



EAESP

GV PESQUISA

À BEIRA DE UM ATAQUE DE NERVOS: UM DIA NA VIDA DE EXECUTIVOS EM SÃO PAULO

Relatório 19/2005

MARIA JOSÉ TONELLI

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

**À BEIRA DE UM ATAQUE DE NERVOS:
UM DIA NA VIDA DE EXECUTIVOS EM SÃO PAULO (*)**

Relatório de Pesquisa

Maria José Tonelli

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Núcleo de Pesquisas e Publicações - NPP

(*) Agradecemos o financiamento recebido do NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP-FGV, que permitiu a realização deste trabalho. A pesquisa foi realizada com o apoio de Rafael Alcadipani, que trabalhou como assistente de pesquisa.

Agradecemos a todos os executivos, que apesar das atribulações do seu cotidiano, gentilmente nos permitiram o acompanhamento de seu dia de trabalho.

Agradecemos também aos colegas Thomaz Wood Jr; Paulo Standerski e Rafael Alcadipani por suas indicações de alguns dos profissionais que fazem parte desta pesquisa.

À beira de um ataque de nervos: um dia na vida de executivos em São Paulo

Resumo

Ainda que existam pesquisas sobre as funções dos executivos desde 1938 e, ainda que estes trabalhos já tenham desmistificado as atividades cotidianas destes profissionais, o mundo organizacional insiste em atribuir uma aura cheia de *glamour* ao trabalho de altos executivos. O número de pesquisas acadêmicas realizadas sobre este tema nos anos 80 e 90 não foi muito elevado, mas os recentes escândalos financeiros e as mudanças radicais nas empresas, fizeram ressurgir o interesse sobre o trabalho destes profissionais. Este trabalho tem por objetivo mostrar como vivem e trabalham altos executivos em São Paulo, a partir de observação participante de um dia de trabalho de 10 altos executivos. Este relatório foi organizado da seguinte forma: na primeira parte apresenta-se uma revisão dos principais estudos sobre as funções dos executivos; na segunda parte, o trabalho de campo: o acompanhamento, a observação e o registro das atividades realizadas por estes executivos durante um dia típico de trabalho bem como as respostas obtidas a partir de entrevista semi-estruturada sobre aspectos do uso do tempo, funções e vida familiar dos participantes desta amostra, entrevista esta que foi conduzida ao final do acompanhamento do dia de trabalho. Na terceira parte, são discutidos os dados obtidos: ainda que a vida destas pessoas esteja absolutamente centrada em atividades de trabalho, não é possível dizer que elas estejam à beira de um ataque de nervos. Como estão no topo da carreira, seu trabalho consiste na cobrança dos resultados dos funcionários que estão sob seu comando e na construção de redes de relacionamentos que facilitam e ajudam a consolidar e a manter sua posição. Também foi possível observar que os executivos de empresas brasileiras dispõem de maior autonomia no estabelecimento de políticas e tomadas de decisão em comparação com executivos de empresas multinacionais. Além disso, apesar das supostas alterações decorrentes da globalização, nossos resultados não mostram diferenças significativas em relação a trabalhos realizados há mais de 50 anos.

Palavras – chave: executivos, funções dos executivos, observação participante, executivos brasileiros

On the verge of a nervous breakdown: one day in the life of executives in São Paulo

Abstract

A great amount of research has been done about executives' functions since 1938 and since then the functions of the executives were duly demystified, but, despite that, the organizational world, specially transmitted in business magazines, insist on attributing a aura full of glamour to the work of those professionals. During the 80's there was a few research on this subject, but the corporate scandals and the radical changes on the many companies on the 90's, enlighten this elite again. Aiming at verifying how this professional works, it was carried out a research with 10 high executives from different companies in the city of São Paulo. In order to present the results of the research, this report was organized as it follows: on the first part it is conducted a review of the main studies on the executives' functions, on the second part, departing of participant observation it is presented the field work: the follow-up and registration of the activities carried out by these executives during a typical working day and the answers obtained in a semi structured interview about the aspects of the use of time, of the functions and of the familiar life. On the third part, the data obtained are discussed: even if these people's life is focused on work, it is not possible to say that they are on the verge of a nervous breakdown. Since they are at the top of their career, their work consists on charging results from the employees, who are under their direction and in building relationship nets, which make it easier and help to consolidate their position. It was also possible to observe that the executives of Brazilian companies have a greater autonomy in setting forth policies and taking decisions in relation to the executives of multinational companies. Although the clichés of globalisation world, the results of this research allowed us to say that there is no difference between the functions of executives comparing with the results of research done more than fifty years ago.

Key - words – executives, Brazilian's executives, executives' functions.

Participant observation

Minicurriculum do professor pesquisador

Maria José Tonelli é psicóloga e fez mestrado e doutorado em Psicologia Social, na PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É professora do Departamento de Administração e Recursos Humanos, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas.

SUMÁRIO

Introdução.....	6
1. Revisão da bibliografia.....	10
2. O trabalho de campo.....	35
3. Os resultados obtidos.....	41
Uso do tempo.....	41
Funções exercidas.....	44
Vida familiar.....	49
4. Análise dos resultados.....	52
Considerações finais.....	56
Referências bibliográficas.....	61
Anexos.....	64

Introdução

As palavras “presidente”, “vice - presidente”, “diretor”, “*manager*” ou “*CEO – Chief executive office*”, carregam significados que nem sempre correspondem à realidade da vida de trabalho dos executivos. Os *best-sellers* sobre a vida destes profissionais estão sempre cercados de uma aura de magia: altos executivos têm sido vistos como heróis, capazes de realizar coisas extraordinárias, de salvar empresas do fracasso ou de levá-las ao sucesso. Eles são responsáveis por grandes negócios e vultuosas somas de dinheiro envolvidas em transações comerciais, financeiras e, por sua vez, costumam ser bem pagos para realizar todos estes prodígios. Entretanto, a despeito do imaginário que circula pela mídia de negócios - às vezes, têm-se a impressão que estes atores sociais substituíram aqueles antigos *playboys* na mídia - o cotidiano destes profissionais inclui rotinas, uma vida privada invadida pela vida profissional, o tempo dedicado exclusivamente ao trabalho, o controle de múltiplos projetos ao mesmo tempo, ou seja, uma vida profissional preenchida por múltiplas atividades, a maior parte delas sem o menor “glamour”. Como disse um dos executivos que fez parte desta pesquisa: “eu bem que gostaria de fazer tudo aquilo que minha mulher pensa que eu faço quando eu viajo”.

Como vivem e trabalham os executivos? Diversos estudos já foram realizados para mostrar o trabalho destes profissionais. Entre estes trabalhos incluem-se textos prescritivos para a ação dos executivos, que têm no clássico trabalho de Fayol (1916) sua versão inicial; trabalhos descritivos, o primeiro deles realizado por Carlson, em 1951 e abordagens mais críticas, como é possível observar em textos mais recentes, por exemplo, o trabalho de Willmott (1994).

O trabalho de Mintzberg (1973), é um “clássico” sobre o tema. Esse autor procurou desmistificar as funções dos executivos e mostrou, a partir da observação do cotidiano, que os gestores são compelidos a realizar uma grande quantidade de trabalho, levam trabalho para casa, tendem a continuar pensando em trabalho durante o tempo livre, nem sempre há continuidade entre as atividades realizadas, ou seja, as tarefas se caracterizam por grande fragmentação. Além disso, a pressão do trabalho

nem sempre permite o desenvolvimento de planos e eles são levados a rápidas adaptações às situações. Ainda que muitos acreditem que o trabalho dos gestores possa ser definido como cheio de desafios diários, Mintzberg (1973) mostrou também que existe rotina e tarefas banais precisam ser realizadas.

