa etc)
4				TRABALHO VOLUNTÁRIO E REUNIÕES
		400		Trabalho voluntário e reuniões não-especificadas
	41			Trabalho organizacional
		410		Trabalho organizacional não-especificado
		411		Trabalho para uma organização
		412		Trabalho voluntário através de uma organização
		419		Outro trabalho organizacional especificado
	42			Ajuda informal a outros domicílios
		420		Ajuda informal não-especificada
		421		Gerenciamento de alimentos como ajuda
		422		Manutenção de domicílios como ajuda
		423		Jardinagem e cuidados com animais de estimação como ajuda
		424		Construção e consertos como ajuda
		425		Compras e serviços como ajuda
		426		Ajuda no serviço e em fazendas
		427		Cuidados com criança como ajuda
		428		Ajudar um adulto de outro domicílio
		429		Outra ajuda informal especificada
	43			Atividades participativas
		430		Atividades participativas não-especificadas
		431		Reuniões
		432		Atividades religiosas

		439		Outras atividades participativas especificadas
5				VIDA SOCIAL E LAZER
		500		Vida social e lazer não- especificados
	51			Vida social
		510		Vida social não-especificada
		511		Socialização com a família
		512		Visitar e receber visitas
		513		Festas
		514		Conversar ao telefone
		519		Outra vida social especificada
	52			Lazer e Cultura
		520		Lazer e cultura não-especificados
		521		Cinema
		522		Teatro e concertos
		523		Exposições e museus
		524		Biblioteca
		525		Eventos esportivos
		529		Outras atividades especificadas de lazer e cultura
	53			Descanso – tempo sem atividade
		531		Descanso – tempo sem atividade
6				ESPORTES E ATIVIDADES AO AR LIVRE
		600		Esportes e atividades ao ar livre não-especificadas
	61			Exercício físico
		610		Exercício físico não-especificado
		611		Caminhada e excursão a pé
		612		Fazer cooper e correr
		613		Andar de bicicleta, esquiar e patinar
		614		Jogos com bola
		615		Ginástica
		616		Exercício físico com equipamento
		617		Esportes aquáticos
		619		Outros exercícios físicos especificados
	62			Exercício produtivo
		620		Exercícios produtivos
		621		Caçar e pescar
		622		Colher frutas silvestres, cogumelos e ervas
		629		Outro exercício produtivo especificado
	63			Atividades relacionadas a esportes
		630		Atividades relacionadas a esportes
7				HOBBIES OU PASSATEMPOS E JOGOS
		700		Hobbies, passatempos e jogos não-especificados
	71			Artes
		710		Artes não-especificadas
		711		Artes visuais
		712		Artes cênicas
		713		Artes literárias
		719		Outras artes especificadas
	72			Hobbies e passatempos
		720		Hobbies e passatempos não-especificados
		721		Colecionar
		722		Computação e programação
		723		Informação por computador
		724		Comunicação por computador
		725		Outro uso do computador
		726		Correspondência

		729		Outros hobbies especificados
	73			Jogos
		730		Jogos não-especificados
		731		Jogos e brincadeiras individuais
		732		Jogos e brincadeiras de salão
		733		Jogos de computador
		734		Jogos de azar
		739		Outros jogos especificados
8				MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE MASSA
		800		Meios de comunicação de massa não-especificados
	81			Leitura
		810		Leitura não-especificada
		811		Leitura de periódicos
		812		Leitura de livros
		819		Outras leituras especificadas
	82			Televisão e vídeo
		821		Assistir televisão
		822		Assistir vídeo
	83			Rádio e música
		830		Audição não-especificada de rádio e de música
		831		Ouvir rádio
		832		Ouvir gravações
9				VIAGEM E USO NÃO-ESPECIFICADO DO TEMPO
	90			Viagem com objetivo
		900		Objetivos não-especificado
		901		Viagem relacionada a cuidados pessoais
		911		Viagem como parte de/durante o emprego principal
		912		Viagem como parte de/durante o segundo emprego
		913		Viagem para/desde o trabalho
		921		Viagem para/desde a escola ou universidade
		922		Viagem relacionada a estudo no tempo livre
		931		Viagem relacionada a cuidados do domicílio
		936		Viagem relacionada a compras e serviços
		938		Transporte de uma criança
		939		Transporte de um adulto membro da família
		941		Viagem relacionada a trabalho organizacional
		942		Viagem relacionada a ajuda informal
		943		Viagem relacionada a atividades participativas
		951		Viagem relacionada à vida social
		952		Viagem relacionada a lazer e cultura
		961		Viagem relacionada a esportes e atividades ao ar livre
		971		Viagem relacionada a hobbies
		981		Viagem relacionada a mudança temporária de residência
		982		Dirigir por prazer
		995		Preenchimento do diário de uso do tempo
		999		Uso do tempo não-especificado

0				CUIDADOS PESSOAIS
		000		Cuidados pessoais não-especificados
	01			Dormir
		010		Dormir não-especificado
		011		Dormir Definição: Dormir de dia ou de noite; Tempo na cama antes e depois de dormir, quando nenhuma outra atividade é especificada. Obs: descansar está incluído em **531 – descanso – tempo sem atividade** Exemplos: Mudar de cama durante a noite (de uma para outra cama) Adormecer no sofá Meu pai me despertou, ainda na cama Cochilo Esperando o sono chegar Esperando para sair da cama depois de despertar Despertando, e ainda na cama
		012		Doente de cama Definição: Incapacitado na cama; Por doença, velhice ou incapacidade na cama, quando nenhuma outra atividade é especificada. Exemplos: No hospital, sob anestésicos Deitado na cama devido a doença, idade avançada.
	02			Comer
		021		Comer Definição: Comer alimentos independentemente do lugar, distinções podem ser feitas usando códigos de localização; Comer petiscos, sorvete, doces etc; Tomar café, chá, suco, cerveja, vinho, bebidas alcoólicas etc. Exemplos: Comer sobremesa Jantar Almoçar em casa, no trabalho, em restaurante, durante uma visita etc Cear Ficou bêbado Tomou uma cerveja Comeu uma pizza Comeu um sanduíche Comeu alimentos Beliscou outros alimentos Usar narcóticos.
	03			Outros cuidados pessoais
		030		Outros cuidados pessoais não-especificados
		031		Lavar-se e vestir-se Definição: Atividades que o respondente faz para si mesmo (a); Fazer as necessidades na privada; Também atividades como cortar cabelo, manicure etc. feitas gratuitamente para o respondente por um membro da família, parente, amigo etc; Sair da cama ou ir para a cama estão incluídos aqui. Obs: o tempo na cama antes e depois de dormir quando nenhuma outra atividade é especificada está incluído em **011 dormir**

				Exemplos: Escovar os dentes Trocar de roupa Afazeres rotineiros matinais ou noturnos Massagem nos pés (feitas pela própria pessoa) Maquiagem Manicure, pedicure Higiene pessoal Sauna Fazer a barba Cuidados com a pele Tomar banho Tomar uma ducha Lavar o rosto, mãos e pés Lavar, secar e pentear o cabelo.
		039		Outros cuidados pessoais não-especificados Definição: Cuidados pessoais por motivos de saúde; Receber cuidados por motivo de saúde por parte de um membro da família ou amigo; "Atividades privadas" como sugeridas pelas instruções do diário Obs: serviços remunerados por cuidados pessoais (exemplo: visita a médico etc.) são incluídos em **363 Serviços Pessoais** Obs: serviços fornecidos a outra pessoa (exemplo: cortar cabelos ou cuidado médico estão incluídos em **381 Cuidado de crianças: cuidado físico e supervisão e 391 Ajudar um membro adulto da família)** Exemplos: Aerosol para asma Relação de casal Injeção de insulina Intimidade Monitoramento da pressão sanguínea, nível de glicose e testes de diagnóstico feito em casa Cuidado médico pessoal em casa Preparação e uso de remédios Colocar remédios/comprimidos de consumo semanal em um recipiente Tomou banho de sol em casa no solário Tratamento de ferimentos
1				ATIVIDADES COM RENDIMENTOS Nota: De acordo com a OIT (Organização Internacional do Trabalho) as atividades com rendimentos caracterizadas como emprego devem incluir: 1. Horas realmente trabalhadas durante períodos normais de trabalho 2. Tempo extra trabalho e geralmente pago a taxas mais altas do que as normais (tempo extra) 3. Tempo gasto no local de trabalho em atividades tais como preparação do local de trabalho, consertos e manutenção, preparação e limpeza de ferramentas e preparação de recibos, registros de ponto e relatórios 4. Tempo gasto no local e trabalho esperando ou a postos por razões tais como: falta de trabalho a ser feito, quebra do maquinário, ou acidentes, ou tempo gasto no local de trabalho durante o qual nenhum trabalho é feito mas pelo qual o pagamento é feito sob a garantia de um contrato de trabalho, e 5. Tempo correspondente a pequenos períodos de descanso no local de trabalho incluindo intervalos para café e chá. Obs: Tempo de atividades remuneradas aplica-se a trabalho feito em emprego remunerado e em negócios ou propriedades familiares, também como "membros da família não-remunerados". Também se aplica a trabalho feito por pessoas que não se consideram como empregadas, exemplo: crianças e pessoas mais velhas. Obs: Selecionar a categoria apropriada de acordo com as seguintes regras: 1. Se o respondente não tem um segundo emprego de acordo com o questionário individual, codificar em **111 Trabalho Principal em Atividades com Rendimentos** 2. Se o respondente tem um segundo emprego de acordo com o questionário individual, mas indica no diário que o trabalho de fato refere-se ao emprego principal, codificar em **111 Trabalho Principal em Atividades com Rendimentos** 3. Se o respondente tem uma segunda atividade com rendimentos de acordo com o questionário individual e indica no diário que o trabalho refere-se à segunda atividade com rendimentos, codificar em **121 Segunda Atividade com Rendimentos** 4. Se o respondente tem um segundo emprego de acordo com o questionário individual, mas não indica no diário se o trabalho refere-se ao segundo emprego ou ao principal, codificar em **111 Trabalho Principal em Atividades com Rendimentos**
		100		Atividades com rendimentos não-especificada
	11			Trabalho principal em atividades com rendimentos
		111		Tempo de trabalho principal em atividades com rendimentos Definição: Tempo gasto no trabalho principal em atividades com rendimentos, incluindo trabalhar em hora extra, trabalho levado para casa, treinamento prático remunerado, treinamento durante o trabalho. Trabalho principal não especificado em atividades com rendimentos é também incluído nesta categoria. Obs: viajar em função de trabalho, durante ou fora das horas de trabalho é incluído em **911 Viagem como parte de/durante o trabalho principal.** Viagens para ou desde o trabalho são incluídas em **913 Viagem para/desde o trabalho** Obs: treinamento prático não-remunerado relacionado a estudos com base em escola e como parte do aprendizado está incluído em **211 Aulas e Palestras** Exemplos: Acidentes de trabalho Reuniões de negócios durante o intervalo para o almoço Correção de provas escritas (professor) Parada inevitável, exemplo: devido à falta de material, falta de energia elétrica Reuniões com um colega de negócios depois do horário de trabalho Chamada telefônica em casa relativa ao trabalho Planejamento de aulas para o dia seguinte (professor) Preparativos para o trabalho Trabalho de estudante ou trabalho sob contrato, quando remunerado Levar e devolver material de trabalho, ferramentas etc.
		112		Café e outros intervalos (ou paradas) no emprego principal Definição: Paradas durante as horas de trabalho devido a razões pessoais, exemplo: necessidade de descanso, fumar, chamada telefônica pessoal, uso de internet por motivos pessoais. A atividade durante este intervalo é codificada como atividade secundária. Obs: paradas devido a condições de trabalho são incluídas em **111 Tempo de Trabalho Principal em Atividades com Rendimentos** Exemplos: Descansar e ler jornais Telefonei para meu filho Usar o computador para pagar contas pessoais

	12			Segundo trabalho em atividades com rendimentos Definição: Segundo trabalho em atividades remuneradas, trabalho por conta própria quando é um emprego secundário; Trabalho extra pelo qual se é remunerado. Obs: trabalho para organização está incluído em **411 Trabalho para uma Organização** ainda que uma taxa mínima seja paga.
		121		Tempo de trabalho na segunda atividade remunerada Definição: Tempo gasto no segundo emprego incluindo: trabalho em tempo extra, levar trabalho para casa, treinamento prático remunerado, treinamento durante o trabalho Obs: viajar devido ao trabalho, durante ou fora das horas de trabalho é incluído em **912 Viagem como parte de/durante o segundo emprego.** Viagens a ou desde o trabalho estão incluídas em **913 Viagem a/desde o trabalho.** Obs: treinamento prático não-remunerado relacionado a estudos e como parte da formação baseado em escola é incluído em **211 Aulas e Palestras** Exemplos: Vender em bancas de feiras.
		122		Café e outros intervalos na segunda atividade com rendmentos
	13			Atividades relacionadas à segunda atividade com rendimentos Definição: Atividades relacionadas com o próprio trabalho principal em atividades remuneradas, mas não com o trabalho em si o qual está incluído em **11 Trabalho Principal** ou em **12 Segundo Trabalho em Atividades Remuneradas**
		130		Atividades não-especificadas relacionadas ao trabalho principal
		131		Intervalo para o almoço Definição: Intervalo para almoço (no trabalho) a ser codificado na coluna de atividade principal somente se nenhuma outra atividade é especificada Obs: as pessoas podem fazer diferentes coisas durante seu intervalo para almoço. Solicita-se aos respondentes que relatem suas atividades durante o intervalo de almoço (exemplo: comer, fazer compras etc.) Cada uma de tais atividades é codificada com o código apropriado na coluna **Atividade Principal,** e usamos no código contextual **131** na coluna **Atividade Secundária** para indicar que a atividade foi realizada durante o intervalo para almoço. Obs: interessa conservar a informação para fácil cálculo da duração bruta do dia de trabalho. Dado que os intervalos para almoço podem ser incluídos na duração bruta da jornada de trabalho, este cálculo será facilitado se eles são anotados. Obs: se não está especificado no diário o que o respondente fez durante o intervalo de almoço, então o código **131** deve ser usado tamb~em na coluna atividade principal. Exemplos: Neste exemplo pode-se ver como usar o código **131** Atividade principal // Atividade secundária Emprego principal **111** // - Intervalo para almoço: almoçar **021** // **131** Intervalo para almoço: fazer compras **361** // **131** Emprego principal **131** // -
		139		Outras atividades especificadas relacionadas ao trabalho principal Definição: Atividades conectadas com o trabalho principal, exceto o próprio trabalho. Atividades não-pagas, exemplo: tempo gasto no local de trabalho antes de começar ou depois de terminar o trabalho. Atividades relacionadas com a procura de trabalho em atividades remuneradas, exemplo: telefonar para ou visitar um escritório ou agência de emprego. Ler e responder anúncios de emprego. Apresentar-se a um novo empregador. Obs: trabalho trazido para casa é incluído em **111 Trabalho Principal** em atividades remuneradas ou **121 Segundo Trabalho** em atividades remuneradas. Obs: arrumar uma sacola em casa para trabalhar no dia seguinte ou separar roupas está incluído em **324 Arrumações Diversas.** Exemplos: Trocar de roupa, tomar banho antes ou depois do trabalho no local de trabalho Ler anúncios de emprego Visitar o futuro local de trabalho
2				ESTUDO
		200		Estudo não-especificado
	21			Escola ou universidade Definição: Estudos em instituições de educação primária, secundária ou de terceiro grau como parte do sistema de educação formal, incluindo treinamento geral e vocacional.
		210		Atividades não-especificadas relacionadas à escola ou universidade
		211		Aulas e palestras Definição: Além de aulas e palestras, também está incluído prática em laboratório, treinamento prático não-remunerado, cursos de reciclagem, e intervalos curtos na escola / universidade. Obs: não inclui intervalos para almoço e longos períodos livres, que devem ser codificados de acordo com a atividade em que estão incluídos. Exemplos: Na escola etc. sem atividade mencionada No cinema, teatro com a escola (durante as horas escolares) Exames Dia de esportes na escola
		212		Dever de casa Definição: Trabalho de casa, estudar na biblioteca, ler para exames Obs: preparar-se para ir à escola, exemplo: arrumar a mochila está incluído em **324 Arrumações Diversas** Exemplos: Colher plantas para a escola Preparar-se para um teste Estudar com um colega Ser testado no dever de casa
		219		Outras atividades especificadas relacionadas à escola ou universidade Definição:

				Atividades relacionadas à escola não incluído o estudo, isto é, esperar no pátio pelo início das aulas, quando outras atividades não são mencionadas. Exemplos: Reuniões marcadas na escola Telefonar para o professor Visitar o supervisor de estudo Esperar no pátio da escola por uma carona para casa
	22			Tempo livre para estudar
		221		Estudar no tempo livre Definição: Estudar durante o tempo livre Obs: não inclui estudar durante as horas de trabalho, que estão incluídas em **111** ou **121 Tempo de trabalho no emprego principal** ou no **segundo emprego** Exemplos: Cursos de administração (datilografia, contabilidade) Cursos de arte (pintura, música etc.) Exercícios de piano Estudos de correspondência Cursos de condução de veículo Cursos de idioma incluindo cursos de televisão ou rádio **(821 assistir televisão** ou **831 ouvir rádio** devem ser codificados como atividades secundárias) Aulas de música Preparação para cursos: dever de casa relativo a esses cursos Cursos de treinamento profissional, não-relacionados com o trabalho Aulas de costura Conversei com o supervisor
3				CUIDADOS COM O DOMICÍLIO E A FAMÍLIA Obs: inclui o trabalho feito para o próprio domicílio do respondente o qual ao mesmo tempo pode também ser feito para outro domicílio. Se a atividade foi feita somente para outro domicílio, então escolher o código apropriado sob **42 Ajuda informal a outros domicílios.** Os códigos foram definidos então de maneira que estas atividades vistas como atividades SNA são diferenciadas daquelas que permanecem fora dos limites da produção SNA. Todas as atividades pagas ou atividades relacionadas com o emprego são incluídas em **1 Emprego,** exemplo: comprar ou fazer consertos para a empresa familiar Se a ajuda é fornecida para um membro da família numa empresa familiar, então esta atividade é codificada como **Trabalho (111 ou 121)**
		300		**Cuidados não-especificados com o domicílio e a família** Exemplos: Fazer trabalho doméstico Trabalhar na área externa da casa
	31			Manejo de alimentos
		310		Manejo de alimentos não-especificado
		311		Preparar comida Definição: Todas as atividades relacionadas com o preparo de alimentos. Também inclui arrumar a mesa Exemplos: Coar café Limpar peixe
				Cozinhar Esquentar algum alimento Fazer comidas, petiscos, bebidas para os próprios filhos Preparar café, petiscos, aperitivos, comidas etc. Preparar uma merendeira Servir alimentos a outra pessoa Ligar o forno
		312		Assar Definição: Todas as atividades relacionadas a assar Exemplo: Fazer uma torta, um bolo, doces etc.
		313		Lavar vasilhas Definição: Também inclui atividades antes e depois de lavar, exemplo: secar, guardar os utensílios etc. Exemplos: Guardar os alimentos de volta no refrigerador Limpar a mesa depois do café da manhã / almoço / lanche / jantar / café Colocar ou retirar utensílios da máquina de lavar
		314		Preparar conservas Definição: Todas as atividades relacionadas a conservar, congelar, enlatar, exemplo: limpar frutas, cozinhar geléia ou suco de frutas. Preparar alimentos, somente quando for para uso posterior. Exemplos: Bater leite para fazer queijo etc. Limpar cogumelos Matar porco ou galinha para uso posterior, quando não é parte do trabalho de uma pessoa numa fazenda Preparar alimentos para congelar Preparar ou engarrafar vinho, cerveja e bebidas feitas em casa Escolher batatas para conservas Estocar frutas no porão
		319		Outros modos especificados de manejo de alimentos
	32			Manutenção do domicílio
		320		Manutenção não-especificada do domicílio Exemplo: Limpar, sem distinguir se é a residência, o sótão, a garagem ou o quintal
		321		Limpeza da residência Definição: Passar o aspirador, lavar e encerar pisos, lavar janelas, forrar as camas, ordenar, enfeitar a casa etc. Exemplos: Arejar as cobertas Bater tapetes Guardar brinquedos de crianças Guardar o material de limpeza Ordenar os armários Levar para fora o lixo
		322		Limpeza do quintal Definição: Limpar o quintal ou o passeio, retirar a neve, preparar adubo com o lixo etc. Exemplos: Limpar ao redor da piscina