Ainda que os estudos sobre os executivos tenham uma longa trajetória, nos anos 90 a produção sobre o tema diminuiu em comparação com outras décadas: nos anos 50 foram publicados 18 artigos sobre o tema; nos anos 60, 21 artigos; 15 artigos nos anos 70; 19 nos anos 80 e apenas 5 durante os anos 90, se considerarmos toda a publicação internacional, conforme Barabel (2002). No ano de 2002, a associação denominada EGOS – European Group of Organization Studies, reservou, em seu encontro, um *track* dedicado ao tema com o título “Organizational Elites”, que reuniu um grupo composto por 15 pesquisadores de diferentes países: Finlândia, Turquia, Estados Unidos, Inglaterra, França, entre outros. Pode-se considerar que as mudanças sofridas pela Economia, no final da década de 90, fizeram ressurgir o interesse pelo tema, já que os executivos representaram um papel importante nos processos de fusão, aquisição e reestruturações ocorridas neste período. Além disso, é necessário considerar que o trabalho dos executivos é de fundamental importância nas sociedades complexas contemporâneas, onde as organizações desempenham um papel importante na sua regulação (Willmott, 1984). De fato, estes profissionais são formalmente responsáveis por processos que envolvem milhões de pessoas no mundo organizacional e representam, nos sistemas hierarquizados da organização de trabalho atual, um papel fundamental nos processos decisórios. Esta vertente foi e continua sendo ultra explorada em trabalhos sobre liderança (como ser o melhor líder e obter melhores resultados de seus subordinados) e também na área de estratégia. Mas os executivos têm, de fato, autonomia em processos decisórios? Os executivos estariam necessariamente a serviço da reprodução das regras do capital? Ou eles sofrem, como todos das ambigüidades da profissão?

Para Willmott (1997), apesar dos altos salários e de seu papel na condução das organizações, os executivos não são consultados sobre o desenho de sua empresa nem sobre a estrutura e possíveis mudanças na organização do trabalho. Eles próprios estão

sujeitos a um processo de proletarização de suas funções, experimentam stress, insegurança na manutenção de seu posto, até mesmo porque estão preocupados com a manutenção do trabalho e de seu *status*. Esta mesma abordagem do trabalho dos executivos está presente na discussão de Bouffartigue (2001): o autor mostra que os “assalariados de confiança” também sofreram o impacto da precarização das relações de trabalho. Para Dejourns (2000), entretanto, os executivos permanecem como reprodutores dessa nova forma de organização do trabalho. São eles que constroem, com seus discursos, as estratégias que perpetuam a manutenção do “*status quo*”.

Conforme ressalta Willmott (1997), se a questão de carreira, das divisões, das brigas e lutas para alcançar posição no grupo estão presentes na definição do que é o trabalho do executivo, estas dimensões apontam também para a subjetividade, isto é, a própria subjetividade introduz a contradição no trabalho dos gestores, uma vez que os interesses pessoais dos executivos nem sempre se conformam aos interesses dos *stakeholders* (Willmott, 1997). Como é possível perceber, são inúmeras as contradições existentes no exercício do trabalho dos executivos e, apesar das desmistificações já apontadas em diversos estudos, o mundo das organizações, glorificado em salas de aula e exortado nas revistas de negócios, insiste em atribuir uma aura cheia de *glamour*, sucesso e poder ao cotidiano destes profissionais (as biografias de CEOs enchem as prateleiras das livrarias dos aeroportos).

No intuito de contribuir para este debate e com o objetivo de conhecer como trabalha esta elite profissional, foi conduzida uma pesquisa que incluiu observação participante e entrevistas com 10 altos executivos que vivem e trabalham na cidade de São Paulo. A coleta de dados no campo consistiu de acompanhamento, observação e registro das atividades de um dia de trabalho dos executivos em seus escritórios (cada observação durou entre 6 e 12 horas), durante o ano de 2002.

Passados quase trinta anos, os resultados obtidos com este trabalho são similares aos apresentados por Mintzberg em 1973. A maior parte do tempo de trabalho no escritório é usada em atividades de comunicação, reuniões, entrevistas, conversas telefônicas e, de modo mais restrito, *emails* e *internet*. Apesar de conversarem com até

mais de 100 pessoas ao longo da semana, o trabalho é solitário. Vários ressaltaram que a vida familiar fica prejudicada pela intensa dedicação ao trabalho. Entende-se que os resultados obtidos com esta amostra possam ser representativos da realidade vivida por altos executivos e, em alguma medida, indicadores da necessidade de explorar ainda mais a realidade peculiar de executivos em empresas brasileiras.

Este relatório apresenta, portanto, os resultados obtidos com a pesquisa de campo e entrevistas e foi organizado da seguinte forma: na primeira parte procede-se a uma revisão dos principais estudos sobre as funções dos executivos, especialmente o clássico trabalho de Mintzberg sobre o tema; na segunda parte, apresenta-se o trabalho de campo e a caracterização da amostra: o acompanhamento, observação e registro das atividades de 10 executivos durante um dia típico de trabalho e as respostas obtidas a partir de uma entrevista semi-estruturada sobre aspectos do uso do tempo, funções exercidas no trabalho e vida familiar, entrevista esta que foi conduzida, em geral, ao final do acompanhamento do dia de trabalho. Na terceira parte, os dados obtidos são comparados com a literatura sobre o tema e finalmente, na última parte, são apontados alguns limites deste trabalho bem como sugestões para pesquisas futuras.

Consideramos que a orientação deste trabalho está mais próxima de uma abordagem mais descritiva e empírica do que prescritiva ou analítica. Por esta razão, nossas considerações finais apontarão os limites desta pesquisa e a necessidade de maiores aprofundamentos. Além disso, os resultados mostram que a realidade de trabalho dos executivos brasileiros e suas peculiaridades na gestão de empresas brasileiras deverá ser mais investigada seja numa perspectiva mais descritiva seja numa abordagem crítica.

1. O trabalho dos executivos

Na primeira parte deste relatório temos por objetivo apresentar um resumo dos principais autores que já estudaram as funções e o trabalho dos executivos. Este levantamento inclui textos prescritivos, descritivos e críticos sobre o tema, com a intenção de traçar uma síntese das principais idéias e pesquisas elaboradas neste período.

Neste recorte de abordagens, porém, não incluímos textos gerencialistas, como por exemplo, biografias de CEOs famosos, livros de divulgação sobre como se tornar um executivo famoso em 24 horas, por considerarmos que eles devem ser vistos a partir de uma perspectiva analítica e crítica, (como por exemplo, Willmott, 1984; Du Gay, Salaman e Rees (1996); Hassard, Tonelli e Alcapadini, 2000; Alcadipani e Tonelli, 2001). Discutir este tipo de literatura pode ser pertinente para entender como se difundem textos do “pop-managment” (Wood, 2000) que “*contribuem*” para a formação destes profissionais, mas não constitui ao foco deste trabalho.

Além disso, conforme aponta Willmott (1984), os textos gerencialistas, em geral, trazem idealizações e mistificações sobre o real trabalho dos executivos, exatamente o oposto do que se busca nesta pesquisa, isto é, o conhecimento do cotidiano do trabalho dos gestores. Nossa revisão bibliográfica sobre o tema destaca, portanto, os principais estudos clássicos sobre o tema apresentados a seguir e, na seqüência, alguns textos, afiliados a uma abordagem menos descritiva e mais analítica, que discutem as mudanças na configuração do papel profissional dos executivos na atualidade.