				Limpar os móveis do pátio Lavar o teto ou paredes da casa Juntar folhas secas Varrer a entrada
		323		Aquecer a casa, provê-la de água Definição: Suprimento de aquecimento e água Corte de lenha e coleta de madeira Obs: conserto de equipamentos estão incluídos em **353 Fazer e Consertar Equipamentos** Exemplos: Trazer água para a lavanderia Carregar água Checar o aquecedor Aquecer a sauna Acender a calefação Preparar o material de aquecimento Aquecer água para o banho Ir ao sótão e colocar lenha no aquecedor
		324		Arrumações diversas Definição: Vários tipos de arranjos das tarefas da casa, em casa de fim de semana, em um hotel etc. Telefonar para encomendar produtos sejam eles para a própria pessoa ou para os membros do domicílio Exemplos: Arrumar as roupas para a manhã seguinte Arrumar compras Levar os móveis do jardim para fora Testar as ratoeiras Pegar a correspondência Pendurar cortinas Colocar e retirar as compras do carro Procurar coisas perdidas Mudança para morar em outro lugar Arrumar as mochilas das crianças para a escola Fazer e desfazer malas para viajar Encaixotar e desencaixotar a mudança Arrumar material para escola e trabalho Arrumar e desempacotar equipamento de hobby Encapar livros Preparar roupas para usar no dia seguinte Preparar a mochila Arrumar uma barraca Colocar alimentos no refrigerador Pendurar quadros Colocar flores nas jarras Molhar plantas dentro de casa Embrulhar presentes
		329		Outros modos especificados de manutenção do domicílio Definição: Atividades de curta duração que não se encaixam nas categorias anteriores Exemplos: Fechar cortinas e persianas Abrir e fechar portas e janelas Trancar a porta
	33			Manufatura e cuidados com têxteis
		330		Manufatura e cuidados não-especificados com têxteis
		331		Lavar Definição: Lavar à mão, colocar e retirar roupa na máquina de lavar, pendurar, separar roupas (que não são passadas) etc. Exemplos: Colocar roupas na secadora Dobrar lençóis e colocá-los no armário Lavar à mão, colocar de molho, enxaguar Separar para lavar
		332		Passar a ferro Definição: Passar a ferro Tarefas relacionadas a passar Dobrar e colocar as roupas no armário (depois de passar) Exemplos: Colocar roupas nas gavetas Selecionar e dobrar roupas
		333		Trabalhos Manuais e Manufatura de Têxteis Definição: Inclui apenas manufatura de novos produtos, não inclui consertar roupas etc. Esta definição é necessária para o relatório das atividades periféricas do domicílio. Inclui tricô à mão, costurar, bordar, etc. e artesanato feito por máquina ou tear Exemplos: Fazer crochê Fazer novas roupas, cortinas etc. usando máquina de costura Costurar Cerzir Tecer tapetes e carpetes
		339		Outros tipos especificados de manufatura e cuidados com têxteis Definição: Consertar roupas Consertar e engraxar sapatos Guardar roupas de estação Exemplos: Alterar roupas Trocar fecho Limpar botas
	34			Jardinagem e cuidados com animais de estimação Definição: Jardinagem e cuidado de animais que não se relacionam às atividades em fazendas Obs: *Guia de como codificar atividades fronteiriças ao trabalho agrícola* Pode ser um problema como codificar atividades relacionadas com jardinagem e cuidados com animais domésticos quando são fronteiriças do trabalho agrícola. Portanto, um conjunto adicional de perguntas foi incluído no questionário do domicílio, perguntando se são cultivados na casa plantas, cereais e vegetais ou se são mantidos ou criados animais com a finalidade de vender produtos que são o resultado de tais atividades. Selecione a categoria apropriada de acordo com as seguintes regras: 1. se no questionário individual um trabalho agrícola, por distintas razões,

				não for referido como primeiro ou segundo emprego (exemplo: o status formal é estudante, pensionista etc.; a fazenda não produz lucro suficiente, medo de fiscais de impostos) mas de acordo com o questionário o domicílio vende os produtos no mercado, então as atividades rurais relacionadas com os cuidados com plantas estão incluídas em **Trabalho (111** ou **121)** para todos os membros do domicílio. 2. se ao menos um dos membros do domicílio não se referir ao trabalho agrícola como primeiro ou segundo emprego e, de acordo com o questionário do domicílio, o domicílio vende os produtos que resultam da atividade agrícola no mercado, então as atividades agrícolas de todos os membros do domicílio são incluídas em **Trabalho (111** ou **121).** 3. a ajuda não-remunerada fornecida a um fazendeiro por alguém que não é membro do domicílio (do respondente) está incluída em **428 (ajuda no emprego e lavoura)**.
		340		**Atividades não-especificadas de jardinagem e cuidados com animais de estimação**
		341		Jardinagem Definição: Cultivo de vegetais para uso doméstico: vegetais, batatas, tomates etc. Também colher. Cultivar flores no quintal, aparar grama etc. Também cultivar flores em uma sepultura Obs: cultivar flores dentro de casa está incluído em **324 Arrumações Diversas** Obs: juntar folhas secas está incluído em **322 Limpeza do Quintal** Exemplos: Colher rosas Silvicultura para uso privado (não para lareira) Plantar vegetais Arar Arrancar mato Cuidar de macieiras Podar a cerca viva Molhar o jardim Trabalhar no jardim
		342		Cuidar de animais domésticos Definição: Manter animais domésticos quando seus produtos visam apenas o próprio uso Obs: cavalgar está incluído em **619 outros exercícios físicos especificados** Exemplos: Criar abelhas Alimentar animais domésticos Tratar do próprio cavalo de montaria Tratar de galinhas, coelhos, ovelhas, etc.
		343		Cuidar de animais de estimação Definição: Alimentar e banhar animais de estimação, cuidar de aquário / terrarium etc. Exemplos: Enxotar o gato de volta para casa Tratar do cachorro Treinar cachorro Esteve no veterinário, escola para cães ou exposição de cães com o próprio animal
		344		Passear com o cachorro Definição: Passear com o cachorro sem levar em conta o tempo gasto. Também inclui atividades fora de casa com gato ou outros animais de estimação. Exemplo: Ir ao bosque com o cão
		349		**Outras atividades especificadas de jardinagem e cuidados com animais de estimação**
	35			Construção e consertos
		350		Construção e consertos não-especificados
		351		**Construção e reforma da casa** Definição: Reformas maiores em casa, incluindo a construção de um novo prédio ou ampliação considerável e/ou alteração, exemplo: reforma de um banheiro. Inclui construção e reforma da residência, garagem, espaço externo à casa etc. Inclui apenas atividades dentro dos limites da produção SNA. Obs: as atividades relacionadas à construção de imóveis rurais (fazendas) está incluída em **Trabalho (111** ou **121).** Exemplos: Colocar isolamento em paredes Trabalho de construção de garagem Instalar eletricidade Revestir poço perfurado Colocar canalização de drenagem Reformar cozinha
		352		Consertos da residência Definição: Reformas menores da casa, não pertencentes ao SNA. Vários reparos na residência, garagem, fora de casa etc. Inclui colocar massa em paredes, consertar calhas, pintar, empapelar paredes, colocar carpetes, decoração de interior, conserto de acessórios etc. Exemplos: Instalação de interruptores de luz Colocar marcos de janelas Desentupir pia Forrar um teto Arrancar armários (antes do conserto) Colocar azulejos acima do fogão
		353		Fabricação, consertos e manutenção de equipamentos Definição: Fabricar e consertar móveis e objetos domésticos, mobiliar, produção de cerâmica, utensílios e bens duráveis etc. Consertar e manter ferramentas Montar móveis e equipamentos Carpintaria Obs: consertar equipamento de fazenda está incluído em **Trabalho (111** ou **121).** Exemplos: Trocar lâmpadas Ajustar os relógios para mudança de horário Trocar luminárias Limpar e colocar óleo em máquina de costura Limpar o exaustor da cozinha Trocar bateria de um telefone sem fio

				Consertar um abat-jour Consertar brinquedos de crianças Substituir pilhas Afiar facas de cozinha Cuidar de ferramentas de jardim
		354		Manutenção de veículo Definição: Toda manutenção de veículos e aparelhos da casa: carros, bicicletas, barcos etc. feitas pela pessoa Exemplos: Trocar pneus do carro Colocar o barco na doca devido ao inverno Colocar o carro na garagem Familiarizar-me com meu novo carro Colocar a bicicleta fora de casa Renovação de carros antigos Consertar a moto Cuidar do carro A própria pessoa lavar, limpar e encerrar o carro num posto
		359		Outras atividades especificadas de construção e consertos
	36			Compras e serviços Definição: Visitas a escritórios, instituições, etc. Obs: combinar ou supervisionar serviços externos em casa (exemplo: ligações telefônicas para instituições) está incluído em **371 Gerenciamento do domicílio.**
		360		Compras e serviços não-especificados
		361		Fazer compras Definição: Comprar bens de consumo, como bebidas, jornais, revistas, cigarros, balas, etc. Inclui também bens de consumo semi-duráveis. Comprar roupas, sapatos, livros etc. Comprar bens para manutenção e consertos Também dar voltas e procurar em lojas, feiras de usados etc. Comprar bens de capital, como uma residência, carro, móveis e aparelhos domésticos Obs: comprar mercadorias para fazenda está incluído em **Trabalho (111** ou **121).** Exemplos: Comprar um presente Comprar plantas para o jardim Comprar petiscos de um quiosque Trocar o óleo de um veículo Inspecionar um carro numa concessionária Procurar apartamento à venda Procurar roupas para comprar Comprar remédios Comprar entradas (cinema, piscina etc.) Alugar uma fita de vídeo Experimentar roupas numa loja Estava num armazém Estava numa imobiliária Ir ao mercado
		362		Serviços comerciais e administrativos Definição: Serviços comerciais como lavanderia, alfaiate, sapateiro, etc.
				Ir ao correio, banco, gerente de banco, contador, advogado, securitário, autoridades municipais, delegacia de polícia, oficina de automóveis, agência de viagens, agência de empregos etc. Serviços de mecânica, lavadora automática de carros, consertos e outros serviços. Obs: chamadas telefônicas para instituições estão incluídas em **371 Gerenciamento do domicílio** Obs: cuidar do próprio carro numa garagem ou em casa está incluído em **354 manutenção do veículo** Obs: atividades (chamar o veterinário, conversar com o veterinário etc.) relacionadas com serviços veterinários para o gado (se é numa fazenda) estão incluídas em **Trabalho (111** ou **121).** Exemplos: Inspeção do carro num centro de mecânica de automóveis Registrar-se num hotel Buscar um pacote na agência de correios Buscar sapatos no sapateiro Trocar de óleo e colocar graxa no carro numa garagem como serviço remunerado Serviços de hotel Pagar contas no ATM Pegar dinheiro no caixa eletrônico Ir a uma agência de viagens Esperar na alfândega Estava em um serviço de decoração
		363		Serviços pessoais Definição: De acordo com o critério de terceiros, serviços individuais que não pertencem à produção doméstica, isto é, tarefas que não podem ser delegadas a nenhuma outra pessoa, e que não devem ser incluídas na produção doméstica. Ir ao médico, dentista, fisioterapeuta etc. para cuidados médicos pessoais. Ir a um salão de beleza, barbeiro para serviços pessoais tais como cortar e pentear o cabelo, tomar sol, manicure, pedicure etc. (serviços remunerados). Também inclui esperar. Exemplos: Receber visita médica em casa Cuidados faciais Fazer um piercing no umbigo Ir à maternidade Esperar pelo atendimento médico na sala de espera Estava no hospital (como paciente)
		369		Outros serviços e compras especificados Exemplo: Esperar no carro enquanto a esposa faz compras
	37			Gerenciamento do domicílio
		371		Gerenciamento do domicílio Definição: Planejar e arrumar, fazer cálculos, arquivar, fazer lista de compras, arrumar e supervisionar serviços externos à casa. Telefonar para instituições, escrever para autoridades etc. Comprar pelo telefone. Usar o computador para administração doméstica. Obs: ir ao banco, ao correio etc. estão incluídos em **362 Serviços comerciais e administrativos** Obs: gerência relacionada com fazenda está incluída em **Trabalho (111** ou **121)**

				Obs: fazer compras etc. está incluído em **361 fazer compras** Obs: comprar produtos para fazenda está incluído em **Trabalho (111** ou **121)** Exemplos: Supervisão durante os consertos Serviços bancários por telefone ou internet Reservar entradas de cinema por telefone Liguei para loja de tintas Checar a contabilidade Preencher formulários bancários Pedir pizza pelo telefone Solicitar mercadorias pela internet Planejar uma viagem Planejar uma festa Planejar a compra de alimentos e comidas Planejar um programa de fim de semana com a família Fez reservas de passagens aéreas pela internet Fazer reservas de entradas de teatro pela internet
	38			Cuidado de crianças Definição: Cuidados fornecidos por pais e por crianças mais velhas a seus irmãos menores. Obs: a idade limite máxima é de 17 anos Obs: cuidar de crianças em outro domicílio somente é incluído em ajuda informal a outro domicílio, **427 cuidados com crianças como ajuda**
		380		Cuidado não-especificado de crianças Exemplo: Ajudar crianças
		381		Cuidados físicos e supervisão Definição: Alimentar, vestir, lavar e preparar crianças para dormir etc. Supervisionar dentro e fora de casa. Exemplos: Cuidar de minha irmã pequena Amamentar meu filho Trocar fraldas Pentear os cabelos de meu filho Carregar meu filho no colo Colocar meu filho para dormir Cuidar de meu filho doente Acordar meu filho Ir ao playground com crianças (supervisão fora de casa) Olhar crianças (incluindo a minha própria) brincando no playground, no pátio Olhar o treinamento físico de meu filho
		382		Ensinar a criança Definição: Ajudar com dever de casa, orientar a fazer coisas Exemplo: Conferir o dever de casa
		383		Ler, jogar e conversar com criança Obs: irmãos conversarem entre si está incluído em **511 socialização com a família** Obs: crianças brincando juntas está incluído em **732 jogos de salão** Exemplos: Distrair crianças Jogar jogos com crianças
				Ler uma estória para crianças ou para a irmã
		384		Acompanhar criança Definição: Acompanhar uma criança ao médico. Esperar em um centro esportivo, aulas de música etc. se nenhuma outra atividade além de esperar for especificada. Visitar escola, berçário, reunião de pais na escola. Obs: Se nenhuma outra atividade além de esperar for especificada, a atividade atual deve ser codificada. O tempo gasto em viagem é codificado como **938 Transportar uma Criança** Exemplos: Assistir a uma festa de fim de ano na escola Na escola com meu filho Conversando com um monitor, um professor etc. Visitar a babysitter
		389		Outras atividades especificadas de cuidado de crianças Exemplo: Ouvir minha filha tocar piano em casa
	39			Ajudar um membro adulto da família
		391		Ajudar um membro adulto da família Definição: Ajudar e cuidar de adulto (exceto como trabalho doméstico). Cuidado físico de um adulto idoso ou doente; dar banhos, cortar o cabelo, massagear; ajuda mental, informação e aconselhamento; levar um adulto ao médico, visitas a hospitais. Obs: tarefas no domicílio são codificadas de acordo com a atividade, exemplo: cozinhar para um membro da família está incluído em **311 Preparar Comida.** Obs: ajudar um adulto pertencente a outro domicílio está incluído em **423.** Exemplos: Cortar o cabelo de meu marido Despertar adultos (marido, esposa etc.)
4				TRABALHO VOLUNTÁRIO E REUNIÕES
		400		Trabalho voluntário e reuniões não-especificados
	41			Trabalho organizacional Definição: Trabalhar como voluntário sem remuneração ou com remuneração simbólica.
		410		Trabalho organizacional não-especificado
		411		Trabalho para uma organização Definição: Trabalho feito para um a organização, não diretamente para um indivíduo. Trabalho para grupos e associações assim como trabalho para escolas e jardins de infância e grupos de bairro etc. Trabalho como membro de comitê. Trabalho administrativo. Preparo de atividades, trabalho para eventos. Assar pães e bolos etc. para a organização, trabalho na cantina. Consertos e outros trabalhos incomuns para a organização. Brigada voluntária de bombeiros. Tesoureiro de clubes. Dar informação, distribuir folhetos. Atividades relacionadas à coleta de dinheiro para a organização. Obs: se o trabalho voluntário é feito diretamente para um indivíduo

				(exemplo: entregar alimentos etc.) então está incluído em **412 trabalho voluntário por meio de uma organização.** Exemplos: Reuniões de diretoria Conferiu uma lista de materiais para o time esportivo Colher material para a reunião da diretoria Trabalho em computador para o clube de hockey Contar e despachar roupas solicitadas (para o clube de automobilistas) Distribuição de convocatória de reunião Atividades eleitorais noturnas Cuidados com o ambiente e proteção de animais Buscar ingressos para o bingo Preparar para a reunião do conselho Recrutamento de patrocinadores Separar roupas (feira do clube de automobilistas) Distribuir correspondência do clube Trabalho com o jornal da organização
		412		Trabalho voluntário através de uma organização Definição: O trabalho está direcionado a pessoas por meio de uma organização, trabalho voluntário. Cuidar de idosos e deficientes por meio de uma organização. Entregar alimentos. Ensinar como instrutor de um curso. Técnico, juiz etc. em esportes e ginástica. Líder de grupo de jovens, exemplo: líder de escoteiro. Trabalho com um grupo de creche. Dirigir ou organizar um grupo de auto-ajuda. Obs: ajuda informal a domicílio privado está incluída em **42 ajuda informal a outros domicílios** e é codificada de acordo com a atividade. Exemplos: Atividades como membro de grupos religiosos de ajuda: visitar hospital, alimentar pobres, grupos de apoio etc. Técnico de time de handball Técnico esportivo Doação de sangue Ajudar em centro de refugiados Ajudar com atividades organizadas em banhos e limpeza de locais de banho Liderar um grupo religioso de jovens Reunir-se com a seção de jovens Manutenção de estradas num grupo voluntário
		419		**Outro trabalho organizacional especificado**
	42			Ajuda informal a outros domicílios Definição: Ajuda direta fornecida pelo respondente a outro domicílio e não arranjada por uma organização. Obs: deve ser codificada como atividade secundária se a atividade é feita para o próprio domicílio do respondente ao mesmo tempo.
		420		Ajuda informal não-especificada Exemplos: Ajudar um vizinho Ajudar um parente
		421		Gerenciamento de alimentos como ajuda Definição: Ajudar outro domicílio cozinhando, assando, fazendo conservas, lavando pratos e outras atividades especificadas que estão incluídas no **31.**

				Exemplos: Assar para meus pais idosos Ajudar o dono da casa fazendo comida Lavar os pratos para o anfitrião
		422		Manutenção de domicílios como ajuda Definição: Ajudar outro domicílio com limpeza dentro e fora de casa, lavar e passar, e outras atividades incluídas no **32** e **33.** Exemplos: Ajudar na mudança Molhar flores dentro da casa do vizinho
		423		Jardinagem e cuidados com animais de estimação como ajuda Definição: Ajudar outro domicílio levando o cachorro para passear, cuidando do jardim e outras atividades incluídas no **34.** Exemplos: Dar comida ao cachorro do vizinho Moving the lawn* cortar a grama* para a mãe idosa
		424		Construção e consertos como ajuda Definição: Ajudar a outro domicílio construindo uma casa, consertando um carro, e outras atividades incluídas em **35.** Exemplos: Ajudar no conserto de um telhado do vizinho Fazer um brinquedo para o neto
		425		Compras e serviços como ajuda Definição: Ajudar em outro domicílio com atividades incluídas no **36.** Exemplos: Ir com a mãe ao médico Ir com o vizinho comprar um carro
		426		Ajuda no serviço em fazendas Definição: Ajuda não-remunerada fornecida pelo respondente a uma pessoa de outro domicílio no trabalho remunerado desta pessoa, ou para outro domicílio nas atividades rurais. Exemplos: Ajuda tirando leite, cuidando de gado / vacas / bezerros Ajudar na fazenda de meu tio Ajudar minha irmã a limpar o escritório
		427		Cuidados com criança como ajuda Definição: Ajudar em outro domicílio com atividades incluídas em **38.** Exemplo: Tomar conta de criança não-remunerado.
		428		Ajudar um membro de outro domicílio Definição: Assistência e cuidado de adultos e outras atividades incluídas no **39.** Exemplos: Oferta de ajuda emprestando dinheiro Dar apoio emocional a um amigo Visitar pessoas idosas em casa, hospital etc.
		429		Outra ajuda informal especificada

				Definição: Ajudar outro domicílio com atividades que estão incluídas no **33 Manufatura e Cuidado com têxteis** e **37 Gerenciamento do Domicílio** e também com outras atividades especificadas que não estão incluídas no **421-428.**
	43			Atividades participativas Definição: Comparecer a reuniões sem remuneração ou por um pagamento simbólico.
		430		Atividades participativas não-especificadas
		431		Reuniões Definição: Comparecer a reuniões e outras atividades organizacionais sem estar em cargo de confiança. Refere-se a todo tipo de reuniões etc. organizadas por organizações sociais, políticas, de escoteiros e outras, clubes informais e grupos. Obs: reunião de país está incluída em **383 acompanhamento de criança.** Exemplos: Programa organizado em acompanhamento de escoteiros Reuniões de partido político
		432		Atividades religiosas Definição: Ir à igreja, sinagoga, mesquita ou outro templo. Participação em cerimônias religiosas como casamentos, funerais. Prática religiosa, oração, ler livros sagrados, cerimônias religiosas também em casa. Assistir a serviço religioso (também por televisão, rádio e vídeo, a mídia como atividade secundária). Obs: a festa de casamento depois da cerimônia está incluída em **513 festas.** Obs: cantar na igreja num coro está incluído em **712 artes cênicas.** Exemplos: Ir à missa Ir à escola dominical, aulas de confirmação Ouvir gravações de cerimônias religiosas Participação em cerimônias de batismo, confirmação, primeira comunhão Encontros religiosos Prática religiosa realizada em um pequeno grupo Estudar a Bíblia com a família
		439		Outras atividades participativas especificadas Exemplos: Votar Ser testemunha na corte
5				VIDA SOCIAL E LAZER
		500		Vida social e lazer não-especificados
	51			Vida social
		510		Vida social não-especificada
		511		Interação com a família Definição: Interagir apenas com os membros da família quando outras atividades não são mencionadas. Em família quando não se está de visita. Obs: pais que socializam com os próprios filhos está codificado como **383 ler, brincar e conversar com criança.** Exemplos:
				Discutir com minha irmã mais velha Dizer adeus à minha família Chatear meu irmão
		512		Visitar e receber visitas Definição: Socializar com amigos e parentes em casa ou na casa deles. Membros da família podem também estar presentes. Obs: pedir ao respondente que relate suas atividades durante o tempo em que fez ou recebeu visitas (exemplo: comer, ver televisão, jogar etc.). Cada uma de tais atividades é codificada com o código apropriado na coluna **atividade principal.** O código **512** é usado na coluna **atividade secundária** para indicar que a atividade foi realizada durante o período em que se fez ou se recebeu visitas. Se não está especificado no diário o que o respondente fez como visitante / anfitrião, ou se apenas a socialização é mencionada, então o código **512** deve ser usado na coluna **atividade principal.** Exemplos: Neste exemplo pode-se ver como usar o código **512** Atividade principal // atividade secundária Ir almoçar na casa de minha irmã **901** // conversar com minha irmã **512** Almoçar **021** // conversar com minha irmã **512** Lavar os pratos **421** // conversar com minha irmã **512** Discutir **512** // conversar com minha irmã **512** Ir a pé para casa **901** Exemplos: Minha família veio visitar-me Tive uma visita Visitei meu amigo
		513		Festas Definição: Junto com membros da família, amigos, parentes etc. Ocasiões privadas em casa ou fora. Casamentos, funerais, festas de confirmação, graduação e grandes bodas. Festas no local de trabalho, organizações etc. Obs: ocasiões na igreja, sinagoga, mesquita ou outro templo estão incluídas em **432 atividades religiosas** Obs: cuidar de festas de crianças na escola ou berçário está incluído em **384 acompanhar crianças.**
		514		Conversar ao telefone Definição: Conversações com membros da família, amigos, parentes, etc. Obs: chamadas telefônicas para instituições, lojas etc. estão incluídas em **371 gerenciamento do domicílio.** Chamadas telefônicas relativas ao trabalho estão incluídas em **111 emprego.** Exemplos: Ouvir mensagens na secretária eletrônica Ler, escrever, enviar mensagens pelo telefone sem fio
		519		Outra atividade social especificada Definição: Junto com amigos, parentes etc. Membros da família podem também estar presentes. Exemplos: Conversar com o vizinho Conversar com parentes num café Sair de casa com os amigos Ir a um bar com um amigo Ficar com amigos

	52			Lazer e cultura Definição: Como espectador / ouvinte
		520		Lazer e cultura não-especificados
		521		Cinema Definição: Ver filmes no cinema ou cineclube. Esperando pelo início da seção de cinema. Obs: reservar entrada está incluído em **371 gerenciamento do domicílio,** e comprar entrada está incluído em **361 fazer compras.**
		522		Teatro e concertos Definição: Também ópera, musical, opereta, balé, dança, concerto de música ao vivo, apresentação de rua etc. Exemplos: Dança (balé, dança moderna e outra) Música ao vivo (concerto, música de câmara, jazz, concerto de rock etc.) Teatro musical (concerto, ópera ligeira, musicais e outros teatros musicais) Outras apresentações (teatro de rua, multimídia etc.) Peças de teatro
		523		Exposições de arte e museus
		524		Biblioteca Definição: Fazer empréstimo de livros, discos, fitas de áudio e vídeo etc. Usar computador numa biblioteca, ler jornais ou ouvir música na biblioteca. Obs: estudos na biblioteca são incluídos em **212 dever de casa** ou em **221 estudar no tempo livre e cursos** Exemplos: Pegar um livro emprestado de uma biblioteca de escola Procurar um livro (também com a ajuda de um computador)
		525		Eventos esportivos Definição: Assistir a eventos esportivos, exemplo: corrida de automóveis, futebol etc. (incluindo intervalos). Obs: assistir a eventos esportivos na televisão está incluído em **821 assistir televisão.** Acompanhar o próprio filho a um centro esportivo está incluído em **384 acompanhar criança** se apenas para exercício, não para competição. Exemplos: Boxe, luta romana, artes marciais Críquete Esportes com cavalos e cães (corrida de cavalos, exibição de saltos, pólo, treinamento e exibição de cavalos, corrida de cães etc.) Assistir a um filme de amigos jogando em quadra coberta Assistir a um torneio do filho Esportes motorizados (corrida de carro/moto, scrambling*, rallye, time trials* etc.) Liga de rugby Futebol, futebol americano
		529		Outras atividades especificadas de lazer e cultura Exemplos: Jardim botânico, arboreto Exibição de carros Catedral, igreja, abadia
				Eventos para consumidores Visitas a fábrica (exemplo: cervejaria) Feiras, exibições etc. Feira de moda Parques de lazer (parque temático, píer, feira, circo, carnaval) Evento especial (exemplo: corrida de tall ships*) Casas majestosas etc. (castelos, monumentos, casas históricas) Visitar a brigada contra incêndio Zoológicos (parque de vida selvagem, vida marinha, parque de animais, safári)
	53			Descanso – tempo sem atividade

		531		Descanso – tempo sem atividade Definição: Não fazer nada, apenas ficar sentado, refletir, relaxar, descansar, esperar, meditar, fumar, tomar sol, pensar, conversar com / coçar um gato ou cachorro etc. Obs: esperar no carro enquanto um membro da família está fazendo compras está codificado em **369 outras compras e serviços especificados** Obs: esperar o médico, o dentista, numa fila de banco etc. é dado o mesmo código que atividade principal relacionada com esperar. Exemplos: Admirar uma flor Aborrecer-se Refrescar-se Não fazer nada em especial Recuperar forças Só deixar o tempo passar Só ouvir os pássaros Matar o tempo Ficar na cama depois do almoço e descansar Andar à toa Espreguiçar-se Tomar sol Filosofar (a sós) Ficar na praia Tomar as coisas com calma Tentar conhecer-me melhor Esperar a chegada dos filhos Esperar a chegada dos hóspedes Andar dentro de casa ou ao redor dela Olhar um aquário Olhar pela janela Olhar por exemplo: aviões, pessoas em geral, barcos
6				ESPORTES E ATIVIDADES AO AR LIVRE Obs: inclui atividades para exercícios físicos, mas não viagens com objetivo especial (exemplo: a caminho do trabalho)
		600		Esportes e atividades ao ar livre não-especificados
	61			Exercício físico
		610		Exercício físico não-especificado Exemplos: Fazer um curso de esporte Ir ao treino Exercitar-se um pouco
		611		Caminhada e excursão a pé

				Definição: Caminhar na cidade, no campo etc. Olhar as vitrines durante uma caminhada. Obs: passear com o cachorro é codificado em **344 passear com o cachorro** Exemplos: Colher flores na natureza durante um passeio Passear na cidade Andar com uma criança nas vizinhanças Fazer um passeio no bosque Observar pássaros durante um passeio
		612		Fazer cooper e correr
		613		Andar de bicicleta, esquiar e patinar Definição: Para exercitar-se. Exemplos: Esquiar, fazer snow boarding Esquiar cross country* Patinar (patins de rodas ou em linha) Saltos de esqui
		614		Jogos com bola Definição: Futebol, rugby, vôlei, basquete, tênis, squash, badminton, tênis de mesa, hockey no gelo, boliche, golfe etc. Exemplos: Treinar futebol americano Chutar bola Jogar handball Jogar hockey Jogar futebol
		615		Ginástica Definição: Programa organizado em casa. Todos os tipos de ginástica, aeróbica, ioga etc. Exemplos: Ginástica para as costas Exercícios aeróbicos Exercícios Qi Gong Ginástica matinal em casa Alongamento
		616		Exercício físico com equipamento Definição: Exercício em academia de ginástica ou em casa usando equipamento. Exemplos: Arco e flecha Body building Pedalar uma bicicleta ergométrica Levantar peso
		617		Esportes aquáticos Definição: Remar, velejar, fazer wind surf etc. Exemplos: Nadar na piscina Fazer hidroginástica
		619		Outros exercícios físicos especificados Exemplos:
				Dirigir kart Dançar Exercitar judô, karatê etc. Participar de uma corrida de kart Esportes motorizados Escalar montanha Andar a cavalo
	62			Exercícios produtivos
		620		Exercícios produtivos não-especificados
		621		Caçar e pescar Exemplos: Destripar e preparar peles de animais na floresta Pescar com redes no lago Esperar pelo alce
		622		Colher frutas silvestres, cogumelos e ervas Exemplos: Colher plantas aromáticas
		629		Outro exercício produtivo especificado Definição: Outras atividades produtivas de valor monetário pertencentes ao SNA.
	63			Atividades relacionadas a esportes
		631		Atividades relacionadas a esportes Definição: Atividades relacionadas a esportes e exercícios físicos, exemplo: montando e aprontando equipamento esportivo ou trocando de roupas num centro esportivo. Não inclui esportes ativos e viagem. Obs: guardar equipamentos, roupas etc. em casa é codificado em **324 arrumações diversas.** Exemplos: Esperar o início da ginástica Escolher um cavalo Limpar redes Limpar um instrumento de caça Retirar da embalagem equipamento de corrida ou treinamento num centro esportivo Trabalhar em estábulos (não com o próprio cavalo)
7				HOBBIES E JOGOS
		700		Hobbies e jogos não-especificados
	71			Artes
		710		Artes não-especificadas
		711		Artes visuais Definição: Atividades relacionadas à criação de pinturas, fotos, escultura, cerâmica, artes gráficas, olaria em casa ou no clube. Também artes visuais criadas com a ajuda do computador. Obs: estudar arte durante o tempo livre está incluída em **221 estudar no tempo livre** Exemplos: Pintar porcelana Filmar crianças em vídeo
		712		Artes cênicas Definição: Cantar, atuar, tocar sozinho ou em grupo. Produzir música. Também executar artes criadas com a ajuda do computador.

				Exemplos: Cantar com o coral na igreja Representar um papel ao vivo Tocar música no teclado Tocar clarineta na orquestra Tocar piano Tocar numa banda Praticar numa orquestra Cantar um pouco Cantar num coro Cantar karaokê Preparar-se antes de um concerto (fazer o aquecimento)
		713		Artes literárias Definição: Escrever romances, poesia, diário pessoal etc. Artes literárias, também quando o uso do computador é mencionado. Exemplos: Escrever um livro Escrever sobre momentos memoráveis (concertos etc.) Obs: preencher o diário de uso do tempo é codificado como **995 preencher o diário de uso do tempo.**
		719		Outras artes especificadas
	72			Hobbies
		720		Hobbies não-especificados
		721		Colecionar Definição: Colecionar selos, moedas etc. Exemplos: Trocar figuras de hockey no gelo Classificar selos
		722		Computação e programação Definição: Programar, consertar computadores Exemplos: Montar um computador Consertar o computador Instalar um jogo no computador
		723		Informação por computador Definição: Procurar, ler informação através do computador, através de rede (exemplo: surfar em rede) ou outro meio de transmissão de dados (exemplo: enciclopédia em CD rom). Obs: uso de computador em domicílio está incluído em **371 gerenciamento do domicílio.** Exemplos: Conectar a internet Surfar na internet Usar o modem
		724		Comunicação por computador Definição: Ler, escrever e enviar mensagens por e-mail. Conversar pela internet. Exemplo: Verificar e-mail no computador
		725		Outro uso do computador Definição:

				Uso de computador não-especificado ou não-mencionado acima. Exemplos: Sentar diante do computador Bater nas teclas do computador Trabalhar no computador (quando não no emprego)
		726		Correspondência Definição: Escrever e ler cartas pessoais, fax, etc. Obs: o e-mail está incluído em **724 comunicação por computador.** Obs: ler cartas antigas está incluído em **819 outras leituras especificadas.** Exemplos: Cartas em fita áudio k7 Escrever cartões de natal
		729		Outros hobbies especificados Definição: Hobbies não incluídos nas categorias anteriores, pesquisa como hobby, genealogia, montar aparelhos, ver e classificar fotos, slides etc. Obs: trabalho manual está incluído em **333 artesanato e manufatura de têxteis.** Obs: trabalho em madeira está incluído em **353 produzir e consertar equipamento.** Exemplos: Experimentos químicos Emoldurar slides Ver slides no projetor Fazer miniaturas (aviões etc.) Colocar fotos num álbum Ver filmes por meio de um projetor
	73			Jogos
		730		Jogos não-especificados Exemplo: Jogar um jogo
		731		Jogos e brincadeiras individuais Definição: Palavras cruzadas, paciência e jogos solitários. Brincar com bonecas, brinquedos, gatos, cachorros etc. sozinho. Exemplos: Montar um quebra-cabeças (quando sozinho) Jogar com máquina de pinball Praticar truques com baralho
		732		Jogos e brincadeiras de salão Definição: Jogos e brincadeiras dentro e fora de casa Crianças brincando entre si ou com adultos Obs: jogos de azar estão incluídos em **734 jogos de azar** Obs: pais brincando com os próprios filhos de até 17 anos está incluído em **383 ler, jogar e conversar com criança.** Exemplos: Jogar cartas, dados, dominó, xadrez e outros jogos de tabuleiro Bilhar e dados Jogos fora de casa como sinuca, boliche Jogo da velha Gamão Bridge
		733		Jogos de computador

				Definição: Jogos de computador e vídeo. Exemplos: Jogar Nintendo, Play-Station Jogar paciência no computador
		734		Jogos de azar Definição: Loto, etc. Também jogar cartas especificamente como jogo de azar; Exemplos: Apostar Bingo Jogos em cassino Jogar num estabelecimento Numa loja de apostas Loteria nacional Jogar baralho a dinheiro Bilhar Máquina caça-níqueis
		739		Outros jogos especificados
8				MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE MASSA
		800		Meios de comunicação de massa não-especificados
	81			Leitura
		810		Leitura não-especificada Exemplos: Ler Ler na cama
		811		Leitura de periódicos Definição: Ler publicações diárias, semanais, mensais, quadrimestrais etc. – jornais revistas. Ler jornais locais / nacionais / internacionais. Obs: ler estritamente relacionado com o trabalho está incluído em **trabalho** (**111** ou **121**). Exemplos: Ler histórias em quadrinhos Jornais gratuitos Ler jornal de caça Ler jornais vespertinos Ler tiras cômicas Ler jornal de computação Ler jornais matinais Ler resumos
		812		Leitura de livros Definição: Romances, histórias de vida, livros instrutivos etc. Obs: ler estritamente relacionado com o trabalho está incluído em **trabalho** (**111** ou **121**). Obs: ler para um exame está incluído em **212 dever de casa.** Obs: ler a Bíblia está incluído em **432 atividades religiosas.** Exemplos: Buscar algo em uma enciclopédia Ler uma biografia Ler um romance Ler uma revista científica
		819		Outras leituras especificadas