Abordagens clássicas sobre os executivos

O primeiro grande estudo de destaque sobre as funções do administrador foi realizado por Henri Fayol. Fayol (1916) definiu as principais funções da administração com sendo: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. O sentido de planejar foi definido como examinar o futuro e desenhar um plano de ação; organizar significava construir estrutura material e humana do empreendimento; comandar era manter a

atividade no pessoal e, coordenar, significava, para Fayol, reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços para assegurar que as atividades acontecessem de acordo com as regras estabelecidas e as ordens expressas. No que diz respeito ao comando do chefe, Fayol (1916) analisou que os chefes deveriam possuir responsabilidades, dentre as quais se destacam: ter um conhecimento profundo de seu pessoal, excluir os incapazes, conhecer bem os convênios e contratos de trabalho entre a empresa e seus agentes, dar o bom exemplo, fazer inspeções periódicas no corpo social da organização, reunir seus colaboradores em conferências para obter unidade de direção e convergência de esforços, não se deixar levar por detalhes e incentivar nas pessoas a atividade, a iniciativa e a devoção à organização. Trata-se de um texto prescritivo, como convinha à época, que marcava o início desta profissão.

Outro importante estudo sobre executivos e suas funções foi publicado em 1938, tornando-se um clássico, uma vez que, além de tratar da questão das funções dos executivos, apresenta também uma das mais difundidas definições do que é uma organização. Trata-se da obra de Barnard, traduzida para o português em 1966. O autor descreve em seu prefácio que percebia que os executivos, a despeito de serem oriundos de organizações muito diferentes, conseguiam se entender por meio de poucas palavras, ou seja, todos pareciam conhecer o trabalho dos outros. Barnard (1966) aponta que a ele sempre pareceu provável a existência de características universais, típicas de organizações que se perpetuam ao longo do tempo. O autor descreve que para poder compreender as funções do executivo seria necessário um estudo mais profundo sobre a natureza das organizações. Tal estudo deveria deixar de lado a visão economicista sobre a natureza humana até então predominante. Por isso, na primeira parte de seu livro trata da organização formal, tentando compor um esquema de conceitos que pudesse ser útil no estudo e na discussão nos problemas de organizações concretas.

Barnard (1966) afirma que as empresas (uma organização de negócio, em seus termos) possuem motivos e interesses não eminentemente econômicos que são fundamentais em seus procedimentos nos diversos níveis hierárquicos. Hoje em dia esta afirmação

parece banal, contudo, em 1938, quando reinava o taylorismo e a administração científica, tais idéias foram revolucionárias (Prestes Motta, 1976).

Barnard (1966) inicia seu livro apontando para a ausência de estudos que levem em conta a organização formal como fator influenciador e parte do processo social completo. O autor aponta que a organização formal é a uma espécie de cooperação entre os homens, ou seja, uma organização deliberada e consciente, com a finalidade expressa de produção. Porém, Barnard (1966) aponta que a cooperação bem sucedida dentro da organização formal é a exceção e não a regra.

Ao iniciar a discussão sobre as funções do executivo, Barnard (1966) argumenta que existem dois tipos de “filosofias” sobre as pessoas: uma que coloca a conduta humana como uma resultante de forças universais, que negam a liberdade e o arbítrio do indivíduo e outra filosofia que vê os indivíduos dotados de liberdades de escolha e arbítrios, como uma entidade independente, face ao ambiente físico e social, que assumem, então, uma condição secundária e acessória. Barnard (1966) defende que ambas posições são compatíveis com fatos do comportamento e do pensamento. O autor afirma que ambas as perspectivas devem ser levadas em conta para a realização de sua teoria, pois descrevem aspectos do fenômeno social. Ele discute que é necessário estabelecer sob quais condições, propósitos e com quais ligações uma destas posições deve ser adotada.

De forma geral, o autor acredita que o indivíduo possui um limitado poder de escolha, decorrentes dos fatores da situação em que está inserido e por estes fatores ele acaba sendo limitado. No ponto de vista de Barnard (1966), o Ser-Humano possui desejos e busca atingir propósitos. Seu método de atuação é o de relacionar um fato particular, ou um conjunto particular de fatores, buscando mudar a situação ao operar sobre estes fatores. Dentro da perspectiva dos propósitos, os fatores limitantes são, ao mesmo tempo, os fatores estratégicos para a atuação. De acordo com o autor, dentro dos principais fatores limitantes dos indivíduos estão suas limitações biológicas. Para superar tais limitações, a cooperação entre eles possui papel fundamental. Para tanto, as pessoas devem adotar um propósito de grupo. Tal fato, para Barnard (1966), leva a

duas considerações: (a) os processos de interação devem ser descobertos ou inventados e (b) a interação muda o interesse e os que participam da cooperação.

A persistência da cooperação, por sua vez, depende de duas condições: sua efetividade e sua eficiência, ao passo que a sua sobrevivência depende de duas classes de processos relacionados e dependentes entre si: (a) aqueles que se relacionam ao sistema de cooperação como um todo e (b) aqueles que se relacionam com a criação ou a distribuição de satisfações entre os indivíduos. A instabilidade e os fracassos da cooperação, ainda na visão de Barnard (1966), decorrem das falhas de cada uma destas classes, bem como, das falhas em suas combinações.

Barnard (1966) prossegue dizendo que cooperação e organização são sínteses concretas de fatos, pensamentos e emoções dos seres-humanos. É dentro deste contexto que o autor aponta que uma das funções do executivo é a de facilitar a síntese de forças contraditórias na ação concreta, que permita a conciliação de posturas conflitantes e que assegure a adaptação das pessoas ao processo de cooperação.

Além de retratar as funções do executivo, seu trabalho é uma das principais obras em teoria das organizações, por apontar uma das mais conhecidas definições de organização. Para ele, a organização formal é “(...) um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas(...)” Barnard (1966:94). Barnard (1966) destaca que tal conceito está implícito no comportamento de líderes e administradores, o que permite explicar a uniformidade observada na conduta de executivos em “empreendimentos cooperativos” diversos.

Para o autor, uma organização passa a existir quando há pessoas aptas a se comunicarem entre si, que desejam contribuir com sua ação para a realização de um propósito comum. Assim, os elementos de uma organização consistem em comunicação, desejo de servir e propósito comum. Estes são elementos necessários e suficientes para o surgimento das organizações. Para o autor, eles são encontrados em todas. Além disso, o autor considera que todas as organizações complexas são

construídas a partir de unidades de organização focadas em trabalho, cobertas por unidade de organizações executivas e as características estruturais essenciais das organizações complexas são determinadas pelos efeitos da necessidade de comunicação sobre o tamanho de uma unidade de organização.

Barnard (1966) também apontou e estudou as chamadas organizações informais, que, para ele, são “o agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas” (Barnard, 1966:129). O autor mostra que este tipo de organização não possui estrutura e argumenta que as organizações informais que podem criar as condições sob as quais podem nascer as organizações formais, ao possibilitarem o estabelecimento de atitudes, entendimentos, costumes e hábitos comuns.

Fundamental para as organizações, de acordo com Barnard (1966), é a disposição das pessoas em contribuir com seus esforços individuais para o sistema cooperativo. Neste ponto o autor aponta que o trabalho executivo é uma atividade especializada que mantém a organização em operação e as suas funções servem para manter um sistema de esforço cooperativo. As suas funções são de promover o sistema de comunicação com a organização informal, promover a garantia de esforços individuais e de um sistema de recursos humanos para motivar as pessoas bem como formular e definir propósitos e objetivos da organização. O executivo também deve inculcar senso de propósito moral, tomar decisões e trabalhar com a organização informal. Por todos estes aspectos, pode-se observar como Barnard, em 1938, levanta características do trabalho e das organizações extremamente pertinentes e atuais.

Depois da guerra, inaugura-se uma linha de pesquisa mais descritiva e menos prescritiva como o trabalho de Barnard, em que o trabalho de Carlson (1951) é pioneiro. O autor mostrou, por meio de uma pesquisa com 10 gerentes, que eles possuem jornadas fragmentadas com comunicações verbais e trabalho frequentemente interrompido. Como método para seu estudo, Carlson (1951) observou as agendas dos gerentes e anotou suas atividades.

Em 1964, Sayles faz uma revisão dos estudos sobre o tema e discute as principais características do trabalho dos gestores: eles trabalham sozinhos somente em circunstâncias excepcionais, já que os bons gestores têm por papel fundamental delegar o trabalho para subordinados e propiciar as condições para que estes realizem suas tarefas. Além disso, na concepção do autor, o bom gestor gasta a maior parte do tempo de seu trabalho supervisionando seus subordinados, administra olhando somente para resultados (a idéia de administração por resultados parece ter uma história mais longa do que supõe a vã filosofia das livrarias de aeroporto) e, para ser efetivo, o gestor deve possuir autoridade compatível com suas responsabilidades e as pessoas do *staff* não devem possuir autoridade. O autor, através de observação etnográfica com gerentes intermediários de uma empresa norte - americana de alta tecnologia, analisou que, no dia a dia de seu trabalho, os gestores são vistos como os líderes, monitores e participantes do processo de trabalho. Além disso, destacou que o gerente está situado em uma rede de relações de dependência mútua e que seu objetivo é construir e manter um sistema recíproco de relações, já que a construção desta rede de relações é fundamental para o desempenho do papel profissional - mais uma vez aqui, a importância do *network* não está atrelada à globalização dos anos 90, que um *management* sem memória pode nos induzir a pensar.

Outro estudo importante sobre as atividades dos gestores foi desenvolvido por Stewart (1967), que pesquisou, durante quatro semanas, como gerentes britânicos passam efetivamente seu tempo. Como método de trabalho, o autor utilizou, como Carlson (1951), a análise das agendas dos gestores, a fim de categorizar onde e com quem os gerentes passam seu tempo. Suas conclusões mostram que os executivos passam aproximadamente metade de seu tempo em reuniões, ao telefone ou em outras atividades sociais.

Nesta mesma direção, Mintzberg (1973) realizou um dos estudos mais referenciados sobre este tema. Em seu livro, o autor procura discutir a natureza do trabalho dos gestores, tendo como foco a pergunta: o que os administradores fazem? A base de sua

pesquisa é a observação direta, por cinco semanas, do cotidiano de cinco gerentes no trabalho. Ele procurou anotar as atividades com precisão. Além disso, o autor fez uma avaliação das tendências que existem nas pesquisas sobre gestores, dividindo-os em 8 escolas. A primeira ele denomina de *escola clássica* que analisa o trabalho dos gestores em termos de um conjunto de funções; aqui se encontra como maior exemplo, Fayol. A segunda ele denomina de *escola do grande homem*. Esta escola destaca a biografia e autobiografia de pessoas tidas como grandes gestores, tal como Henry Ford, Sloan e outros. Ambas escolas tratam o gestor exclusivamente como um tomador de decisões. A terceira escola destacada por Mintzberg (1973) é a do *empreendedor*, que analisa o gestor como um ator racional que busca maximizar lucro. Esta escola descreve o gestor como um especificador de inovação. A quarta escola é a da *teoria da decisão* que volta sua atenção para o estudo das decisões não programadas, geralmente realizadas pelos gestores seniores. A quinta escola é denominada por Mintzberg (1973) como sendo a da *liderança efetiva*. Ela foca na questão e no papel de liderança dos gestores. A sexta é a *escola do poder* que analisa como o gestor utiliza o poder para conseguir o que deseja de colegas e subordinados. A sétima escola é a *comportamental* que procura estudar, como o próprio nome diz, o comportamento dos gestores e a oitava e última escola é a da *atividade do trabalho* que procura analisar sistematicamente as atividades dos gestores.

Após a descrição das escolas e com base em sua análise empírica, Mintzberg (1973) apresenta treze proposições sobre o trabalho dos gestores. De acordo com o autor, devido à natureza aberta do trabalho dos gestores, eles são compelidos a realizar uma grande quantidade de trabalho. Pouca liberdade de tempo está disponível para eles e quebras em sua rotina são raras. Gestores seniores, em particular, não podem escapar de seu trabalho, pois levam muito trabalho para casa e durante seu tempo livre tendem a continuar pensando em trabalho. Em contraste com as atividades desempenhadas pelos não gestores, o trabalho dos gestores é caracterizado por fragmentação, variedade e brevidade e suas atividades são de curta duração. Há grande variedade nas atividades a serem realizadas e uma falta de continuidade entre elas. Assim, de forma geral, o trabalho dos gestores é fragmentado e as interrupções são lugar comum. Os

próprios gestores parecem gostar da brevidade e da interrupção em seu trabalho. Eles preferem comunicações e trocas informais. A pressão do trabalho não os encoraja a desenvolver planificações, mas os leva a uma adaptação às situações. Suas ferramentas de trabalho mais comuns são os contatos escritos e verbais, sendo nestes que os gestores usam a maior parte de seu tempo. É quase um lugar comum se acreditar que o trabalho dos gestores é desafiador e não rotineiro. Porém, todos os gestores possuem suas rotinas e tarefas ordinárias para serem desempenhadas, particularmente em movimentar sistemas de informação e na manutenção e regulação dos sistemas organizacionais. Eles são ao mesmo tempo especialistas e generalistas. Dentro de suas organizações eles são generalistas na análise de tarefas e desempenho de funções, porém, como gestores eles são especialistas, pois seu trabalho envolve papéis e habilidades específicas. Mintzberg (1973) discute que muito pouco tem se pesquisado sobre este tipo de trabalho. Como os gestores possuem e carregam informações, estas se transformam em suas principais fontes de poder. Devido ao fato de que muitas destas informações são restritas a este círculo, isto permite que estas pessoas tenham mais dados para tomarem informações. Conforme destaca Mintzberg (1973), *superficialidade* é uma palavra que poderia definir a principal ocupação destas pessoas, isto é, os gestores devem se ocupar de uma quantidade infindável de atividades, com pouco tempo para o aprofundamento nas tarefas. Como a natureza de seu trabalho é aberta, graças a sua responsabilidade pelo processamento de informação e realização de estratégia, o gestor é induzido a fazer uma grande quantidade de trabalho.

O autor retomou o tema com dois trabalhos publicados na década de 90. Em 1990, Mintzberg apresenta uma discussão sobre os fatos e os folclores que cercam a profissão. O primeiro folclore: “os executivos são planejadores sistemáticos e reflexivos”. De acordo com o autor, os executivos apenas respondem às pressões do trabalho; eles são mais orientados à ação e não gostam de atividades reflexivas. O segundo folclore: “os executivos não têm tarefas regulares”. Não só eles estão frequentemente engajados em atividades de rotina, como participam regularmente de cerimônias e obrigações costumeiras. Terceiro folclore: “os executivos agregam

informações que são provenientes de sistemas formais de gerenciamento”. De acordo com Mintzberg (1990, p. 165), as comunicações orais predominam como ferramentas de informação, especialmente comentários, fofocas e especulações. De fato, diz o autor, são esses comentários que podem fornecer pistas para a identificação de problemas e oportunidades. Quarto folclore: “ *O Management* é, ou está se tornando rapidamente, uma ciência e uma profissão”. Em oposição a essa idéia, o autor diz que qualquer observação do trabalho dos executivos derruba a afirmação de que os executivos praticam uma ciência. De fato, diz o autor, os executivos usam “juízo” e “intuição”. Não há diferenças entre os executivos de hoje e os de um século atrás: apesar de computadores e novas tecnologias os executivos ainda usam os mesmos procedimentos nas tomadas de decisão.