				Definição: Brochuras, propagandas etc. Exemplos: Procurar roupas num catálogo Ler catálogo de móveis Ler um catálogo por correio Ler cartas pessoais antigas Ler catálogos de viagem Ler instruções de uso
	82			Televisão e vídeo
		821		Assistir televisão Obs: acompanhar cursos (de idiomas etc.) na televisão está incluído em **221 estudar no tempo livre.** Ver televisão está codificado como atividade secundária. Obs: assistir serviços religiosos na televisão está incluído em **432 atividades religiosas.** Ver televisão está codificado como atividade secundária. Exemplos: Ouvir música na televisão Teletexto Ver filmes Ver televisão com os filhos
		822		Assistir vídeo Definição: Ver vídeo quando especificado. Inclui programas de televisão gravados e filmes emprestados / alugados. Exemplos: Gravar vídeos Ver filme em DVD Ver um vídeo doméstico Ver um filme em vídeo
	83			Rádio e música
		830		Audição não-especificada de rádio e de música Exemplos: Ouvir música
		831		Ouvir rádio Definição: Ouvir rádio: música, notícias, comentários etc. Obs: seguir cursos (cursos de idioma etc.) no rádio está incluído em **221 estudar no tempo livre.** Ouvir rádio está codificado como atividade secundária. Obs: ouvir serviços religiosos no rádio está incluído em **432 atividades religiosas.** Ouvir rádio está codificado como atividade secundária.
		832		Ouvir gravações Definição: Ouvir CDs, fitas cassetes e gravações. Exemplos: Gravar música Gravar, livros em áudio
9				VIAGEM E USO NÃO-ESPECIFICADO DO TEMPO Obs: este grupo inclui dois diferentes tipos de códigos que são: 2) códigos para viagem relacionada a seu objetivo principal e; 2) códigos auxiliares para atividades que não podem ser classificadas como pertencentes a nenhum dos grupos 0-8. Obs: neste grupo também está incluído **995 preencher o diário de uso**

				do tempo.
	90			Viagem como objetivo Definição: Movimento entre duas localidades, exceto quando a atividade é um exercício físico tal como fazer ooper, passear com o cachorro ou apenas andar. Ver também parte 2.2.6 definição e codificação de viagens. Obs: quando diversas atividades são feitas no mesmo lugar, o objetivo principal definirá a viagem. Ex: viajar relacionado com uma visita é codificado **951 viagem relacionada à vida social;** relacionada com ajuda a outro domicílio é codificada como **942 viagem relacionada a ajuda informal;** e em conexão com alimentação é codificada em **901 viagem relacionada a cuidados pessoais.** Obs: quando a atividade está interligada à viagem, nenhuma distinção subjetiva entre atividade e viagem deve ser feita. A regra principal é codificar o episódio como um todo segundo a atividade. Exemplo: fazer compras é codificado em **361 fazer compras.**
		900		Objetivo não-especificado
		901		Viagem relacionada a cuidados pessoais Definição: Viagem relacionada a **01 dormir** **02 comer** **03 outro cuidado pessoal**
		911		Viagem como parte de/durante o emprego principal Definição: Viagem devida a trabalho no emprego principal, durante ou fora das horas regulares de trabalho. Viagens de trabalho para seminários etc. Emprego de motorista (de táxi, entregador de pizza etc.) Exemplo: Trabalhar como motorista de ônibus
		912		Viagem como parte de/durante o segundo emprego
		913		Viagem para/desde o trabalho Definição: Viajar para ou desde o trabalho (tanto principal como o segundo trabalho). Obs: viagens relacionadas com compras, cuidar de crianças etc. devem ser separadas.
		921		Viagem para/desde a escola ou universidade Definição: Viajar para ou desde a escola ou universidade. Outra viagem relacionada com a escola ou universidade, exemplo: excursões.
		922		Viagem relacionada a estudo no tempo livre
		931		Viagem relacionada a cuidados do domicílio Definição: Viagem relacionada a **31 manejo de alimentos** **32 manutenção de domicílio** **33 produzir e cuidar de têxteis** **34 cuidar de jardins e animais de estimação** **35 construção e consertos**
		936		Viagem relacionada a compras e serviços Definição: Viagem relacionada a

				36 compras e serviços **37 gerenciamento de domicílio** Exemplo: Ir de carro para o shopping center
		938		Transporte de uma criança Exemplo: Levar os filhos à escola, aulas etc.
		939		Transporte de um adulto membro da família Exemplos: Levar a esposa ao trabalho
		941		Viagem relacionada a trabalho organizacional
		942		Viagem relacionada a ajuda informal a outros domicílios
		943		Viagem relacionada a atividades participativas
		951		Viagem relacionada à vida social Exemplo: Ir bater papo com o vizinho
		952		Viagem relacionada a lazer e cultura
		961		Viagem relacionada a esportes e atividades ao ar livre Definição: Viagem relacionada a **61 esportes físicos** **62 exercícios produtivos** **63 atividades relacionadas a esportes**
		971		Viagem relacionada a hobbies Definição: Viagem relacionada a **71 artes** **72 hobbies** **73 jogos** **81 leitura** **82 televisão e vídeo** **83 rádio e música** **53 descanso e tempo sem atividade**
		981		Viagem relacionada a mudança temporária de residência Definição: Ir para a casa de fim de semana, ter uma viagem de férias etc. para uma estadia mais longa (exemplo: passar a noite) e para diversas atividades diferentes. Também se aplica a viagens de um dia, exemplo: para a casa de fim de semana quando a viagem é feita para diversos objetivos e não apenas para isto, exemplo: colheita. Obs: uma viagem de um só dia para uma visita ao teatro ou a um evento esportivo, para compras etc. deve ser codificada pelo objetivo, mesmo se a própria viagem dura mais do que a atividade que é o objetivo da viagem. Exemplos: De trem para passar uma noite num hotel Viagem de trem na Alemanha Ir à casa de minha irmã nas férias
		982		Dirigir por prazer Definição: Dirigir quando não-relacionado com nenhuma atividade especial. Exemplos: Dirigir na cidade de carro Andar de carro sem qualquer objetivo

				Dirigir para um city tour Viajar, fazer turismo de carro etc. Estar no mar, esteve no mar
		995		Preenchimento do diário de uso do tempo Definição: Atividades relacionadas com a própria pesquisa dos usos do tempo. Exemplos: Contatos com o entrevistador Ajudar um filho com o diário de uso do tempo
		999		Uso do tempo não-especificado Exemplos: Nenhuma atividade registrada no diário Fazer um pouco de cada coisa Passar a noite em casa Ficar em casa Estar de folga no feriado Voltar para casa, sair (se não é possível acrescentar à atividade anterior ou à seguinte)

Com quem o tempo é gasto

01	**Sozinho** (também sozinho com pessoas desconhecidas, sozinho na multidão)
02	**Com pessoas conhecidas que moram com você**
03	**Com pessoas conhecidas que não moram com você**
04	**Com colegas ou outras pessoas relacionadas com a empresa**
05	**Com Pessoas Desconhecidas**
09	Com quem não-especificado

Localização da atividade e modo de transporte

00	Localização não-especificada
10	**Localização não-especificada (não viagem)**
11	Casa Em casa, no quintal, no jardim de uma casa de uma só família ou num terraço. No local de trabalho, se trabalha em casa.
12	No segundo domicílio ou casa de fim de semana Próprio ou alugado.
13	No local de trabalho ou escola No próprio local de trabalho ou escola. Para um fazendeiro quando trabalhando fora do seu quintal, no campo ou na floresta.
14	Na casa de outras pessoas Também em casa de fim de semana de outro domicílio.
15	Em restaurante, café ou bar
16	No banco
17	Em cinema, teatro
18	Em igreja
19	Em outra localização especificada (não viagem) Praia, piscina Escola do filho Centro comercial Campo Mercado Escritório Na loja Na rua Centro esportivo Local de trabalho da esposa
20	Meio de transporte privado não-especificado
21	Viajar a pé Também esperando ônibus, trem etc.
22	Viajar de bicicleta
23	Viajar de bicicleta a motor, motocicleta ou barco a motor Exemplo: snowmobile
24	Viajar em automóvel de passageiros
25	Viajar em carroçaria de caminhão, van ou trator
29	Outro meio de transporte privado especificado Exemplos: Trenó Patins de rodas Remo A cavalo
30	Meio de transporte público não-especificado
31	Viajar de táxi
32	Viajar de ônibus ou vagão
33	Viajar em bonde ou metrô
34	Viajar de trem
35	Viajar de avião
36	Viajar de barco ou navio
39	Viajar em outro meio de transporte público não-especificado
40	Meio de transporte não-especificado

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ORIENTAÇÕES – WORKSHOP GERENCIAL

IMAGEM DIVULGAÇÃO

Temporalidades na organização e no domicílio:

tensões e conciliações no dia a dia de gerentes de lojas no varejo farmacêutico da Grande Belo Horizonte

Programação

1. Objetivos da Pesquisa
2. Orientações para o Questionário
3. Orientações para os Diários

Objetivos declarados aos participantes

1

2

3

IMAGEM DIVULGAÇÃO

Conhecer o tempo devotado ao trabalho na empresa e as atividade nos espaços doméstico (CASA) e de lazer;

Identificar as possíveis tensões e conciliações existentes entre o trabalho na empresa e as atividades de casa e de lazer;

Descrever os aspectos que constituem o bem-estar e a qualidade de vida de pessoas ocupantes de cargos gerenciais de loja no varejo.

Participantes

1

2

3

IMAGEM DIVULGAÇÃO

GERENTES

- **Gerente de Loja**
- **Assistente de gerência diurno (subgerente de loja)**
- **Assistente de gerência noturno (*Plantonista* - 23h as 7h)**
- **Assistente de gerência diurno (*"Cobridor de Férias"*)**
- **Assistente de gerência noturno (*"Cobridor de Folgas"*)**

CORRESIDENTES

- **Familiares, parentes e amigos que moram com um funcionário da gerência de loja da organização no mesmo domicílio.**

Participantes

LISTA DE PRESENÇA

1
2
3

IMAGEM DIVULGAÇÃO

CRITÉRIOS NA ESCOLHA DO CORRESIDENTE

1) Cônjuge / companheiro(a)
2) MÃE se for GerentE; PAI se for GerentA.
3) FILHA se for GerentE; FILHO se for GerentA.
4) Pessoa do sexo oposto
5) Pessoa mais acessível ou disponível

AS PESSOAS QUE OCUPAM CARGOS GERENCIAIS DE LOJA QUE MORAM SOZINHOS NÃO RECEBERAM O ENVELOPE COM A PESQUISA DO CORRESIDENTE

WORKSHOP GERENCIAL

LISTA DE PRESENÇA

NOME	Assinatura	NOME DA LOJA	TELEFONE RESIDENCIAL	NOME MORADOR PARTICIPANTE	PARENTESCO	E-MAIL MORADOR PARTICIPANTE

Magnus Emmendoerfer

Orientações para o Questionário

1

2

3

IMAGEM DIVULGAÇÃO

Para o preenchimento adequado do Questionário é importante observar algumas recomendações

- Em cada pergunta/situação assinalar com "X" ou circular apenas uma resposta.
- Anotar o horário de início e término do preenchimento do questionário
- Será passada uma lista com os códigos de cada loja da Araújo para você poder anotar a sua.
- Se houver alguma dúvida, levantar a mão e aguardar o apoio do pesquisador.

WORKSHOP GERENCIAL

Orientações para o Questionário

1

2

3

IMAGEM DIVULGAÇÃO

Atenção para alguns tipos de questões/perguntas

MÓDULO INTRODUÇÃO / PERFIL

Listar todos os moradores de seu domicílio: do mais velho para o mais novo (inclusive bebês)		PARENTESCO	IDADE
1			
2			
3			
4			
5			

Magnus Emmendoerfer

Orientações para o Questionário

1
2
3

Atenção para alguns tipos de questões/perguntas

MÓDULO INTRODUÇÃO / PERFIL

Nº de adultos: |___|___| — Pessoas maiores de 18 anos

Total de moradores no domicílio: |___|___| — Incluir você nessas questões

Nº de adultos: |___|___|

Nº de mulheres: |___|___|

Nº de pessoas que moram no seu domicílio que TRABALHAM: |___|___|

WORKSHOP GERENCIAL

MÓDULO INTRODUÇÃO / PERFIL

IPXX. Quais membros de sua família gasta sua renda com jogos de azar e para cada um deles assinale se o mesmo gasta com isso...

	Toda a renda	Mais da metade da renda	Cerca de metade da renda	Menos da metade da renda	Não contribui com renda	N.A.	Não Sei
a. Você	1	**2**	3	4	5	77	88
b. Seu cônjuge ou companheiro(a)	1	2	3	4	**5**	77	88
c. Seu pai	1	2	**3**	4	5	77	88
d. Sua mãe	1	2	3	**4**	5	77	88
e. Seu filho	1	2	3	4	5	**77**	88
f. Sua filha	1	2	3	4	**5**	77	88
g. Seu irmão	1	2	3	4	5	77	**88**
h. Sua irmã	1	2	3	4	5	**77**	88
i. Outro? (citar o mais significante) _____	1	2	3	4	5	**77**	88

Magnus Emmendoerfer

MÓDULO TENSÕES E CONCILIAÇÕES NA VIDA COTIDIANA

Se você indicou que possui preocupações com questões da loja em CASA. Assinale abaixo as tensões que você sente nas situações A, B e C...

		A) Quando você fica além do seu horário de trabalho?			B) Quando você leva tarefas da empresa para fazer em casa?			C) Quando você fica preocupado ou estressado com o trabalho da empresa em casa?		
		SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei
TV3.	No relacionamento com cônjuge ou companheiro(a)	1	**2**	88	**1**	2	88	**1**	2	88
TV4.	No relacionamento com filho(s)	**1**	2	88	1	2	**88**	1	**2**	88
TV5.	No relacionamento com outros parentes que moram com você	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV6.	Nos cuidados pessoais	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV7.	No estudo	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV8.	Nos cuidados com a casa	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV9.	No lazer	1	2	88	1	2	88	1	2	88

MÓDULO BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA

Que assuntos você buscou nos livros que você leu nos últimos doze meses?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Literatura de ficção **(romances, contos, etc.)**	**1**	2	88
b.	Literatura de não ficção **(biografias, auto-ajuda, religiosos, etc)**	1	**2**	88
c.	Livro técnico e/ou didático	**1**	2	88
d.	Outro (mencionar): _____	1	2	88

Incluir esses exemplos na questão BQ25.
páginas 16-17

MÓDULO BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA

Como você classificaria o apoio das pessoas que moram com você na realização do lazer em sua casa?

a) Nenhum - eu moro sozinho
b) Não tenho apoio dessas pessoas
c) Tenho apoio delas e é... (*Anotar*): |___|___|

01 - Muito alto
02 - Alto
03 - Baixo
04 - Muito baixo
88. Não Sei (NS)

Orientações para o Questionário

1
2
3

IMAGEM DIVULGAÇÃO

ERRATA - QUESTIONÁRIO

Página 6 ou 7 - Questão CO9. Como você se sente quanto ao cumprimento de suas TAREFAS na loja...

Orientações para os Diários

1
2
3

- **Existem 02 (dois) tipos de diários:**
  - **A – para um DIA da semana**
  - **C – para um dia de FOLGA;**
- **Diários cobrem períodos de 24 horas;**
- **Tempo despendido deve compreender as 24 horas do dia, ou o tempo que o questionário cobre;**
- **Aprofunde o registro de períodos muitos longos (com exceção de sono e trabalho fora de casa)**
- **Não podem haver registros vazios**

ELEMENTOS	SUB-ELEMENTOS	SIGNIFICADO
(A1) Hora e minutos	----------	Duração da atividade mais importante
(A2) O que você está fazendo?	----------	Especificação da atividade mais importante
(B1) O que mais você está fazendo?	----------	Especificação da segunda atividade mais importante, realizada em sincronismo/ simultaneidade com a primeira atividade.
(B2) Hora	----------	Duração da segunda atividade mais importante

(C) Onde?	(1) Na empresa (2) Em casa (3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	Especificação do local em que ocorre a realização da atividade mais importante do sujeito principal.
(D) Com quem ?	(1) Com pessoa(s) desconhecidas (2) Sozinho(a) (3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você (4) Com pessoa(s) que mora(m) com você (5) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	Especificação das pessoas que estão participando/acompanhando a realização da atividade mais importante do sujeito principal.

WORKSHOP GERENCIAL

Orientações para os Diários

(A1) Hora	(A2) O que você está fazendo? (Atividade mais importante)	(B1) O que mais você está fazendo? (A segunda atividade mais importante)	(B2 Hora)	(C) Onde?			(D) Com quem ? (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhecidas
04:00 - 04:10	DORMIR	=	04:00 - 04:10		X			X			
04:11 - 04:20	↓	=	04:11 - 04:20		↓			↓			
04:21 - 04:30	↓	=	04:21 - 04:30		↓			↓			
04:31 - 04:40	Escovando os dentes	PRIVADO	04:31 - 04:40		↓		X				
04:41 - 04:50	Tomar banho	Cantar	04:41 - 04:50		↓		↓				

Magnus Emmendoerfer

Orientações para os Diários - MINIDIÁRIO

Início da Atividade (Hora / Minuto)	Fim da Atividade (Hora / Minuto)	(A2) O que você está fazendo? (Atividade mais importante)	(B1) O que mais você está fazendo? (A segunda atividade mais importante)	(C) Onde? (1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(D) Com quem ? (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam) (1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										

Escrever o horário de início e término da atividade

Passar a limpo as atividades do MINIDIÁRIO no DIÁRIO COMPLETO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atenção as orientações escritas nos diários para a devolução deste material à Sede Administrativa. Respeitem as datas de retorno (envio)

Estimule o seu corresidente a contribuir com esta pesquisa, seu apoio é fundamental!

Em caso de dúvidas, ligar a cobrar para o Sr. Magnus
(90 31 31 XXXX-2005) ou (90 21 31 XXXX-7299)
E-mail: emagnus@brturbo.com.br

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO AUTO-APLICADO – GERENTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS HUMANAS: SOCIOLOGIA E POLÍTICA

PESQUISA
"TEMPORALIDADES, TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE OS ESPAÇOS DA VIDA COTIDIANA"

QUESTIONÁRIO - GERENTES

Este questionário é completamente voluntário. Suas respostas são sigilosas e o seu nome não será associado a elas.

F1. Nº do Questionário: |___|___|___| A **Data da aplicação:** ___ /03/2008

F2. HORA EXATA DE INÍCIO: _____ HORAS _____ MINUTOS

F3. Ocupação (cargo) na empresa?

1. Gerente de Loja
2. Assistente de gerência diurno (subgerente de loja)
3. Assistente de gerência noturno (subgerente de loja - ***Plantonista*** - 23h as 7h)
4. Assistente de gerência diurno (subgerente de loja – ***"Cobridor de Férias"***)
5. Assistente de gerência noturno (subgerente de loja – ***"Cobridor de Folgas"***)

F4. Código da *Loja* em que trabalha |___|___| (ver tabela com pesquisador)

1 - MÓDULO INTRODUÇÃO/PERFIL

IP1. Qual o seu sexo?

1. Masculino
2. Feminino

IP2. Qual a sua idade?: |___|___| ANOS

IP3. Usando as opções nesta lista, você diria que é...

1. Branco(a)
2. Negro(a)
3. Pardo(a)
4. Amarelo(a)
5. Indígena

88. Não Sei (NS)

IP4. Nesta escala, onde 0 (zero) quer dizer pele muito clara, e 10 (dez) pele muito escura, assinale em que ponto você classifica a cor da sua pele?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**
Muito Clara **Muito Escura**

88. Não Sei (NS)

IP5. Desta lista de religiões, qual delas você pertence. Você é...

1. Espírita
2. Evangélico(a),
3. Católico(a),
4. Católico(a) não praticante
5. Da religião dos Orixás
6. Ou não tem religião?
7. Outra _____

88. Não Sei (NS)

IP6. Atualmente você é...

1. Solteiro(a),
2. Casado(a) no civil e no religioso,
3. Casado(a) só no civil,
4. Casado(s) só no religioso,
5. A união é consensual (vive junto sem ser casado(a)),
6. Desquitado(a) / Divorciado(a) / separado(a) judicialmente, ou
7. Separado(a) sem ser judicialmente;
8. Viúvo(a)?

Listar todos os moradores de seu domicílio (EXCETO VOCÊ) do mais velho para o mais novo (inclusive bebês)		PARENTESCO	IDADE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

IP7. Total de moradores no domicílio: |___|___|

IP8. Nº de adultos: |___|___|

IP9. Nº de mulheres: |___|___|

IP10. Nº de moradores no seu domicílio que <u>TRABALHAM</u> (incluindo você): |___|___|

IP11. Você tem filhos?

a. **Não** - *(vá para a questão IP12)*
b. **Sim. *Quantos?***

1. um(a) filho(a)
2. dois filhos(as)
3. três filhos(as)
4. quatro filhos(as)
5. cinco ou mais filhos(as)

IP12. Qual a sua renda média individual mensal? (em R$): |___|___|___|___|___|

IP13. Qual a sua renda média familiar mensal? (em R$): |___|___|___|___|___|

IP14. Você freqüenta escola como aluno(a)?

1. Sim
2. Não ***(vá para a questão IP17)***

IP15. Qual é o curso e o grau que você freqüenta?

01. Regular de 1º Grau
02. Regular de 2° Grau
03. Supletivo de 1º Grau
04. Supletivo de 2º Grau
05. Técnico
06. Universidade / Superior / Graduação
07. Curso seqüencial (após ensino médio técnico)
08. Alfabetização de adultos
09. Pré-vestibular
10. Especialização
11. Pós-graduação: mestrado ou doutorado
77. Nenhuma das Alternativas (NA)
88. Não Sei (NS)

IP16. Qual é a(o) (série/ano/período) que você está freqüentando no curso acima?

01. Estou na 1º série / ano / período
02. Estou na 2º série / ano / período
03. Estou na 3º série / ano / período
04. Estou na 4º série / ano / período
05. Estou na 5º série / ano / período
06. Estou na 6º série / ano / período
07. Estou na 7º série / ano / período
08. Estou na 8º série / ano / período (também 9º e 10º períodos)
09. O curso não é ou foi organizado em séries **(ANOTAR):** _____
77. Nenhuma das Alternativas (NA)
88. Não Sei (NS)

Após responder a esta questão - Vá para a questão - IP18

IP17. Você <u>já freqüentou</u> escola como aluno?

a. **Não** - *(vá para a questão IP18.)*

b. Sim – *Qual foi o último curso e grau que você freqüentou?* : |___|___|

01. Regular de 1º Grau
02. Regular de 2° Grau
03. Supletivo de 1º Grau
04. Supletivo de 2º Grau
05. Técnico
06. Universidade / Superior / Graduação
07. Curso seqüencial (após ensino médio técnico)
08. Alfabetização de adultos
09. Pré-vestibular
10. Especialização
11. Pós-graduação: mestrado ou doutorado
77. Nenhuma das Alternativas (NA)
88. Não Sei (NS)

IP18. Quais membros de sua família contribuem com a renda familiar e para cada um deles assinale se o mesmo contribui com: (*assinale uma das opções:* toda a renda; mais da metade da renda; Cerca de metade da renda; menos da metade da renda...)

	Toda a renda	Mais da metade da renda	Cerca de metade da renda	Menos da metade da renda	Não contribui com renda	N.A.	Não Sei
a. Você	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
b. Seu cônjuge ou companheiro(a)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
c. Seu pai	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
d. Sua mãe	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
e. Seu filho	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
f. Sua filha	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
g. Seu irmão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
h. Sua irmã	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
i. Outro? (citar o mais significante)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**

_____

N.A. = Nenhuma das Alternativas

2 - MÓDULO "CONTEXTO ORGANIZACIONAL"

CO1. Vamos falar agora sobre a loja que você gerencia. Ela está localizada...

1. Dentro de um *Shopping Center*
2. Dentro de um Mercado/Supermercado/Hipermercado
3. Dentro de um Posto de Combustíveis
4. Em um espaço externo e diferente daqueles apresentados nas opções 1, 2 e 3

88. Não Sei (NS)

CO2. Como você classificaria o <u>fluxo diário</u> de clientes em sua loja?

1. Muito alto
2. Alto
3. Regular – nem alto, nem baixo
4. Baixo
5. Muito baixo

88. Não Sei (NS)

CO3. Como você classificaria a <u>concorrência</u> existente próxima a sua loja?

1. Muito alta
2. Alta
3. Baixa
4. Muito baixa
5. Inexistente

88. Não Sei (NS)

CO4. A sua loja possui "atividade extra"?

1. Sim
2. Não

88. Não Sei (NS)

CO5. Em relação à segurança, como você se sente durante o expediente em sua loja?

1. Muito seguro(a)
2. Seguro(a)
3. Inseguro(a)
4. Muito inseguro(a)

88. Não Sei (NS)

CO6. Quantos funcionários (incluindo você) **têm no total na sua LOJA?:** |___|___|___|

88. Não Sei (NS)

CO7. Como você classificaria o <u>APOIO DE TODA EQUIPE</u> de funcionários nas atividades da gerência em sua loja?

1. Muito alto
2. Alto
3. Baixo
4. Muito baixo
5. Inexistente

88. Não Sei (NS)

CO8. Com que freqüência você consegue <u>cumprir suas tarefas</u> da loja DURANTE O SEU EXPEDIENTE?

1. Frequentemente eu cumpro *(acontece sempre ou com muita freqüência)*
2. Geralmente eu cumpro *(não acontece sempre e nem com muita freqüência)*
3. Às vezes eu cumpro *(poucas vezes isso acontece)*
4. Raramente eu cumpro *(uma vez ou outra isso acontece)*

88. Não Sei (NS)

CO9. Como você se sente quanto ao cumprimento de suas na loja no seu horário de trabalho?

1. Altamente confortável
2. Confortável
3. Desconfortável
4. Altamente desconfortável

88. Não Sei (NS)

CO10. Há quanto tempo você está na empresa? : |___|___| ANOS

CO11. Há quanto tempo você atua na <u>GERÊNCIA DE LOJA</u> nesta empresa? |___|___| ANOS

CO12. Como você classificaria o <u>RITMO DE TRABALHO</u> em sua loja?

1. Muito alto
2. Alto
3. Baixo
4. Muito baixo

88. Não Sei (NS)

CO13. Nesta escala, onde 0 (zero) quer dizer <u>Sem Agilidade</u>, e 10 (dez) <u>Muita Agilidade</u>, assinale em que ponto as normas e procedimentos estabelecidos na empresa lhe permitem SER ÁGIL na realização de suas tarefas na loja?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Sem Agilidade **Muita Agilidade**

88. Não Sei (NS)

CO14. Efetivamente, quantas horas você trabalha por dia na LOJA? (incluindo horas extras)

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

3 - MÓDULO "TENSÕES E CONCILIAÇÕES NA VIDA COTIDIANA"

TV1. Quanto tempo, por dia, você dedica para desenvolver as tarefas da sua loja em <u>CASA</u> ?

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

TV2. Você se sente preocupado/estressado com questões da loja em <u>CASA</u>?

a. **Não me preocupo com essas questões em CASA** *(vá para a questão TV11.)*

b. **Sim – *Com qual freqüência ?*** (Anote uma das opções abaixo): |___|___|

1. Frequentemente *(acontece sempre ou com muita freqüência)*
2. Geralmente *(não acontece sempre e nem com muita freqüência)*
3. Às vezes *(poucas vezes isso acontece)*
4. Raramente *(uma vez ou outra isso acontece)*

88. Não Sei (NS)

Se você indicou que possui preocupações com questões da loja em CASA. Assinale a seguir as tensões que você sente nas situações A, B e C...

		A) Quando você fica além do seu horário de trabalho?			B) Quando você leva tarefas da empresa para fazer em casa?			C) Quando você fica preocupado ou estressado com o trabalho da empresa em casa?		
		SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei
TV3.	No relacionamento com cônjuge ou companheiro(a)	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV4.	No relacionamento com filho(s)	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV5.	No relacionamento com outros parentes que moram com você	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV6.	Nos cuidados pessoais	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV7.	No estudo	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV8.	Nos cuidados com a casa	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV9.	No lazer	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**

TV10. Das tensões sentidas por você em sua casa, o que você tem feito para minimizá-las (ASSINALE APENAS A MAIS FREQUENTE).

1. Trabalho voluntário de caráter filantrópico / caridade
2. Realização de atividades esportivas, físicas e de lazer sozinho
3. Realização de atividades esportivas, físicas e de lazer com a família e/ou amigos
4. Participação de cultos religiosos com a família e/ou amigos
5. Passear ou viajar com a familiar e/ou amigos
6. Divisão mais justa das tarefas de casa com a família e/ou outros moradores
7. Separação rigorosa entre as tarefas da empresa e da casa
8. Outra (mencionar): _____

88. Não Sei (NS)

TV11. Quanto tempo VOCÊ gasta para realizar as tarefas de CASA por dia?

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

TV12. Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhuma dificuldade** e **10 (dez)** quer dizer **muita dificuldade**, onde você se colocaria um círculo quanto ao seu grau de dificuldade em conciliar os cuidados com a casa e a família com o seu trabalho na empresa?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhuma Dificuldade — **Muita Dificuldade**

88. Não Sei (NS)

TV13. Você se sente preocupado/estressado com questões de casa na sua LOJA?

a. **Não me preocupo com essas questões na LOJA** *(vá para a questão TV22.)*

b. **Sim – *Com qual freqüência ?*** (Anote uma das opções abaixo): |___|___|

1. Frequentemente *(acontece sempre ou com muita freqüência)*
2. Geralmente *(não acontece sempre e nem com muita freqüência)*
3. Às vezes *(poucas vezes isso acontece)*
4. Raramente *(uma vez ou outra isso acontece)*

88. Não Sei (NS)

Se você indicou que possui preocupações com questões de casa na LOJA. Assinale a seguir as tensões que você sente nas situações A e B...

		A) Quando você fica preocupado ou estressado com as questões de casa ?			B) Quando você não usufrui ou pratica atividades de lazer ?		
		SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei
TV14.	No relacionamento com a chefia	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV15.	No relacionamento com os subordinados	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV16.	No relacionamento com os clientes	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV17.	Na eficiência de suas tarefas na loja	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV18.	No alcance de metas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV19.	Na organização do seu escritório/sala	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV20.	Outra (mencionar):_____	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**

TV21. Das tensões sentidas por você em sua LOJA, o que você tem feito para minimizá-las (ASSINALE APENAS A MAIS FREQUENTE).

1. Delegação de tarefas aos subordinados
2. Diálogo sobre este assunto com a chefia e/ou colegas de trabalho
3. Isolamento no seu escritório de trabalho para reflexão
4. Outra (mencionar): _____

88. Não Sei (NS)

TV22. Quanto tempo você gasta para resolver ou lidar com as questões de casa na sua empresa/loja?

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

TV23. Quais são as razões que o (a) levam a trabalhar na ORGANIZAÇÃO?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Precisa do dinheiro para as necessidades básicas (moradia, alimentação, estudo, etc.)	**1**	**2**	**88**
b.	Para poder comprar as coisas "extras"	**1**	**2**	**88**
c.	Para ter o sue próprio dinheiro	**1**	**2**	**88**
d.	Porque gosta de trabalhar	**1**	**2**	**88**
e.	Para seguir sua carreira	**1**	**2**	**88**
f.	Para se relacionar com outras pessoas	**1**	**2**	**88**
g.	Para ter uma oportunidade de fazer algo além de cuidar da casa (e dos filhos)	**1**	**2**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

4 - MÓDULO "BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA"

BQ1. Você possui veículo próprio?

1. Sim
2. Não

BQ2. Quão seguro é a vizinhança onde você mora?

1. Muito seguro
2. Seguro
3. Inseguro
4. Muito inseguro

88. Não Sei (NS)

Quão saudável é o ambiente físico de onde você mora em relação...

		Muito Saudável	Saudável	Pouco Saudável	Nada Saudável	Não Sei
BQ3.	Ao Clima	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**
BQ4.	Ao Barulho	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**
BQ5.	À Poluição	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**
BQ6.	Aos Atrativos	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**

Na lista de problemas abaixo, quais deles ocorrem no seu bairro e tem sido.... (ver situações A e B)

		A) Inconveniente para você e sua família ?			B) Freqüente próximo a sua moradia?		
		SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei
BQ7.	Vizinhos e festas barulhentas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ8.	Pixações em muros ou prédios	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ9.	Mendigos, pedintes e meninos de rua	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ10.	Adolescentes fazendo arruaça nas ruas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ11.	Vandalismo e danos intencionais a propriedades	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ12.	Presença de gangues	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ13.	Tráfico de drogas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ14.	Prostituição	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**

BQ15. Qual é o total de cômodos em sua casa *(inclusive cozinha e banheiros)***?** |___|___|

BQ16. Quantos banheiros existem em sua casa? |___|___|

BQ17. A casa onde você mora é...

1. Alugada
2. Própria, ainda não quitada
3. Própria, já paga
4. Cedida ou emprestada
5. Outra situação (mencionar):_____

88. Não Sei (NS)

BQ18. Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **Insatisfeito** e **10 (dez)** quer dizer **Plenamente Satisfeito**, onde você se colocaria um círculo quanto ao atendimento das **características da sua casa** às suas necessidades do dia-a-dia?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Insatisfeito **Plenamente Satisfeito**

88. Não Sei (NS)

BQ19. Com que freqüência você assiste televisão?

1. Acima de 8 horas por dia
2. De 5 a 8 horas por dia
3. De 2 a 5 horas por dia
4. Até 2 horas por dia
5. Algumas vezes por semana
6. Quase nunca
7. Você não assiste televisão

88. Não Sei (NS)

BQ20. Nos últimos dois anos, quais atividades culturais VOCÊ REALIZOU?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Fez algum tipo de artesanato (cerâmica, papel, crochê etc.)?	**1**	**2**	**88**
b.	Atuou em algum espetáculo teatral, de circo ou dança?	**1**	**2**	**88**
c.	Escreveu algum conto, romance ou poesia?	**1**	**2**	**88**
d.	Fez pinturas, esculturas, desenhos ou grafite?	**1**	**2**	**88**
e.	Cantou ou tocou algum instrumento musical para um público?	**1**	**2**	**88**
f.	Fez parte de alguma manifestação religiosa tradicional e / ou da cultura popular (congado, folia de reis, quadrilha etc.)?	**1**	**2**	**88**

BQ21. Em quais atividades culturais abaixo VOCÊ COMPARECEU nos últimos dois anos?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	A um show musical?	**1**	**2**	**88**
b.	A um concerto de orquestra?	**1**	**2**	**88**
c.	A uma exposição de arte (pinturas, esculturas, desenhos, fotografias etc)	**1**	**2**	**88**
d.	A um espetáculo de teatro ou a um espetáculo de dança?	**1**	**2**	**88**
e.	A um centro cultural?	**1**	**2**	**88**
f.	A um lugar, edificação ou monumento de valor histórico-cultural (igreja, residência tombada, cidade histórica etc)?	**1**	**2**	**88**

BQ22. E nos últimos dois MESES, você realizou alguma das atividades abaixo?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Assistiu a um filme em vídeo ou DVD (alugado ou emprestado)?	**1**	**2**	**88**
b.	Foi a um lugar com música ao vivo (bar, restaurante etc)?	**1**	**2**	**88**
c.	Foi ao cinema?	**1**	**2**	**88**
d.	Foi a biblioteca?	**1**	**2**	**88**

BQ23. Nos últimos doze MESES, você leu algum tipo de livro?

1. Sim, mais de 3 livros
2. Sim, entre 1 a 3 livros
3. Não ***(Vá para a questão BQ26)***

88. Não Sei (NS)

BQ24. Quais os motivos que levaram você a ler algum livro nos últimos doze MESES...

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	O seu trabalho ou profissão?	**1**	**2**	**88**
b.	A sua religião?	**1**	**2**	**88**
c.	Por busca de informação (saúde, beleza, auto-ajuda etc.)	**1**	**2**	**88**
d.	Por prazer	**1**	**2**	**88**
e.	Pela escola ou estudo	**1**	**2**	**88**
f.	Por distração	**1**	**2**	**88**
g.	Algum outro motivo	**1**	**2**	**88**

BQ25. Que assuntos você buscou nos livros que você leu nos últimos doze meses?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Literatura de ficcção	**1**	**2**	**88**
b.	Literatura de não ficção	**1**	**2**	**88**
c.	Livro técnico e/ou didático	**1**	**2**	**88**
d.	Outro (mencionar): _____	**1**	**2**	**88**

BQ26. Com que freqüência você lê jornal?

1. Diariamente ou quase todos os dias
2. Algumas vezes por semana
3. Quase nunca, ou
4. Você não lê jornal

88. Não Sei (NS)

BQ27. Com que freqüência você escuta rádio?

1. Acima de 8 horas por dia
2. De 5 a 8 horas por dia
3. De 2 a 5 horas por dia
4. Até 2 horas por dia
5. Algumas vezes por semana
6. Quase nunca
7. Você não ouve rádio

88. Não Sei (NS)

BQ28. Como você joga fora o lixo da sua casa? Você...

	SIM	NÃO	Não Sei
a. Tem coleta de lixo na porta da casa?	**1**	**2**	**88**
b. Coloca o lixo reciclável (latas, garrafas, jornais, etc) em lixeiras de coleta seletiva?	**1**	**2**	**88**
c. Coloca na caçamba (outro tipo de coletor)?	**1**	**2**	**88**
d. Queima-o?	**1**	**2**	**88**
e. Nenhum tipo de coleta de lixo (ESPECIFICAR: Como você joga o lixo fora?): _____	**1**	**2**	**88**

BQ29. Pensando em seus vizinhos, com que freqüência você os visita ou fala pessoalmente com eles?

1. Diariamente
2. Várias vezes na semana
3. Pelo menos uma vez por semana
4. Pelo menos uma vez por mês
5. Várias vezes durante o ano
6. Com pouca freqüência ou
7. Nunca

88. Não Sei (NS)

BQ30. Agora, pensando em sua família (parentes próximos e distantes)**. Com que freqüência você os visita ou fala pessoalmente com eles?**

1. Diariamente
2. Várias vezes na semana
3. Pelo menos uma vez por semana
4. Pelo menos uma vez por mês
5. Várias vezes durante o ano
6. Com pouca freqüência ou
7. Nunca

88. Não Sei (NS)

BQ31. No mês passado, em quais das seguintes atividades você gastou algum tempo?

	SIM	NÃO	Não Sei
a. Ajudando parentes	**1**	**2**	**88**
b. Ajudando amigos	**1**	**2**	**88**
c. Fazendo algum trabalho voluntário / não remunerado no bairro ou comunidade	**1**	**2**	**88**
d. Participando de reuniões de associações ou grupos organizados	**1**	**2**	**88**
e. Outros (Mencionar): _____	**1**	**2**	**88**

BQ32. E no mês passado, quais dessas pessoas gastaram algum tempo ajudando você em alguma atividade ou situação familiar?