Ainda de acordo com Mintzberg (1990), os executivos desempenham três papéis: interpessoais, informacionais e decisórios. Nos papéis interpessoais, os executivos participam de deveres e cerimônias de rotina que são importantes para o funcionamento da organização ainda que não envolvam decisões. De fato, aqui se coloca, de acordo com o autor, a função de líder (que, em geral, tem sido o papel mais pesquisado em estudos organizacionais); neste papel se coloca também a função de ligação: o executivo faz os contatos na cadeia de comando. No papel informacional, os executivos, por sua autoridade formal na organização, mantêm um status que lhes permitem acessar e processar informações, que, aliás, estão permanentemente buscando; além disso, por sua rede de contatos, o *CEO* acaba por se tornar o nervo central das organizações. O terceiro papel é o de *decisor*. As informações obtidas são usadas para tomada de decisão e os executivos, neste sentido, transformam-se em empreendedores e supervisores de projetos, onde alocam recursos. Além disso, diz Mintzberg (1990), dizer que estes papéis estão presentes na função dos executivos não significa dizer que elas estão presentes o tempo todo para todos os executivos.

No artigo de 1994, Mintzberg retoma o tema e argumenta que os executivos exercem funções de controle e de comunicação e gerenciamento das ações. No entanto, a função de comunicação representa 40% das atividades dos gestores. No papel de

controle, os executivos usam informações para desenvolver sistemas, desenhar estruturas e impor diretivas, uma vez que estabelecem responsabilidades. Essas funções, diz Mintzberg (1994), são absolutamente semelhantes com as proposições de Fayol, do início do século XX, ou seja, coordenar, planejar organizar, dirigir e controlar.

O trabalho de Kotter (1982) analisou quinze gerentes em quinze empresas diferentes. Ele constatou que os gestores possuem atividades descontinuadas, na medida em que têm por função fundamental coordenar e controlar atividades delegadas. Além disso, sua pesquisa confirmou o grande tempo gasto pelos gerentes nas atividades de integrar e interagir com pessoas. O pesquisador também constatou que os gerentes não se adaptam tão bem a postos diferentes dos cargos que ocupam. Além disso, os gerentes possuem um conjunto de objetivos e de estratégias pessoais interligadas que elaboram no primeiro ano no seu cargo. A fim de realizar estes objetivos, os gestores, segundo Kotter (1982), desenvolvem e mantêm uma rede de relações pessoais e buscam apoio para subir na carreira e para se manter em caso de dificuldades.

Hales (1986) também analisou o trabalho dos gestores. Ele tentou responder a questão: o que os gestores fazem? O principal argumento do autor é que o trabalho dos gestores e seu comportamento não são sinônimos e, por isso, estudos sobre as evidências dos comportamentos dos gestores fornecem uma resposta parcial para a questão proposta. Para realizar seu artigo, Hales (1986) revisou as principais conclusões dos estudos que tratam de uma das 5 questões que, segundo o autor, estão particularmente relacionadas com o trabalho dos gestores, quais sejam: (1) estudos que tratam dos elementos substantivos do trabalho dos gestores; (2) a distribuição do tempo do trabalho dos gestores entre os elementos do trabalho; (3) interações dos gestores em seu trabalho; (4) elementos informais do trabalho dos gestores; (5) temas que fazem parte do trabalho dos gestores.

Ao analisar estes estudos, Hales (1986) apontou que estas pesquisas atribuem ao gestor as seguintes funções: atuar como líderes de uma unidade organizacional,

formar e buscar manter contatos, monitorar, filtrar e disseminar informações, alocar recursos, lidar com distúrbios e procurar manter o fluxo de trabalho, negociar, inovar, planificar e controlar, e dirigir subordinados. De forma geral, estas pesquisas destacam as principais características do trabalho dos gestores, ou seja, de que este trabalho inclui, ao mesmo tempo, elementos especializados e gerenciais genéricos; envolve elementos substantivos de gestão e responsabilidade pelo processo de trabalho; o caráter dos elementos do trabalho varia em duração, espaço de tempo, recorrência e fonte; muito tempo é perdido em atividades para resolver problemas da organização e de regulação; muito do trabalho envolve pedir e persuadir outras pessoas fazerem coisas, o que envolve os gestores em conversas cotidianas; as comunicações variam de acordo com o seu motivo e com quem ela deve ser feita; pouco tempo é gasto em uma atividade particular e na formação de planos conscientes, pois planificação e tomada de decisão tendem a serem realizadas no decorrer de outras atividades; usa-se muito tempo também na cobrança e em explicações sobre o que fazem em relações informais e em relações políticas; as suas atividades são conduzidas por contradições, pressões e conflitos, ainda que exista a possibilidade de escolher o que deve ser feito e como; além disso, parte do trabalho dos gestores é estabelecer as fronteiras e negociar o trabalho em si.

Hales (1986) aponta que as pesquisas que destacam estes elementos e características possuem três limitações gerais: (1) há uma confusão entre o que os gestores fazem e qual é seu comportamento, havendo uma ênfase no segundo; (2) a ênfase destes estudos na análise do comportamento dos gestores é uma limitação, pois o contexto para localizar e julgar este comportamento não está presente e (3) ele questiona até onde estes estudos identificam trabalho ou mesmo comportamentos exclusivamente administrativos.

As principais idéias dos autores apresentados anteriormente podem ser de utilidade para a discussão dos resultados e estão resumidas na tabela abaixo.

Tabela 1 – Síntese das idéias dos autores

AUTOR	ABORDAGEM	RESULTADOS OBTIDOS
Fayol – 1916	Prescritiva	Planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar
Barnard – 1938	Prescritiva	Facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptação das pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões, inculcar o senso moral
Carlson – 1951	Descritiva: análise das agendas	Atividade dos gestores é fragmentada
Sayles – 1964	Descritiva: observação etnográfica	Os gestores trabalham sozinhos, delegam, supervisionam e cobram resultados
Stewart - 1967	Descritiva: análise de agenda	Os executivos usam o tempo em: reuniões, telefonemas e outras atividades sociais
Mintzberg - 1973	Descritiva: observação direta de 5 gestores, durante 5 semanas Em 94, o autor retoma o tema e trabalha com a observação de um dia de trabalho de gestores.	Os gestores não conseguem escapar de seu trabalho, levam trabalho para casa e tendem a continuar pensando em trabalho no seu tempo livre, variedade e descontinuidade em suas atividades, pressão no trabalho nem sempre permite planificação, por isso, procuram se adaptar às situações, gestores têm trabalho rotineiro e preferem a ação direta ao invés do trabalho de reflexão.
Kotter (1982)	Descritiva	Os gestores, em paralelo às suas atividades profissionais buscam atingir objetivos pessoais e para isso, formam uma rede de relacionamentos que lhes servem de suporte.
Hales - 1986	Descritiva e analítica: revisão das pesquisas	Estudos tratam do trabalho dos gestores, mostram a distribuição do tempo de trabalho, as interações e os elementos informais presentes.