	SIM	NÃO	Não Sei
a. Parentes	**1**	**2**	**88**
b. Amigos	**1**	**2**	**88**
c. Vizinhos ou pessoas da comunidade / bairro	**1**	**2**	**88**
d. Colegas de trabalho	**1**	**2**	**88**
e. Pessoas desconhecidas	**1**	**2**	**88**
f. Outros (Mencionar): _____	**1**	**2**	**88**

BQ33. Quão satisfeito(a) você está com a qualidade de suas relações pessoais (amigos, parentes, conhecidos, colegas)?

1. Muito satisfeito
2. Satisfeito
3. Insatisfeito
4. Muito insatisfeito

88. Não Sei (NS)

BQ34. Qual o principal meio de transporte que você utiliza no seu dia-a-dia?

01. Ônibus coletivo
02. Perua, van ou combi
03. Táxi/moto-táxi
04. Metrô
05. Carro próprio
06. Motocicleta
07. Bicicleta
08. Carona
09. A pé
10. Outro (Mencionar):_____

BQ36. Em quais situações o meio de transporte citado na questão anterior é utilizado por você?

		SIM	NÃO	N.A.	Não Sei
a.	Ir ao trabalho	**1**	**2**	**77**	**88**
b.	Lazer e cultura (passear, cinema, teatro, clube, etc.)	**1**	**2**	**77**	**88**
c.	Levar os filhos na escola	**1**	**2**	**77**	**88**
d.	Fazer compras	**1**	**2**	**77**	**88**
e.	Fazer algum trabalho voluntário	**1**	**2**	**77**	**88**
f.	Visitar parentes e amigos	**1**	**2**	**77**	**88**
g.	Ir a escola	**1**	**2**	**77**	**88**
h.	Resolver problemas de casa (pagamentos de conta, etc.)	**1**	**2**	**77**	**88**
i.	Cuidados pessoais (salão de beleza, sauna, etc.)	**1**	**2**	**77**	**88**
j.	Tratamento de saúde (ir ao médico, dentista, etc.)	**1**	**2**	**77**	**88**
l.	Outros (Mencionar): _____	**1**	**2**	**77**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

BQ35. Em que medida você têm problemas com transporte? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhum problema**, 5 (cinco) nem pouco, nem muitos problemas, **10 (dez)** quer dizer **muitos problemas**, onde você se colocaria? *(circular)*

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhum Problema — **Muitos Problemas**

88. Não Sei (NS)

BQ37. Quais são os tipos de serviços pagos que são prestados em sua casa ?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Empregado(a) doméstico(a) contratado(a) (mensalista)	**1**	**2**	**88**
b.	Faxineiro(a) (diarista)	**1**	**2**	**88**
c.	Motorista particular (contratado)	**1**	**2**	**88**
d.	Ônibus escolar (contratado)	**1**	**2**	**88**
e.	Vigia (contratado)	**1**	**2**	**88**
f.	Serviço de jardinagem	**1**	**2**	**88**
g.	Lavanderia, lavadeira e/ou passadeira (diarista)	**1**	**2**	**88**
h.	Cozinheiro(a) (diarista)	**1**	**2**	**88**
i.	Bombeiro/Eletricista/Encanador	**1**	**2**	**88**
j.	Babá	**1**	**2**	**88**
k.	Outros (Mencionar): _____	**1**	**2**	**88**

BQ38. Na sua opinião, a atual divisão de tarefas domésticas em sua casa é ...

1. Muito Justa ***(Vá para a questão BQ41)***
2. Justa
3. Injusta
4. Muito injusta
88. Não Sei (NS)

BQ39. Como você classificaria o apoio das pessoas que moram com você na realização das atividades domésticas em sua casa?

a. **Nenhum -** eu moro sozinho
b. **Não tenho apoio dessas pessoas**
c. **Tenho apoio delas e é...** *(Anote uma das opções abaixo)* : |___|___|

1. Muito alto
2. Alto
3. Baixo
4. Muito baixo
88. Não Sei (NS)

BQ40. Para que a divisão de tarefas domésticas em sua casa se torne mais justa, <u>quem deveria PARTICIPAR MAIS</u> nas seguintes tarefas domésticas ...

	Você	Cônjuge ou Companheiro(a)	Seu Pai	Sua Mãe	Seu/Sua Filho(a)	N.A.	Não Sei
a. Pequenos consertos na casa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
b. Limpeza da casa de utensílios ("arrumar" a cozinha)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
c. Cuidado com roupas (lavar, passar, reformar)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
d. Preparo de alimentos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
e. Cuidado com as crianças	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
f. Cuidado com idosos e/ou doentes da casa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
g. Cuidado com a horta ou jardins	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
h. Cuidado com animais domésticos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
i. Compra de alimentos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
j. Outra tarefa relevante **(citar):** _____	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

BQ41. Na sua opinião, quando o homem contribui para a realização das tarefas de casa e com o cuidado diário com os filhos, a família é mais feliz.

1. Concordo totalmente
2. Concordo parcialmente
3. Discordo parcialmente
4. Discordo totalmente
5. Nenhuma das alternativas (NA)

88. Não Sei (NS)

BQ42. Quais dos motivos abaixo justificam que uma mulher casada e com filhos trabalhe fora?

	SIM	NÃO	N.A.	Não Sei
a. Necessidade financeira da família	**1**	**2**	**77**	**88**
b. Realização pessoal	**1**	**2**	**77**	**88**
c. Independência econômica	**1**	**2**	**77**	**88**
d. Realização de algum projeto familiar	**1**	**2**	**77**	**88**
e. Não ficar limitada à casa	**1**	**2**	**77**	**88**
f. Outros (Mencionar): _____	**1**	**2**	**77**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

BQ43. Como você se sente hoje em dia? Você se sente particularmente...

1. Feliz
2. Tranqüilo(a)
3. Cheio(a) de energia e entusiasmo
4. Nervoso(a) ou irritado(a)
5. Pressionado(a) ou estressado(a)
6. Cansado(a) e sem energia
7. Ansioso(a) ou angustiado(a)
8. Outra (mencionar):_____

88. Não Sei (NS)

BQ44. Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhuma interferência**, e **10 (dez)** quer dizer **muita interferência**, em que medida o sentimento acima mencionado **interfere na sua atividade de trabalho na LOJA?** Circule o número que lhe for mais adequado.

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhuma Interferência — **Muita Interferência**

88. Não Sei (NS)

BQ45. Você tem dificuldade para dormir?

1. Não *(Vá para a questão BQ47)*
2. Sim

88. Não Sei (NS)

BQ46. Essa dificuldade em dormir lhe deixa...

1. Muito preocupado
2. Preocupado
3. Despreocupado
4. Muito despreocupado

88. Não Sei (NS)

BQ47. Em que medida você depende no seu dia-a-dia de ajuda médico-terapêutica? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhuma ajuda** e **10 (dez)** quer dizer **muita ajuda**, onde você se colocaria?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhuma Ajuda — **Muita Ajuda**

88. Não Sei (NS)

BQ48. Em que medida você está satisfeito com sua atividade sexual? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **completamente insatisfeito**, 5 (cinco) nem satisfeito, nem insatisfeito, e **10 (dez)** quer dizer **completamente satisfeito**, onde você se colocaria?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Completamente insatisfeito **Completamente satisfeito**

88. Não Sei (NS)

BQ49. A casa onde você mora é...

1. Muito confortável
2. Confortável
3. Desconfortável
4. Muito Desconfortável
88. Não Sei (NS)

BQ50. Se você pudesse escolher uma atividade para se dedicar mais tempo, qual desta lista abaixo, você escolheria ...

a. **em primeiro lugar:** |___|___|

b. **em último lugar:** |___|___|

01. Trabalhar em outra função / cargo / atividade
02. Lazer
03. Cultura (cinema, teatros, museus, shows)
04. Estudar
05. Cuidar da família
06. Cuidar da casa
07. Praticar esportes e exercícios físicos
08. Trabalho voluntário (comunitário, assistencial, etc.)
09. Leitura
10. Outra (mencionar):_____
88. Não Sei (NS)

BQ51. Dificuldades ou problemas financeiros afetam o seu dia-a-dia?

1. Não
2. Sim
88. Não Sei (NS)

BQ52. Em que medida você está satisfeito(a) com o seu estilo de vida? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **completamente insatisfeito**, 5 (cinco) nem satisfeito, nem insatisfeito, e **10 (dez)** quer dizer **completamente satisfeito**, onde você se colocaria?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Completamente insatisfeito **Completamente satisfeito**

88. Não Sei (NS)

F5. HORA EXATA DE TÉRMINO: _____ HORAS _____ MINUTOS

USO EXCLUSIVO DO PESQUISADOR **(Não preencher abaixo)**

F6. Sobre a pesquisa com o questionário

1. REA
2. REC
3. INC

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO AUTO-APLICADO – CORRESIDENTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS HUMANAS: SOCIOLOGIA E POLÍTICA

PESQUISA
"TEMPORALIDADES, TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE OS ESPAÇOS DA VIDA COTIDIANA"

QUESTIONÁRIO - CORRESIDENTE

Este questionário é completamente voluntário. Suas respostas são sigilosas e o seu nome não será associado a elas.

F1. Nº do Questionário: |___|___|___| B **Data da aplicação:** ___ /03/2008

F2. HORA EXATA DE INÍCIO: _____ HORAS _____ MINUTOS

F3. Ocupação (cargo) do seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA?

1. Gerente de Loja
2. Assistente de gerência diurno (subgerente de loja)
3. Assistente de gerência noturno (subgerente de loja - ***Plantonista*** - 23h as 7h)
4. Assistente de gerência diurno (subgerente de loja – ***"Cobridor de Férias"***)
5. Assistente de gerência noturno (subgerente de loja – ***"Cobridor de Folgas"***)

F4. Qual o seu parentesco com a pessoa que trabalha na ALPHARMA?

1. Cônjuge / Companheiro (a)
2. Filho (a)
3. Pai
4. Mãe
5. Outro (mencionar): _____

1 - MÓDULO INTRODUÇÃO/PERFIL

IP1. Qual o seu sexo?

1. Masculino
2. Feminino

IP2. Qual a sua idade?: |___|___| ANOS

IP3. Usando as opções nesta lista, você diria que é...

1. Branco(a)
2. Negro(a)
3. Pardo(a)
4. Amarelo(a)
5. Indígena

88. Não Sei (NS)

IP4. Nesta escala, onde 0 (zero) quer dizer pele muito clara, e 10 (dez) pele muito escura, assinale em que ponto você classifica a cor da sua pele?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**
Muito Clara **Muito Escura**

88. Não Sei (NS)

IP5. Desta lista de religiões, qual delas você pertence. Você é...

1. Espírita
2. Evangélico(a),
3. Católico(a),
4. Católico(a) não praticante
5. Da religião dos Orixás
6. Ou não tem religião?
7. Outra _____

88. Não Sei (NS)

IP6. Atualmente você é...

1. Solteiro(a),
2. Casado(a) no civil e no religioso,
3. Casado(a) só no civil,
4. Casado(s) só no religioso,
5. A união é consensual (vive junto sem ser casado(a)),
6. Desquitado(a) / Divorciado(a) / separado(a) judicialmente, ou
7. Separado(a) sem ser judicialmente;
8. Viúvo(a)?

Listar todos os moradores de seu domicílio (EXCETO VOCÊ) do mais velho para o mais novo (inclusive bebês)		PARENTESCO	IDADE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

IP7. Total de moradores no domicílio: |___|___|

IP8. Nº de adultos: |___|___|

IP9. Nº de mulheres: |___|___|

IP10. Nº de moradores no seu domicílio que <u>TRABALHAM</u> (incluindo você): |___|___|

IP11. Você tem filhos?

a. **Não** - *(vá para a questão IP12)*
b. **Sim. *Quantos?***

1. um(a) filho(a)
2. dois filhos(as)
3. três filhos(as)
4. quatro filhos(as)
5. cinco ou mais filhos(as)

IP12. Você freqüenta escola como aluno(a)?

1. Sim
2. Não *(vá para a questão IP15)*

IP13. Qual é o curso e o grau que você freqüenta?

01. Regular de 1º Grau
02. Regular de 2° Grau
03. Supletivo de 1º Grau
04. Supletivo de 2º Grau
05. Técnico
06. Universidade / Superior / Graduação
07. Curso seqüencial (após ensino médio técnico)
08. Alfabetização de adultos
09. Pré-vestibular
10. Especialização
11. Pós-graduação: mestrado ou doutorado
77. Nenhuma das Alternativas (NA)
88. Não Sei (NS)

IP14. Qual é a(o) (série/ano/período) que você está freqüentando no curso acima?

01. Estou na 1º série / ano / período
02. Estou na 2º série / ano / período
03. Estou na 3º série / ano / período
04. Estou na 4º série / ano / período
05. Estou na 5º série / ano / período
06. Estou na 6º série / ano / período
07. Estou na 7º série / ano / período
08. Estou na 8º série / ano / período (também 9º e 10º períodos)
09. O curso não é ou foi organizado em séries **(ANOTAR):** _____
77. Nenhuma das Alternativas (NA)
88. Não Sei (NS)

IP15. Você <u>já freqüentou</u> escola como aluno?

a. **Não** - *(vá para a questão IP16.)*

b. Sim – *Qual foi o último curso e grau que você freqüentou?* : |___|___|

01. Regular de 1º Grau
02. Regular de 2° Grau
03. Supletivo de 1º Grau
04. Supletivo de 2º Grau
05. Técnico
06. Universidade / Superior / Graduação
07. Curso seqüencial (após ensino médio técnico)
08. Alfabetização de adultos
09. Pré-vestibular
10. Especialização
11. Pós-graduação: mestrado ou doutorado
77. Nenhuma das Alternativas (NA)
88. Não Sei (NS)

IP16. Você exerce alguma atividade de trabalho com rendimentos?

1. **Não** *(vá para a questão IP19)*
2. **Sim.** ***Qual a sua renda média individual mensal?*** (em R$): |___|___|___|___|___|
88. Não Sei (NS)

IP17. Esse trabalho com rendimentos é realizado ?

1. Em casa
2. Fora de casa, dentro de uma empresa
3. Fora de casa, e fora de uma empresa
4. Outra (mencionar): _____
88. Não Sei (NS)

IP18. Efetivamente, quanto tempo você trabalha <u>por dia</u>? (incluindo horas extras)

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

IP19. Qual a sua renda média familiar mensal? (em R$): |___|___|___|___|___|

IP20. Quais membros de sua família contribuem com a renda familiar e para cada um deles assinale se o mesmo contribui com: (*assinale uma das opções:* toda a renda; mais da metade da renda; Cerca de metade da renda; menos da metade da renda...)

	Toda a renda	Mais da metade da renda	Cerca de metade da renda	Menos da metade da renda	Não contribui com renda	N.A.	Não Sei
a. Você	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
b. Seu cônjuge ou companheiro(a)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
c. Seu pai	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
d. Sua mãe	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
e. Seu filho	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
f. Sua filha	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
g. Seu irmão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
h. Sua irmã	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
i. Outro? _____	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

2 - MÓDULO "CONTEXTO ORGANIZACIONAL"

CO1. Com que freqüência você acredita que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA consegue <u>cumprir suas tarefas</u> da loja DURANTE O EXPEDIENTE?

1. Frequentemente ele consegue cumprir *(acontece sempre ou com muita freqüência)*
2. Geralmente ele consegue cumprir *(não acontece sempre e nem com muita freqüência)*
3. Às vezes ele consegue cumprir *(poucas vezes isso acontece)*
4. Raramente ele consegue cumprir *(uma vez ou outra isso acontece)*
88. Não Sei (NS)

CO2. Como você classificaria o <u>RITMO DE TRABALHO</u> na loja em que o seu parente ou amigo trabalha na ALPHARMA?

1. Muito alto
2. Alto
3. Baixo
4. Muito baixo
88. Não Sei (NS)

CO3. Quantas horas por dia o seu parente ou amigo trabalha na loja da ALPHARMA? (incluindo horas extras)

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

3 - MÓDULO "TENSÕES E CONCILIAÇÕES NA VIDA COTIDIANA"

TV1. Você acredita que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA dedica quanto tempo para desenvolver as tarefas da sua loja em CASA ?

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

TV2. Você acredita que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA se sente preocupado/estressado com questões da empresa em CASA?

a. Não – Ele(a) não se sente preocupado(a) com essas questões em CASA *(vá para a questão TV11.)*

b. Sim – *Com qual freqüência ?* (Anote uma das opções abaixo): |___|___|

1. Frequentemente *(acontece sempre ou com muita freqüência)*
2. Geralmente *(não acontece sempre e nem com muita freqüência)*
3. Às vezes *(poucas vezes isso acontece)*
4. Raramente *(uma vez ou outra isso acontece)*
88. Não Sei (NS)

Se você indicou que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA possui preocupações com questões da empresa em CASA. Assinale a seguir as tensões que surgem em sua CASA nas situações A, B e C...

		A) Quando ele(a) fica além do seu horário de trabalho?			B) Quando ele(a) leva tarefas da empresa para fazer em casa?			C) Quando ele(a) fica preocupado ou estressado com o trabalho da empresa em casa?		
		SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei
TV3.	No relacionamento com cônjuge ou companheiro(a)	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV4.	No relacionamento com filho(s)	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV5.	No relacionamento com outros parentes que moram com você	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV6.	Nos cuidados pessoais	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV7.	No estudo	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV8.	Nos cuidados com a casa	1	2	88	1	2	88	1	2	88
TV9.	No lazer	1	2	88	1	2	88	1	2	88

TV10. Das tensões sentidas em sua casa, o que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA tem feito para minimizá-las (ASSINALE APENAS A MAIS FREQUENTE).

1. Trabalho voluntário de caráter filantrópico / caridade
2. Realização de atividades esportivas, físicas e de lazer sozinho
3. Realização de atividades esportivas, físicas e de lazer com a família e/ou amigos
4. Participação de cultos religiosos com a família e/ou amigos
5. Passear ou viajar com a familiar e/ou amigos
6. Divisão mais justa das tarefas de casa com a família e/ou outros moradores
7. Separação rigorosa entre as tarefas da empresa e da casa
8. Outra (mencionar): _____
88. Não Sei (NS)

TV11. Quanto tempo você acredita que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA gasta para realizar as tarefas de CASA por dia?

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

TV12. Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhuma dificuldade** e **10 (dez)** quer dizer **muita dificuldade**, onde você colocaria um círculo quanto ao grau de dificuldade **que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA tem** em conciliar os cuidados com a casa e a família com o seu trabalho na empresa?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhuma Dificuldade — **Muita Dificuldade**

88. Não Sei (NS)

TV13. Você acredita que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA se sente preocupado/estressado com questões de casa na EMPRESA?

a. Não – Ele(a) não se sente preocupado(a) com essas questões na EMPRESA *(vá para a questão TV22.)*

b. Sim – *Com qual freqüência ?* (Anote uma das opções abaixo): |___|___|

1. Frequentemente *(acontece sempre ou com muita freqüência)*
2. Geralmente *(não acontece sempre e nem com muita freqüência)*
3. Às vezes *(poucas vezes isso acontece)*
4. Raramente *(uma vez ou outra isso acontece)*

88. Não Sei (NS)

Se você indicou que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA possui preocupações com questões de casa na EMPRESA. Assinale a seguir as tensões que você acredita surgir na EMPRESA dele nas situações A e B...