Abordagens críticas no debate sobre o trabalho dos executivos

O trabalho dos gestores também foi analisado a partir de uma perspectiva crítica. Armstrong (1989), por exemplo, propõe que a principal característica dos gestores da sociedade capitalista é que eles desenvolvem uma relação de agenciamento com seus subordinados. Esta relação se dá entre os gestores seniores e juniores ou entre os primeiros e os trabalhadores. O processo de gestão é visto como uma relação baseada tanto em confiança como no monitoramento e controle de performance, enquanto substitutos da confiança. Na medida em que conquistar a confiança do subordinado é algo difícil de ser realizado, os velhos gestores tentam manter a confiança de seus subordinados da mesma maneira em que os novos tentam fazer o mesmo. A partir desta disputa pela confiança, surge um conflito entre os gestores. O autor defende que os controles também funcionam para assegurar a confiança entre subordinados e superiores. Ademais, Armstrong (1989), ao analisar a atividade gerencial como um processo de trabalho, argumenta que a base da teoria da luta de classe está corroída, pois a distinção entre atividade produtiva (trabalhadores) que cria excedente de valor e a atividade improdutiva dos que controlam esta atividade (gestores) tornou-se nebulosa, pois estes desempenham um papel fundamental por meio de esforços aparentemente improdutivos, mas que buscam garantir a extração do excedente apropriado pelo capital.

O trabalho de Willmott (1984) apresenta uma análise crítica das imagens e ideais do trabalho dos gestores. O autor argumenta que as imagens e ideais deste trabalho estão baseadas em quatro pilares fundamentais: a) os trabalhos seminais dos “fundadores” da administração (Taylor, Fayol e Barnard), b) os livros mais populares de difusão de modelos gerencialistas, conhecidos como *pop-management*, c) estudos empíricos que analisaram o trabalho dos gestores e d) os estudos críticos de economia política de base marxista ortodoxa. De acordo com Willmott (1994) os “fundadores” da administração diferem em seus pontos de vista: Taylor tinha como pressuposto que o trabalho dos gestores era uma função não problemática enquanto que Barnard reconhece o envolvimento dos gestores na manutenção da autoridade superior, da qual depende a manutenção do sistema das organizações. Além disso, Willmott (1994)

argumenta que Barnard indicou implicitamente, em seu livro, a importância de fazer com que o processo de trabalho nas organizações apareça com natural e integrado pelo desenvolvimento de sistemas e estratégias de recursos humanos, que reconhecem e enfatizam o ideal da interdependência entre gestores e empregados como um meio de mascarar sua negação e distorção na prática. Além disso, de acordo com Willmott (1994) as idéias de Fayol sugerem que a aplicação dos princípios da administração serve para evitar conflitos. No que diz respeito às imagens sobre os trabalhos dos gestores que aparecem na literatura *pop-management*, Willmott (1984) destaca que, nesta literatura, os gestores aparecem como profissionais que realizam, de maneira imparcial, as técnicas e funções universais da administração. Neste tipo de literatura, as organizações aparecem preenchendo necessidades sociais e da comunidade e, pelo fato dos gestores aplicarem sua capacidade intelectual para as organizações, eles são vistos como socialmente responsáveis. Um dos ideais do trabalho dos gestores, neste contexto, é minimizar as inevitáveis disfunções organizacionais, realizando o que é objetivamente necessário para manter e melhorar a existência funcional das estruturas existentes. Este tipo de literatura não faz uma distinção entre a imagem do trabalho dos gestores e o trabalho de fato, além de negligenciar a sua dimensão política. O terceiro pilar são as pesquisas empíricas que foram realizadas sobre o trabalho dos administradores. Neste item, Willmott (1984) discutiu os trabalhos de Kotter e Mintzberg. A conclusão de sua avaliação é a de que a questão política e o papel político dos gestores são analisados por estes autores, mas eles deixam de lado as estruturas organizacionais e sociais que influenciam no trabalho dos gestores. Sobre as idéias presentes no quarto pilar, o da crítica da economia política, Willmott (1984) argumenta que, de acordo com este ponto de vista, o trabalho dos gestores está situado no contexto da organização e do controle do processo de trabalho nas empresas, a fim de aumentar a expropriação da mais-valia. Como agentes do capital, os gestores são vistos como pessoas que desenvolvem e implementam estratégias e estruturas que asseguram a subordinação produtiva dos trabalhadores às demandas do capital. De forma fundamental, o trabalho dos gestores é visto como o de criar e manter a estrutura de relações para que os controlados atuem segundo os interesses do capital. Para tanto, os gestores seriam percebidos como aqueles que asseguram e

supervisionam o controle sobre as pessoas nas organizações. Ao analisar estes quatro pilares, Willmott (1984), sugere que a perspectiva crítica pode auxiliar na renovação da teoria sobre o papel dos gestores, rompendo com seus mitos e imagens, fazendo com que eles tenham uma visão menos idealizada e passem a considerar aspectos de política e poder inerentes a seus trabalhos.

Até os anos 80, os debates sobre o tema, eram feitos, de um lado, a partir da teoria marxista, que atribuía aos executivos uma posição definitiva ao lado da classe dominante, como um grupo que não podia ser visto como "atores sociais", uma vez que eles não participam nem poderiam, de transformações históricas mais profundas. Eles eram "oportunistas", corporativistas, sem qualquer senso de utopia para a gestão. Os executivos, pertencentes à burguesia, não teriam outra opção senão a de estar do lado das classes dominantes. De outro, a crescente profissionalização deste grupo fez crescer o interesse por estudos sobre suas atividades de trabalho, mais preocupados com detalhes do que com o conhecimento da dinâmica do conjunto destas classes sociais.

Esta visão polarizada é questionada por Willmott (1984, 1997). Para Willmott (1997), apesar dos altos salários e de seu papel na condução nas organizações, os executivos não são consultados sobre o desenho de sua empresa nem sobre a estrutura e possíveis mudanças na organização do trabalho. Eles próprios estão sujeitos a um processo de proletarização de suas funções, experimentam stress, insegurança na manutenção de seu posto, até mesmo porque estão preocupados com a manutenção do trabalho e de seu *status*. Esta mesma abordagem do trabalho dos executivos está presente na discussão de Bouffartigue (2001), que mostra que os “assalariados de confiança” também sofreram o impacto da precarização das relações de trabalho. Para Dejours (2000), entretanto, os executivos permanecem como reprodutores dessa nova forma de organização do trabalho. São eles que constroem, com seus discursos, as estratégias que perpetuam a manutenção do “*status quo*”.

Conforme ressalta Willmott (1997), se a questão de carreira, das divisões, brigas e lutas para alcançar posição no grupo, estão presentes na definição do que é o trabalho

do executivo, estas dimensões apontam para a subjetividade, como a condição que introduz a contradição no trabalho dos gestores, ou seja, por seus interesses pessoais os executivos nem sempre se conformam aos interesses dos *stakeholders* (Willmott, 1997). Apesar das inúmeras contradições existentes no exercício do trabalho dos executivos e da desmistificação já apontada em diversos estudos, o mundo das organizações, glorificado em salas de aula e exortado nas revistas de negócios, insiste em atribuir uma aura cheia de *glamour*, sucesso e poder ao cotidiano destes profissionais: as biografias de CEOs enchem as prateleiras das livrarias dos aeroportos e reforçam a concepção de que são heróis e mágicos, capazes de coisas extraordinárias.

Willmott (1997) considera que a maioria dos estudos sobre o papel dos gestores privilegia questões comportamentais associadas à eficiência e à motivação, deixando de lado aspectos relacionados à desigualdade, conflito, manipulação e subordinação que são inerentes às organizações. O autor aponta a ausência de uma teoria crítica da gerência e pretende dar um passo neste sentido, oferecendo uma compreensão alternativa do trabalho dos gestores baseado em uma reconstrução da teoria do processo de trabalho por meio de uma perspectiva pós-estruturalista. O autor recomenda a teoria do processo de trabalho como o ponto de partida para o estudo da gerência e da atividade gerencial, refutando a visão de que a atividade gerencial não pode ser analisada como um processo de trabalho. Ele argumenta a favor de uma reconstrução desta teoria, a fim de que ela incorpore a dimensão subjetiva da reprodução do processo de trabalho capitalista e, através de um estudo de caso, o autor ilustra a relevância da reconstrução proposta para a atividade dos gestores. Willmott (1997) argumenta que a reconstrução da teoria do processo de trabalho deve incorporar o reconhecimento de que o trabalho gerencial não se reduz a uma função do capital e propõe a compreensão de que os gerentes se engajam tanto em tarefas produtivas quanto improdutivas e uma apreciação de como o trabalho dos gestores sofre influência de culturas e ideologias, além do fato dos gestores estarem motivados por seus interesses de carreira, já que vendem habilidades e conhecimentos apreciados. Assim, os gerentes não somente operam e supervisionam os meios físicos

e organizacionais de produção. A condição de *Ser-Humano* obriga os gestores se a envolverem com a “*significância existencial*” da qualidade de intencionalidade da consciência humana e não apenas por sua contribuição à atividade produtiva. Além disso, os gestores podem sofrer de ansiedade porque estão submetidos à pressão e à exigência de performance em sua carreira e estão submetidos a controles diretos, como as auditorias e a controles indiretos, como esquemas de pagamento por performance que existem intencionalmente para garantir sua cooperação e confiança.

Por outro lado, Kieser (1997), argumenta que os modismos gerenciais se propagam por meio dos gestores que difundem uma retórica ufanista ainda que de senso comum, com palavras fáceis, mas ao mesmo tempo ambíguas, dependendo mais da intuição do que da racionalidade daqueles que as ouvem. Conforme cita o autor: “*If you don’t believe you are capable of doing it, you do not belong among the really excellent managers – and if you do believe that you can do it but it does not work then you also do not belong into this group*” (Kieser, 1997, p. 60). Kieser (1997) assim como Dejours (2000) apresenta uma visão crítica que reforça o papel e vilão dos executivos no mundo corporativo.

De acordo com Du Gay, Salaman e Rees (1996), as competências exigidas para os executivos representam formas individualizadas das funções do *business*, já que nos programas de mudança organizacional as competências desempenham um papel central no mecanismo de regulação entre a estrutura e as pessoas. Os autores apresentam o conceito de “*make up*”, como sendo um conceito que, de um lado, sugere que os gestores estão sendo construídos através de uma ficção e, de outro, implica um processo de formação ou transformação, que, de acordo com a moda, levam a adoção de certos hábitos que permitem que o indivíduo seja, ou comece a ser um tipo particular de pessoa.

O que está em questão, portanto, é que os gestores precisam assumir certos padrões de comportamento que pode dar a eles um tipo de identidade valorizada no meio em que circulam, onde ele pode ser visto e reconhecido por seu desempenho, fazendo parte do grupo dos “gestores excelentes”.

Conforme argumentam Du Gay, Salaman e Rees (1996), modelos de conduta para os gestores tem sido sistematicamente divulgados ao longo deste século. E, nesta perspectiva, devemos citar o livro de Peter Drucker, “The effective executive”, editado pela primeira vez, em 1966, como um exemplo interessante sobre a proposta dos autores. E pode-se destacar também, entre outros títulos que venderam milhões de exemplares pelo mundo, o livro de Blanchard e Johnson (1981).

O sucesso das organizações está ligado às “capacidades empreendedoras” dos gestores, que por sua vez estão identificados com os objetivos de suas empresas. E, neste contexto, as empresas desempenham um papel fundamental que é de ligar os objetivos que são economicamente desejáveis com aqueles que são sedutores do ponto de vista pessoal, de modo que todos são envolvidos, desde os gestores até os trabalhadores (Du Gay, Salaman e Rees, 1996).

Dois elementos são fundamentais para compor o “caráter do gestor competente”. De acordo com Du Gay, Salaman e Rees (1996, p. 275); “Primeiro, o papel do gestor é maximizado – ainda que o número de gestores tenha sido reduzido – na organização ‘flexível’Segundo, esses gestores são conceitualizados através de um tipo particular de pessoa”, e finalmente, esse novo gestor é “formatado, normalizado e instrumentalizado” através de um “*make-up*”, que desenvolve as novas competências. A lista de competências vem sendo produzida e organizada por meio da ação dos acadêmicos, dos práticos, dos consultores e da mídia. De acordo com Du Gay, Salaman e Rees (1996, p. 276), “competência se refere a certas características que uma pessoa exibe e que resulta em um desempenho eficaz no trabalho”. Essas competências repousam sobre os recursos humanos e podem ser mensuradas e controladas por meio da gestão de recursos humanos que, por sua vez, também precisa ser alterada para se adaptar aos novos tempos. A gestão de recursos humanos passa a focar, através de instrumentos que indicam modelos de comportamentos, não mais a funções que usualmente faziam parte da descrição do cargo, mas condutas e desempenhos individuais. O reforço é imediato, através dos sistemas de remuneração variável.

Assim, “as competências não são só incrementam o desempenho da organização”, dizem os autores, mas “também oferecem aos gestores individualmente um projeto de auto-desempenho” (Du Gay, Salaman e Rees, 1996, p. 278). Alcançar tal estágio de

desenvolvimento significa o mesmo que ter um “self melhor e mais autônomo”, dizem os autores, o que reforça o discurso presente de auto-desenvolvimento, um discurso que é ao mesmo tempo sedutor e economicamente desejável.

Questões contemporâneas no debate sobre os executivos

Mas, se por um lado, o debate crítico apresenta, por vezes, a figura dos gestores como os vilões da história, por outro, a recente precarização do mundo do trabalho também os coloca como “vítimas”. Os autores que são apresentados a seguir mostram como a figura do gestor, em geral, associada com a exploração do capital, pode também ser vista como repleta das ambigüidades que cercam o mundo do trabalho. De certo modo, o debate que estes autores trazem retratam já as mudanças enfrentadas por todos que participam do mercado de trabalho nos anos 90, ou seja, fusões, aquisições e processos de privatização que, entre outras mudanças, parecem ter alterado a composição do mercado formal de trabalho (Harvey, 1997). Por exemplo, Grelon (2001), mostra que, na França, a origem palavra “cadre” [que, em francês, entre outras coisas, significa gestores e altos executivos] está ligada aos oficiais e comandantes do meio militar. O autor informa que a palavra "cadre" é usada, desde o início do século XX, nessa concepção, como se fosse conhecida e de senso comum, conforme mostra um estudo de 1919, em que Aime Poirson, professor de uma das quatro escolas técnicas na França, a utiliza para tratar da formação dos executivos da indústria mecânica.

Com essa concepção, se torna um tema clássico nos debates marxistas: os capitalistas delegam a este tipo especial de assalariado, a função de supervisão e controle diretos dos operários. Desde este período, os executivos são responsáveis por organizar os demais assalariados, segundo seus afazeres e a delegar tarefas. Os executivos são responsáveis pela função da gestão da produção, da organização do trabalho, da organização dos homens. Mas, quem são os executivos, pergunta-se Grelon (2001)? Ao discutir os executivos franceses, o autor, mostra que, em primeiro lugar, são engenheiros, mas que, por sua vez, não formam um grupo homogêneo, ainda que disponham da habilitação para dirigir certos tipos de negócios.