		A) Quando ele(a) fica preocupado(a) ou estressado com as questões de casa?			B) Quando ele(a) não usufrui ou pratica atividades de lazer?		
		SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei
TV14.	No relacionamento com a chefia	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV15.	No relacionamento com os subordinados	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV16.	No relacionamento com os clientes	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV17.	Na eficiência de suas tarefas na loja	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV18.	No alcance de metas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV19.	Na organização do escritório/sala dele(a)	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
TV20.	Outra (mencionar):_____	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**

TV21. Das tensões sentidas na LOJA em que o seu parente ou amigo trabalha na ALPHARMA, o que você acredita que ele(a) tem feito para minimizá-las (ASSINALE APENAS A MAIS FREQUENTE).

1. Delegação de tarefas aos subordinados
2. Diálogo sobre este assunto com a chefia e/ou colegas de trabalho
3. Isolamento no seu escritório de trabalho para reflexão
4. Outra (mencionar): _____

88. Não Sei (NS)

TV22. Quanto tempo você acredita que o seu parente ou amigo que trabalha na ALPHARMA tem gasto para resolver ou lidar com as questões de casa na LOJA dele(a)?

|___|___| HORAS |___|___| MINUTOS

88. Não Sei (NS)

TV23. Na sua opinião, quais são as razões que levam o seu parente ou amigo a continuar trabalhando na ALPHARMA?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Precisa do dinheiro para as necessidades básicas (moradia, alimentação, estudo, etc.)	**1**	**2**	**88**
b.	Para poder comprar as coisas "extras"	**1**	**2**	**88**
c.	Para ter o sue próprio dinheiro	**1**	**2**	**88**
d.	Porque gosta de trabalhar	**1**	**2**	**88**
e.	Para seguir sua carreira	**1**	**2**	**88**
f.	Para se relacionar com outras pessoas	**1**	**2**	**88**
g.	Para ter uma oportunidade de fazer algo além de cuidar da casa (e dos filhos)	**1**	**2**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

4 - MÓDULO "BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA"

BQ1. Quão seguro é a vizinhança onde você mora?

1. Muito seguro
2. Seguro
3. Inseguro
4. Muito inseguro

88. Não Sei (NS)

Quão saudável é o ambiente físico de onde você mora em relação...

		Muito Saudável	Saudável	Pouco Saudável	Nada Saudável	Não Sei
BQ3.	Ao Clima	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**
BQ4.	Ao Barulho	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**
BQ5.	À Poluição	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**
BQ6.	Aos Atrativos	**1**	**2**	**3**	**4**	**88**

Na lista de problemas abaixo, quais deles ocorrem no seu bairro e tem sido.... (ver situações A e B)

		A) Inconveniente para você e sua família ?			B) Freqüente próximo a sua moradia?		
		SIM	NÃO	Não Sei	SIM	NÃO	Não Sei
BQ6.	Vizinhos e festas barulhentas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ7.	Pixações em muros ou prédios	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ8.	Mendigos, pedintes e meninos de rua	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ9.	Adolescentes fazendo arruaça nas ruas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ10.	Vandalismo e danos intencionais a propriedades	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ11.	Presença de gangues	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ12.	Tráfico de drogas	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**
BQ13.	Prostituição	**1**	**2**	**88**	**1**	**2**	**88**

BQ14. Você possui veículo próprio?

1. Sim
2. Não

BQ15. Qual é o total de cômodos em sua casa *(inclusive cozinha e banheiros)***?** |___|___|

BQ16. Quantos banheiros existem em sua casa? |___|___|

BQ17. A casa onde você mora é...

1. Alugada
2. Própria, ainda não quitada
3. Própria, já paga
4. Cedida ou emprestada
5. Outra situação (mencionar):_____

88. Não Sei (NS)

BQ18. Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **Insatisfeito** e **10 (dez)** quer dizer **Plenamente Satisfeito**, onde você se colocaria um círculo quanto ao atendimento das **características da sua casa** às suas necessidades do dia-a-dia?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Insatisfeito **Plenamente Satisfeito**

88. Não Sei (NS)

BQ19. Com que freqüência você assiste televisão?

1. Acima de 8 horas por dia
2. De 5 a 8 horas por dia
3. De 2 a 5 horas por dia
4. Até 2 horas por dia
5. Algumas vezes por semana
6. Quase nunca
7. Você não assiste televisão

88. Não Sei (NS)

BQ20. Nos últimos dois anos, quais atividades culturais <u>VOCÊ REALIZOU</u>?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Fez algum tipo de artesanato (cerâmica, papel, crochê etc.)?	**1**	**2**	**88**
b.	Atuou em algum espetáculo teatral, de circo ou dança?	**1**	**2**	**88**
c.	Escreveu algum conto, romance ou poesia?	**1**	**2**	**88**
d.	Fez pinturas, esculturas, desenhos ou grafite?	**1**	**2**	**88**
e.	Cantou ou tocou algum instrumento musical para um público?	**1**	**2**	**88**
f.	Fez parte de alguma manifestação religiosa tradicional e / ou da cultura popular (congado, folia de reis, quadrilha etc.)?	**1**	**2**	**88**

BQ21. Em quais atividades culturais abaixo <u>VOCÊ COMPARECEU</u> nos últimos dois anos?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	A um show musical?	**1**	**2**	**88**
b.	A um concerto de orquestra?	**1**	**2**	**88**
c.	A uma exposição de arte (pinturas, esculturas, desenhos, fotografias etc)	**1**	**2**	**88**
d.	A um espetáculo de teatro ou a um espetáculo de dança?	**1**	**2**	**88**
e.	A um centro cultural?	**1**	**2**	**88**

f.	A um lugar, edificação ou monumento de valor histórico-cultural (igreja, residência tombada, cidade histórica etc)?	**1**	**2**	**88**

BQ22. E nos últimos dois MESES, você realizou alguma das atividades abaixo?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Assistiu a um filme em vídeo ou DVD (alugado ou emprestado)?	**1**	**2**	**88**
b.	Foi a um lugar com música ao vivo (bar, restaurante etc)?	**1**	**2**	**88**
c.	Foi ao cinema?	**1**	**2**	**88**
d.	Foi a biblioteca?	**1**	**2**	**88**

BQ23. Nos últimos doze MESES, você leu algum tipo de livro?

1. Sim, mais de 3 livros
2. Sim, entre 1 a 3 livros
3. Não ***(Vá para a questão BQ26)***

88. Não Sei (NS)

BQ24. Quais os motivos que levaram você a ler algum livro nos últimos doze MESES...

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	O seu trabalho ou profissão?	**1**	**2**	**88**
b.	A sua religião?	**1**	**2**	**88**
c.	Por busca de informação (saúde, beleza, auto-ajuda etc.)	**1**	**2**	**88**
d.	Por prazer	**1**	**2**	**88**
e.	Pela escola ou estudo	**1**	**2**	**88**
f.	Por distração	**1**	**2**	**88**
g.	Algum outro motivo	**1**	**2**	**88**

BQ25. Que assuntos você buscou nos livros que você leu nos últimos doze meses?

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Literatura de ficcção	**1**	**2**	**88**
b.	Literatura de não ficção	**1**	**2**	**88**
c.	Livro técnico e/ou didático	**1**	**2**	**88**
f.	Outro (mencionar): _____	**1**	**2**	**88**

BQ26. Com que freqüência você lê jornal?

1. Diariamente ou quase todos os dias
2. Algumas vezes por semana

3. Quase nunca, ou
4. Você não lê jornal

88. Não Sei (NS)

BQ27. Com que freqüência você escuta rádio?

1. Acima de 8 horas por dia
2. De 5 a 8 horas por dia
3. De 2 a 5 horas por dia
4. Até 2 horas por dia
5. Algumas vezes por semana
6. Quase nunca
7. Você não ouve rádio

88. Não Sei (NS)

BQ28. Como você joga fora o lixo da sua casa? Você...

		SIM	NÃO	Não Sei
a.	Tem coleta de lixo na porta da casa?	**1**	**2**	**88**
b.	Coloca o lixo reciclável (latas, garrafas, jornais, etc) em lixeiras de coleta seletiva?	**1**	**2**	**88**
c.	Coloca na caçamba (outro tipo de coletor)?	**1**	**2**	**88**
d.	Queima-o?	**1**	**2**	**88**
e.	Nenhum tipo de coleta de lixo (*Citar*: Como você joga o lixo fora?) _____	**1**	**2**	**88**

BQ29. Pensando em seus vizinhos, com que freqüência você os visita ou fala pessoalmente com eles?

1. Diariamente
2. Várias vezes na semana
3. Pelo menos uma vez por semana
4. Pelo menos uma vez por mês
5. Várias vezes durante o ano
6. Com pouca freqüência ou
7. Nunca

88. Não Sei (NS)

BQ30. Agora, pensando em sua família (parentes próximos e distantes)**. Com que freqüência você os visita ou fala pessoalmente com eles?**

1. Diariamente
2. Várias vezes na semana
3. Pelo menos uma vez por semana
4. Pelo menos uma vez por mês

5. Várias vezes durante o ano
6. Com pouca freqüência ou
7. Nunca
88. Não Sei (NS)

BQ31. No mês passado, em quais das seguintes atividades você gastou algum tempo?

	SIM	NÃO	Não Sei
a. Ajudando parentes	1	2	88
b. Ajudando amigos	1	2	88
c. Fazendo algum trabalho voluntário / não remunerado no bairro ou comunidade	1	2	88
d. Participando de reuniões de associações ou grupos organizados	1	2	88
e. Outros (Mencionar): _____	1	2	88

BQ32. E no mês passado, quais dessas pessoas gastaram algum tempo ajudando você em alguma atividade ou situação familiar?

	SIM	NÃO	Não Sei
a. Parentes	1	2	88
b. Amigos	1	2	88
c. Vizinhos ou pessoas da comunidade / bairro	1	2	88
d. Colegas de trabalho	1	2	88
e. Pessoas desconhecidas	1	2	88
f. Outros (Mencionar): _____	1	2	88

BQ33. Quão satisfeito(a) você está com a qualidade de suas relações pessoais (amigos, parentes, conhecidos, colegas)?

1. Muito satisfeito
2. Satisfeito
3. Insatisfeito
4. Muito insatisfeito
88. Não Sei (NS)

BQ34. Qual o principal meio de transporte que você utiliza no seu dia-a-dia?

01. Ônibus coletivo
02. Perua, van ou combi
03. Táxi/moto-táxi
04. Metrô
05. Carro próprio
06. Motocicleta

07. Bicicleta
08. Carona
09. A pé
10. Outro (Mencionar):_____

BQ36. Em quais situações o meio de transporte citado anteriormente é utilizado por você?

	SIM	NÃO	N.A.	Não Sei
a. Ir ao trabalho	1	2	77	88
b. Lazer e cultura (passear, cinema, teatro, clube, etc.)	1	2	77	88
c. Levar os filhos na escola	1	2	77	88
d. Fazer compras	1	2	77	88
e. Fazer algum trabalho voluntário	1	2	77	88
f. Visitar parentes e amigos	1	2	77	88
g. Ir a escola	1	2	77	88
h. Resolver problemas de casa (pagamentos de conta, etc.)	1	2	77	88
i. Cuidados pessoais (salão de beleza, sauna, etc.)	1	2	77	88
j. Tratamento de saúde (ir ao médico, dentista, etc.)	1	2	77	88
l. Outros (Mencionar): _____	1	2	77	88

N.A. = Nenhuma das Alternativas

BQ35. Em que medida você têm problemas com transporte? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhum problema**, 5 (cinco) nem pouco, nem muitos problemas, **10 (dez)** quer dizer **muitos problemas**, onde você se colocaria? *(circular)*

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhum Problema — **Muitos Problemas**

88. Não Sei (NS)

BQ37. Quais são os tipos de serviços pagos que são prestados em sua casa ?

	SIM	NÃO	Não Sei
a. Empregado(a) doméstico(a) contratado(a) (mensalista)	1	2	88
b. Faxineiro(a) (diarista)	1	2	88
c. Motorista particular (contratado)	1	2	88
d. Ônibus escolar (contratado)	1	2	88
e. Vigia (contratado)	1	2	88
f. Serviço de jardinagem	1	2	88

g.	Lavanderia, lavadeira e/ou passadeira (diarista)	**1**	**2**	**88**
h.	Cozinheiro(a) (diarista)	**1**	**2**	**88**
i.	Bombeiro/Eletricista/Encanador	**1**	**2**	**88**
j.	Babá	**1**	**2**	**88**
k.	Outros (Mencionar): _____	**1**	**2**	**88**

BQ38. Na sua opinião, a atual divisão de tarefas domésticas em sua casa é ...

1. Muito Justa ***(Vá para a questão BQ41)***
2. Justa
3. Injusta
4. Muito injusta

88. Não Sei (NS)

BQ39. Como você classificaria o apoio das pessoas que moram com você na realização das atividades domésticas em sua casa?

a. **Não tenho apoio dessas pessoas**

b. **Tenho apoio delas e é...** *(Anote uma das opções abaixo)* : |___|___|

1. Muito alto
2. Alto
3. Baixo
4. Muito baixo

88. Não Sei (NS)

BQ40. Para que a divisão de tarefas domésticas em sua casa se torne mais justa, <u>quem deveria PARTICIPAR MAIS</u> nas seguintes tarefas domésticas ...

		Você	Cônjuge ou Companheiro(a)	Seu Pai	Sua Mãe	Seu/Sua Filho(a)	N.A.	Não Sei
a.	Pequenos consertos na casa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
b.	Limpeza da casa de utensílios ("arrumar" a cozinha)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
c.	Cuidado com roupas (lavar, passar, reformar)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
d.	Preparo de alimentos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
e.	Cuidado com as crianças	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
f.	Cuidado com idosos e/ou doentes da casa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
g.	Cuidado com a horta ou jardins	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
h.	Cuidado com animais domésticos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**
i.	Compra de alimentos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**

j.	Outra tarefa relevante **(citar):** _____	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**77**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

BQ41. Na sua opinião, quando o homem contribui para a realização das tarefas de casa e com o cuidado diário com os filhos, a família é mais feliz.

1. Concordo totalmente
2. Concordo parcialmente
3. Discordo parcialmente
4. Discordo totalmente
5. Nenhuma das alternativas (NA)

88. Não Sei (NS)

BQ42. Quais dos motivos abaixo justificam que uma mulher casada e com filhos trabalhe fora?

		SIM	NÃO	N.A.	Não Sei
a.	Necessidade financeira da família	**1**	**2**	**77**	**88**
b.	Realização pessoal	**1**	**2**	**77**	**88**
c.	Independência econômica	**1**	**2**	**77**	**88**
d.	Realização de algum projeto familiar	**1**	**2**	**77**	**88**
e.	Não ficar limitada à casa	**1**	**2**	**77**	**88**
f.	Outros (Mencionar): _____	**1**	**2**	**77**	**88**

N.A. = Nenhuma das Alternativas

BQ43. Como você se sente hoje em dia? Você se sente particularmente...

1. Feliz
2. Tranqüilo(a)
3. Cheio(a) de energia e entusiasmo
4. Nervoso(a) ou irritado(a)
5. Pressionado(a) ou estressado(a)
6. Cansado(a) e sem energia
7. Ansioso(a) ou angustiado(a)
8. Outra (mencionar):_____

88. Não Sei (NS)

BQ44. Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhuma interferência**, e **10 (dez)** quer dizer **muita interferência**, em que medida o sentimento acima mencionado

interfere na sua atividade de trabalho na LOJA? Circule o número que lhe for mais adequado.

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhuma Interferência — **Muita Interferência**

88. Não Sei (NS)

BQ45. Você tem dificuldade para dormir?

1. Não *(Vá para a questão BQ47)*
2. Sim
88. Não Sei (NS)

BQ46. Essa dificuldade em dormir lhe deixa...

1. Muito preocupado
2. Preocupado
3. Despreocupado
4. Muito despreocupado
88. Não Sei (NS)

BQ47. Em que medida você depende no seu dia-a-dia de ajuda médico-terapêutica? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **nenhuma ajuda** e **10 (dez)** quer dizer **muita ajuda**, onde você se colocaria?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Nenhuma Ajuda — **Muita Ajuda**

88. Não Sei (NS)

BQ48. Em que medida você está satisfeito com sua atividade sexual? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **completamente insatisfeito**, 5 (cinco) nem satisfeito, nem insatisfeito, e **10 (dez)** quer dizer **completamente satisfeito**, onde você se colocaria?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Completamente insatisfeito — **Completamente satisfeito**

88. Não Sei (NS)

BQ49. A casa onde você mora é...

1. Muito confortável
2. Confortável
3. Desconfortável
4. Muito Desconfortável
88. Não Sei (NS)

BQ50. Se você pudesse escolher uma atividade para se dedicar mais tempo, qual desta lista abaixo, você escolheria ...

a. **em primeiro lugar:** |___|___|

b. **em último lugar:** |___|___|

01. Trabalhar em outra função / cargo / atividade
02. Lazer
03. Cultura (cinema, teatros, museus, shows)
04. Estudar
05. Cuidar da família
06. Cuidar da casa
07. Praticar esportes e exercícios físicos
08. Trabalho voluntário (comunitário, assistencial, etc.)
09. Leitura
10. Outra (mencionar):_____
88. Não Sei (NS)

BQ51. Dificuldades ou problemas financeiros afetam o seu dia-a-dia?

1. Não
2. Sim
88. Não Sei (NS)

BQ52. Em que medida você está satisfeito(a) com o seu estilo de vida? Na escala abaixo, onde **0 (zero)** quer dizer **completamente insatisfeito**, 5 (cinco) nem satisfeito, nem insatisfeito, e **10 (dez)** quer dizer **completamente satisfeito**, onde você se colocaria?

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Completamente Insatisfeito(a) — **Completamente satisfeito(a)**

88. Não Sei (NS)

F5. HORA EXATA DE TÉRMINO: _____ HORAS _____ MINUTOS

USO EXCLUSIVO DO PESQUISADOR **(Não preencher abaixo)**

F6. Sobre a pesquisa com o questionário

1. REA
2. REC
3. INC

APÊNDICE E

DIÁRIOS DE USOS DO TEMPO

PESQUISA "TEMPORALIDADES, TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE OS ESPAÇOS DA VIDA COTIDIANA"

DIÁRIO PARA UM DIA DE SEMANA - GERENTES

As descrições a serem realizadas neste diário são sigilosas e o seu nome não será associado a elas. Nós registramos seu nome e endereço somente para que eu possa manter organizado o meu trabalho.

Algumas pessoas serão contatadas posteriormente para que as informações, como nome e endereço do participante sejam conferidos e, posteriormente, descartados após essa verificação.

D1. Nº do DIÁRIO: |___|___|___| **A**

Participante(a): _____

Cidade onde mora: _____ Telefone (res.): _____

Telefone (com.): _____ E-mail: _____

Nome da pessoa que participará do preenchimento do diário como CORRESIDENTE? _____

Parentesco da pessoa que participará do preenchimento do diário como CORRESIDENTE de sua casa? _____

Data do preenchimento: ___ / 03 /2008

D2. Qual Dia de Semana foi preenchido o diário? |___|

1. Segunda-feira
2. Terça-feira
3. Quarta-feira
4. Quinta-feira
5. Sexta-feira
6. Sábado
7. Domingo

PESQUISA "TEMPORALIDADES, TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE OS ESPAÇOS DA VIDA COTIDIANA"

DIÁRIO PARA UM DIA DE SEMANA – CORRESIDENTE

As descrições a serem realizadas neste diário são sigilosas e o seu nome não será associado a elas. Nós registramos seu nome e endereço somente para que eu possa manter organizado o meu trabalho.

Algumas pessoas serão contatadas posteriormente para que as informações, como nome e endereço do participante sejam conferidos e, posteriormente, descartados após essa verificação.

D1. Nº do DIÁRIO: |___|___|___| **B**

Participante(a): _____

Cidade onde mora: _____ Telefone (res.): _____

Telefone (com.): _____ E-mail: _____

Nome da pessoa que participará do preenchimento do diário que ocupa cargo gerencial na ALPHARMA _____

Parentesco da pessoa que participará do preenchimento do diário que ocupa cargo gerencial na ALPHARMA? _____

Data do preenchimento: ___ / 03 /2008

D2. Qual Dia de Semana foi preenchido o diário? |___|

1. Segunda-feira
2. Terça-feira
3. Quarta-feira
4. Quinta-feira
5. Sexta-feira
6. Sábado
7. Domingo

ATENÇÃO – IMPORTANTE

Não preenchê-lo no dia de folga do seu parente/amigo(a) que trabalha na Alpharma

Após todo preenchimento, devolver este diário imediatamente para o seu parente/amigo(a) que trabalha na Alpharma, o qual enviará o mesmo por malote, em envelope lacrado, da sua loja aos cuidados do Sr. Magnus (SEDE ADMINISTRATIVA).

PESQUISA "TEMPORALIDADES, TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE OS ESPAÇOS DA VIDA COTIDIANA"

DIÁRIO PARA UM DIA DE FOLGA - GERENTES

As descrições a serem realizadas neste diário são sigilosas e o seu nome não será associado a elas. Nós registramos seu nome e endereço somente para que eu possa manter organizado o meu trabalho.

Algumas pessoas serão contatadas posteriormente para que as informações, como nome e endereço do participante sejam conferidos e, posteriormente, descartados após essa verificação.

D1. Nº do DIÁRIO: |___|___|___| **C**

Participante(a): _____

Cidade onde mora: _____ Telefone (res.): _____

Telefone (com.): _____ E-mail: _____

Nome da pessoa que participará do preenchimento do diário como CORRESIDENTE? _____

Parentesco da pessoa que participará do preenchimento do diário como CORRESIDENTE? _____

Data do preenchimento: ___ /03 /2008

D2. Qual Dia de Folga foi preenchido o diário? |___|

1. Segunda-feira
2. Terça-feira
3. Quarta-feira
4. Quinta-feira
5. Sexta-feira
6. Sábado
7. Domingo

ATENÇÃO – IMPORTANTE

Preencha este diário no dia de sua próxima folga.

Este diário deverá ser preenchido no mesmo dia do diário de folga que foi entregue para o parente ou amigo que mora com você.

Após preenchimento e juntamente com o diário preenchido pelo seu parente/amigo que mora com você, enviar imediatamente os diários por malote, em envelope lacrado, da sua loja aos cuidados do Sr. Magnus (SEDE ADMINISTRATIVA)

PESQUISA "TEMPORALIDADES, TENSÕES E CONCILIAÇÕES ENTRE OS ESPAÇOS DA VIDA COTIDIANA"

DIÁRIO PARA UM DIA DE FOLGA - CORRESIDENTE

As descrições a serem realizadas neste diário são sigilosas e o seu nome não será associado a elas. Nós registramos seu nome e endereço somente para que eu possa manter organizado o meu trabalho.

Algumas pessoas serão contatadas posteriormente para que as informações, como nome e endereço do participante sejam conferidos e, posteriormente, descartados após essa verificação.

D1. Nº do DIÁRIO: |___|___|___| **D**

Participante(a): _____

Cidade onde mora: _____ Telefone (res.): _____

Telefone (com.): _____ E-mail: _____

Nome da pessoa que participará do preenchimento do diário que ocupa cargo gerencial na ALPHARMA? _____

Parentesco da pessoa que participará do preenchimento do diário que ocupa cargo gerencial na ALPHARMA? _____

Data do preenchimento: ___ /03 /2008

D2. Qual Dia de Folga foi preenchido o diário? |___|

1. Segunda-feira
2. Terça-feira
3. Quarta-feira
4. Quinta-feira
5. Sexta-feira
6. Sábado
7. Domingo

ATENÇÃO – IMPORTANTE

Preencher este diário no mesmo dia de folga do seu parente/amigo(a) que trabalha na ALPHARMA

Após todo preenchimento, devolver este diário imediatamente para o seu parente/amigo(a) que trabalha na Alpharma, o qual enviará o mesmo por malote, em envelope lacrado, da sua loja aos cuidados do Sr. Magnus (SEDE ADMINISTRATIVA).

Loja: _____ Nome: _____ Data: ___/___/____ Dia da Semana*: _____

(A1) Hora	**(A2) O que você está fazendo?** (Atividade mais importante)	**(B1) O que mais você está fazendo?** (A segunda atividade mais importante)	**(B2 Hora)**	**(C) Onde?**			**(D) Com quem ?** (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
04:00 - 04:10			04:00 - 04:10								
04:11 - 04:20			04:11 - 04:20								
04:21 - 04:30			04:21 - 04:30								
04:31 - 04:40			04:31 - 04:40								
04:41 - 04:50			04:41 - 04:50								
04:51 - 05:00			04:51 - 05:00								
05:01 - 05:10			05:01 - 05:10								
05:11 - 05:20			05:11 - 05:20								
05:21 - 05:30			05:21 - 05:30								
05:31 - 05:40			05:31 - 05:40								
05:41 - 05:50			05:41 - 05:50								
05:51 - 06:00			05:51 - 06:00								
06:01 - 06:10			06:01 - 06:10								
06:11 - 06:20			06:11 - 06:20								
06:21 - 06:30			06:21 - 06:30								
06:31 - 06:40			06:31 - 06:40								
06:41 - 06:50			06:41 - 06:50								
06:51 - 07:00			06:51 - 07:00								

*** Dia da Semana que representa as atividades descritas no diário.**

(A1) Hora	**(A2) O que você está fazendo?** (Atividade mais importante)	**(B1) O que mais você está fazendo?** (A segunda atividade mais importante)	**(B2 Hora)**	**(C) Onde?**			**(D) Com quem ?** (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
07:01 - 07:10			07:01 - 07:10								
07:11 - 07:20			07:11 - 07:20								
07:21 - 07:30			07:21 - 07:30								
07:31 - 07:40			07:31 - 07:40								
07:41 - 07:50			07:41 - 07:50								
07:51 - 08:00			07:51 - 08:00								
08:01 - 08:10			08:01 - 08:10								
08:11 - 08:20			08:11 - 08:20								
08:21 - 08:30			08:21 - 08:30								
09:31 - 09:40			09:31 - 09:40								
09:41 - 09:50			09:41 - 09:50								
09:51 - 10:00			09:51 - 10:00								
10:01 - 10:10			10:01 - 10:10								
10:11 - 10:20			10:11 - 10:20								
10:21 - 10:30			10:21 - 10:30								
10:31 - 10:40			10:31 - 10:40								
10:41 - 10:50			10:41 - 10:50								
10:51 - 11:00			10:51 - 11:00								

(A1) Hora	**(A2) O que você está fazendo?** (Atividade mais importante)	**(B1) O que mais você está fazendo?** (A segunda atividade mais importante)	**(B2 Hora)**	**(C) Onde?**			**(D) Com quem ?** (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
11:01 - 11:10			11:01 - 11:10								
11:11 - 11:20			11:11 - 11:20								
11:21- 11:30			11:21- 11:30								
11:31 - 11:40			11:31 - 11:40								
11:41 - 11:50			11:41 - 11:50								
11:51 - 12:00			11:51 - 12:00								
12:01 - 12:10			12:01 - 12:10								
12:11 - 12:20			12:11 - 12:20								
12:21 - 12:30			12:21 - 12:30								
12:31 - 12:40			12:31 - 12:40								
12:41 - 12:50			12:41 - 12:50								
12:51 - 13:00			12:51 - 13:00								
13:01 - 13:10			13:01 - 13:10								
13:11 - 13:20			13:11 - 13:20								
13:21 - 13:30			13:21 - 13:30								
13:31 - 13:40			13:31 - 13:40								
13:41 - 13:50			13:41 - 13:50								
13:51 - 14:00			13:51 - 14:00								

(A1) Hora	(A2) O que você está fazendo? (Atividade mais importante)	(B1) O que mais você está fazendo? (A segunda atividade mais importante)	(B2 Hora)	(C) Onde?			(D) Com quem ? (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
14:01 - 14:10			14:01 - 14:10								
14:11 - 14:20			14:11 - 14:20								
14:21- 14:30			14:21- 14:30								
14:31 - 14:40			14:31 - 14:40								
14:41 - 14:50			14:41 - 14:50								
14:51 - 15:00			14:51 - 15:00								
15:01 - 15:10			15:01 - 15:10								
15:11 - 15:20			15:11 - 15:20								
15:21 - 15:30			15:21 - 15:30								
15:31 - 15:40			15:31 - 15:40								
15:41 - 15:50			15:41 - 15:50								
15:51 - 16:00			15:51 - 16:00								
16:01 - 16:10			16:01 - 16:10								
16:11 - 16:20			16:11 - 16:20								
16:21 - 16:30			16:21 - 16:30								
16:31 - 16:40			16:31 - 16:40								
16:41 - 16:50			16:41 - 16:50								
16:51 - 17:00			16:51 - 17:00								

(A1) Hora	**(A2) O que você está fazendo?** (Atividade mais importante)	**(B1) O que mais você está fazendo?** (A segunda atividade mais importante)	**(B2 Hora)**	**(C) Onde?**			**(D) Com quem ?** (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
17:01 - 17:10			17:01 - 17:10								
17:11 - 17:20			17:11 - 17:20								
17:21- 17:30			17:21- 17:30								
17:31 - 17:40			17:31 - 17:40								
17:41 - 17:50			17:41 - 17:50								
17:51 - 18:00			17:51 - 18:00								
18:01 - 18:10			18:01 - 18:10								
18:11 - 18:20			18:11 - 18:20								
18:21 - 18:30			18:21 - 18:30								
18:31 - 18:40			18:31 - 18:40								
18:41 - 18:50			18:41 - 18:50								
18:51 - 19:00			18:51 - 19:00								
19:01 - 19:10			19:01 - 19:10								
19:11 - 19:20			19:11 - 19:20								
19:21 - 19:30			19:21 - 19:30								
19:31 - 19:40			19:31 - 19:40								
19:41 - 19:50			19:41 - 19:50								
19:51 - 19:00			19:51 - 19:00								

(A1) Hora	**(A2) O que você está fazendo?** (Atividade mais importante)	**(B1) O que mais você está fazendo?** (A segunda atividade mais importante)	**(B2 Hora)**	**(C) Onde?**			**(D) Com quem ?** (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
19:01 - 19:10			19:01 - 19:10								
19:11 - 19:20			19:11 - 19:20								
19:21- 19:30			19:21- 19:30								
19:31 - 19:40			19:31 - 19:40								
19:41 - 19:50			19:41 - 19:50								
19:51 - 20:00			19:51 - 20:00								
20:01 - 20:10			20:01 - 20:10								
20:11 - 20:20			20:11 - 20:20								
20:21 - 20:30			20:21 - 20:30								
20:31 - 20:40			20:31 - 20:40								
20:41 - 20:50			20:41 - 20:50								
20:51 - 21:00			20:51 - 21:00								
21:01 - 21:10			21:01 - 21:10								
21:11 - 21:20			21:11 - 21:20								
21:21 - 21:30			21:21 - 21:30								
21:31 - 21:40			21:31 - 21:40								
21:41 - 21:50			21:41 - 21:50								
21:51 - 22:00			21:51 - 22:00								

(A1) Hora	(A2) O que você está fazendo? (Atividade mais importante)	(B1) O que mais você está fazendo? (A segunda atividade mais importante)	(B2 Hora)	(C) Onde?			(D) Com quem ? (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
22:01 - 22:10			22:01 - 22:10								
22:11 - 22:20			22:11 - 22:20								
22:21- 22:30			22:21- 22:30								
22:31 - 22:40			22:31 - 22:40								
22:41 - 22:50			22:41 - 22:50								
22:51 - 23:00			22:51 - 23:00								
23:01 - 23:10			23:01 - 23:10								
23:11 - 23:20			23:11 - 23:20								
23:21 - 23:30			23:21 - 23:30								
23:31 - 23:40			23:31 - 23:40								
23:41 - 23:50			23:41 - 23:50								
23:51 - 00:00			23:51 - 00:00								
00:01 - 00:10			05:01 - 05:10								
00:11 - 00:20			05:11 - 05:20								
00:21 - 00:30			05:21 - 05:30								
00:31 - 00:40			05:31 - 05:40								
00:41 - 00:50			05:41 - 05:50								
00:51 - 01:00			05:51 - 06:00								

(A1) Hora	(A2) O que você está fazendo? (Atividade mais importante)	(B1) O que mais você está fazendo? (A segunda atividade mais importante)	(B2 Hora)	(C) Onde?			(D) Com quem ? (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Sozinho(a)	(2) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa	(5) Com pessoa(s) desconhe-cidas
01:01 - 01:10			01:01 - 01:10								
01:11 - 01:20			01:11 - 01:20								
01:21 - 01:30			01:21 - 01:30								
01:31 - 01:40			01:31 - 01:40								
01:41 - 01:50			01:41 - 01:50								
01:51 - 02:00			01:51 - 02:00								
02:01 - 02:10			02:01 - 02:10								
02:11 - 02:20			02:11 - 02:20								
02:21 - 02:30			02:21 - 02:30								
02:31 - 02:40			02:31 - 02:40								
02:41 - 02:50			02:41 - 02:50								
02:51 - 03:00			02:51 - 03:00								
03:01 - 03:10			03:01 - 03:10								
03:11 - 03:20			03:11 - 03:20								
03:21 - 03:30			03:21 - 03:30								
03:31 - 03:40			03:31 - 03:40								
03:41 - 03:50			03:41 - 03:50								
03:51 - 04:00			03:51 - 04:00								

APÊNDICE F

INSTRUÇÕES EXTERNAS NOS ENVELOPES ENTREGUES AOS SUJEITOS DA PESQUISA

ATENÇÃO – IMPORTANTE

Parabéns! Você está participando de uma Pesquisa sobre Bem-Estar e Qualidade de Vida de Pessoas que moram com gerentes que atuam em lojas no varejo farmacêutico.

Você está recebendo no interior deste envelope lacrado: 01 (um) questionário e 02 (dois) diários

Após preenchimento e juntamente com o DIÁRIO DO **DIA DE FOLGA** preenchido pelo seu parente/amigo(a) que trabalha na Alpharma, repassar este envelope para ele que o enviará imediatamente por malote da sua loja aos cuidados do Sr. Magnus (Administração da Alpharma).

CASO VOCÊ TENHA RECEBIDO ESTE ENVELOPE VIOLADO - GENTILEZA CONFERIR O MATERIAL E MARCAR UM "X" AO LADO: ( ) VIOLADO

DATA LIMITE DE RETORNO DO MATERIAL: 18/03/08

APÊNDICE G

MINIDIÁRIO

Início da Atividade (Hora / Minuto)	**Fim da Atividade** (Hora / Minuto)	**(A2) O que você está fazendo?** (Atividade mais importante)	**(B1) O que mais você está fazendo?** (A segunda atividade mais importante)	**(C) Onde?**			**(D) Com quem ?** (para a atividade principal) (Marque todas as situações que se aplicam				
				(1) Na empresa	(2) Em casa	(3) Outros locais (fora da empresa e da casa)	(1) Com pessoa(s) desconhe-cidas	(2) Sozinho(a)	(3) Com pessoa(s) conhecida(s) que não mora(m) com você	(4) Com pessoa(s) que mora(m) com você	(5) Com colegas ou outra pessoa relacionada com o trabalho da empresa
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										
:	:										

APÊNDICE H

ENTREVISTA DO DIA SEGUINTE

PARA UM <u>DIA</u> DE TRABALHO REMUNERADO

ED1. Nº do Diário: |___|___|___| **( ) A** – Gerência **( ) B** – Membro Familiar/Moradia

ED2. Código da *Loja* em que trabalha |___|___| (ver Tabela com entrevistador)

Data da aplicação: ___ /03/2008

Por favor, agora gostaríamos que você respondesse algumas perguntas sobre o preenchimento do seu diário.

Codificação

ED3. De que maneira você preencheu o seu diário? |___|

1. Ao final de cada atividade
2. Algumas vezes no dia, nos momento de descanso/intervalos do trabalho
3. Apenas no final do dia
4. No outro dia

ED3

ED4. Mencione as pessoas que preencheram o seu diário? |___|

1. Você
2. Uma pessoa escolhida por você em sua casa e/ou empresa/loja

ED4

ED5. No dia do preenchimento do diário, você fez alguma atividade que não fosse dormir, entre meia-noite e às 4 horas da manhã? |___|

1. Não
2. Sim (qual?): _____

ED5

ED6. De que maneira você classifica o dia em que foi preenchido o seu diário? |___|

1. Um dia parecido com os outros
2. Um dia diferente, incomum em relação aos outros

ED6a

|___|

ED6b

ED7. Pensando agora na semana em que preencheu o seu diário (dias úteis de trabalho), você diria que de maneira geral você sentiu que...

1. Seus dias foram produtivos e você conseguiu fazer tudo ou quase tudo que queria ou devia fazer
2. Seus dias não renderam e você não conseguiu fazer tudo ou a maior parte do que queria ou devia fazer
3. Alguns dias foram produtivos e outros não renderam nada

88. Não Sei (NS)

|___|

ED7

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

PARA UM DIA DE FOLGA NA SEMANA

ED1. Nº do Diário: |___|___|___| **( ) C** – Gerência **( ) D** – Membro Familiar/Moradia

ED2. Código da *Loja* em que trabalha |___|___| (ver Tabela com entrevistador)

Data da aplicação: ___ /03/2008

Por favor, agora gostaríamos que você respondesse algumas perguntas sobre o preenchimento do seu diário.

Codificação

ED3. De que maneira você preencheu o seu diário? |___| ED3

1. Ao final de cada atividade
2. Algumas vezes no dia, nos momento de descanso/intervalos do trabalho
3. Apenas no final do dia
4. No outro dia

ED4. Mencione as pessoas que preencheram o seu diário? |___| ED4

1. Você
2. Uma pessoa escolhida por você em sua casa e/ou empresa/loja

ED5. No dia do preenchimento do diário, você fez alguma atividade que não fosse dormir, entre meia-noite e às 4 horas da manhã? |___| ED5

1. Não
2. Sim (qual?): _____

ED6. De que maneira você classifica o dia em que foi preenchido o seu diário? (Pode mencionar uma ou mais opções) |___| ED6a

1. Um dia parecido com os outros

|___| ED6b

2. Um dia diferente, incomum em relação aos outros

ED7. Pensando agora no DIA DE FOLGA na semana em que preencheu o seu diário, você sentiu que... |___| ED7

1. Seus dias foram produtivos e você conseguiu fazer tudo ou quase tudo que queria ou devia fazer
2. Seus dias não renderam e você não conseguiu fazer tudo ou a maior parte do que queria ou devia fazer
3. Alguns dias foram produtivos e outros não renderam nada

88. Não Sei (NS)

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!