Mas, diz o autor, não é o caso, como pesquisadores sociais que somos, de repensar e reinventar os executivos? De fato, quem eles são? A descrição que estes autores fazem da realidade francesa é útil para trazer elementos sobre a realidade destes profissionais no nosso país. O trabalho de Dietrich (2001), por exemplo, mostra que atualmente há uma grande heterogeneidade entre os executivos, e que, na França, 50% dos cargos foram preenchidos por executivos que se desenvolveram dentro da própria empresa. Conforme aponta Bouffartigue (2001), este grupo se caracteriza por grande diversidade em seu percurso profissional e, cada vez mais, a competição é mais intensa entre os mais jovens, com os novos métodos de recrutamento para o trabalho, instalados depois dos anos 90, para quem o diploma universitário é um recurso fundamental para o desenvolvimento na carreira (Frickley e Primon, 2001). De fato, estes autores consideram esta mudança como central, especialmente em relação ao trabalho de Boltanski (1979, traduzido para o português, em 1984), que descreveu uma parte destes atores sociais como autodidatas, técnicos que se desenvolveram na própria empresa, em busca de ascensão social.

Bouffartigue (2001), mostra que atualmente os executivos franceses também vivem os efeitos da precarização do trabalho e podem sofrer com o desemprego. Ao discutir os efeitos das mudanças no mundo do trabalho na França, Bouffartigue (2001), o autor coloca em questão se, de fato os executivos ainda constituem uma classe social, já que a figura do executivo não pode ser dissociada de um certo tipo de estágio/organização industrial, especialmente o modelo taylorista, que impôs claramente a divisão entre aqueles que concebem e aqueles que executam o trabalho. Este modelo permitiu a construção de um "assalariado de confiança" e a promoção de algumas pessoas das classes populares e da pequena burguesia. Nesta concepção, a hegemonia masculina consubstanciou este modelo e, dos anos 60 aos 90, este grupo consolidou um grupo social que encarnava os valores da modernidade e do sucesso social, em voga na França como, de resto, em todo o ocidente, que vivia um período de expansão econômica.

Os executivos se distinguem das demais categorias profissionais pela condição de autonomia que parece existir em sua condição de trabalho e, especialmente, pela

confiança que ele desfruta e que permite a mobilização de sua subjetividade. Mas esta mobilização pode ficar em suspenso, quando se considera que, atualmente, os executivos também estão sujeitos ao desemprego.

Além disso, atualmente as empresas passam a investir mais em seus “*high potential*”, ou seja, numa elite que se constrói, dentro e fora do espaço organizacional (Dany, 2001), de forma que passa a contar mais a noção de projeto pessoal do que de carreira, como se as escolhas fossem resultantes mais de sujeitos capazes de conduzir seu próprio destino do que de estruturas organizacionais, que, neste discurso sobre mudanças são vistas como rígidas, isto é, como estruturas que amarravam as pessoas a sistemas pré-estabelecidos de trajeto profissional. A idéia de liberdade contida nesta nova versão de carreira, entretanto, contrasta com a noção de precarização do trabalho presente no trabalho dos executivos. Conforme aponta a autora, esta precarização está presente uma vez que os executivos “têm uma obrigação perpétua de sucesso, podem ser descartados facilmente, seus recursos pessoais são insuficientes para garantir eventuais acidentes em seu trajeto profissional” (Dany, 2001, p. 215), processo este que pode ser facilmente observado nestes recentes processos de fusão e aquisição.

Além disso, conforme aponta Falcoz (2001), a noção de “potencial” é polissêmica e abarca inúmeros sentidos: práticas de gestão, avaliação de atitude, comportamentos, competências (ainda que não seja uma avaliação *strictu sensu*) e pode ser visto de várias maneiras: elitista, contextualista e humanista, mas ela é, em todos os sentidos, uma noção “fluída”. O termo conserva também a idéia de evolução e da possibilidade de melhoria. Os autores mostram que estes executivos oscilam entre sacrifícios e prazeres, demandas/controlé e autonomia. Por exemplo, eles vivem a forte pressão para uma carreira internacional e rotatividade e função; sacrifícios consentidos como ficar longe da família por constantes viagens, ou a questão da expatriação e as conseqüentes dificuldades da adaptação da família. A autonomia nos projetos, de fato, constitui-se num meio de controle, já que ela significa confiança no executivo, mas, ao mesmo tempo, expectativas de que ele alcance os resultados planejados, em outras palavras, trata-se do próprio meio que permite o controle e a conformidade e que leva à integração e adoção do modelo gerencial. Ainda de acordo com Falcoz (2001),

ocorre atualmente um processo de precarização para a maioria dos executivos em detrimento do privilégio de uma minoria.

Segundo Bouffartigue (2001), as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho a partir dos anos 90, reforçaram três aspectos desta categoria profissional: valorização da qualificação formal em detrimento do conhecimento prático e da experiência; levaram a uma certa resistência de atores sociais que detinham estes saberes práticos face às novas estratégias de modernização gerencial e, finalmente, as novas gerações, portadoras de um saber mais formal e certificado, estão mais próximas da direção das empresas.

Segundo o autor, a denominação "assalariado de confiança", revela, com mais exatidão, a posição que estes profissionais ocupam, já que a palavra "assalariado", mostra sua relação de subordinação ao capital, enquanto a adjetivação "de confiança", comporta a noção de autonomia que os executivos desfrutam no exercício de suas atividades. Esta autonomia carrega, segundo o autor, a autoridade de sua posição hierárquica e sua capacidade técnica. Essa denominação inclui também "uma adesão mínima às finalidades e aos valores da organização que os emprega" (Bouffartigue, 2001, p. 38). Além disso, a forma de subordinação também se transforma: o controle imediato é substituído pelo controle dos objetivos, o que leva, segundo ao autor, a uma nova denominação, a saber, de um "assalariado de execução", que combina uma série de atividades, entre outras: atividades técnicas, de comando, de gestão, que Bouffartigue (2001) denomina de "poliatividade".

A relação contribuição/retribuição, entretanto, de acordo com este autor, sofreu uma deterioração nos seguintes aspectos: a) as jornadas de trabalhos se alongaram; b) os primeiros estudos sobre executivos, no domínio da Ergonomia mostram uma distância entre as atividades prescritas e as atividades reais; c) os planos de carreira estão em declínio (justamente o elemento central da mobilização profissional deste tipo de profissional), gerando incertezas sobre o futuro; d) diminuição dos salários (depois de um crescimento rápido nos anos 80); e) precarização do emprego: aumento das taxas de desemprego do mesmo modo que trabalhadores menos qualificados e f) o

questionamento da fronteira executivo/não executivo, outro marco fundamental na construção deste profissional. Todas estas condições levam, de acordo com Bouffartigue, a um "processo de fragilização multidimensional" desta categoria profissional.

Esta última característica é debatida por Dondeyne, (2001), que aponta para as mudanças provocadas pelo novo discurso gerencial da lógica da competência. Este novo modelo, que se apóia sobre o desenvolvimento da autonomia e da polivalência dos funcionários, não justifica mais a distinção entre concepção e operação, ou seja, entre executivos e não executivos, ainda que seja necessário ressaltar a distância que parece existir entre este discurso gerencialista e a prática. Neste cenário, os executivos são chamados a colaborar e a estimular os funcionários para as mudanças nas empresas, mas não deixam de experimentar, ainda mais, insegurança frente aos riscos de sua própria colocação profissional.

Esta condição de insegurança leva os executivos a enfrentarem, no exercício de suas tarefas, fortes pressões. De acordo com Carballeda e Garrigo (2001), sob a óptica da Ergonomia, é possível aplicar aos executivos o mesmo modelo de análise utilizado com os trabalhadores de base, já que executivos podem ser considerados trabalhadores e estão submetidos a regras formais da hierarquia ou de qualquer outra instância de controle proveniente do ambiente. De fato, é necessário que se esclareça que embora marcado pelo "status" que tem sido atribuído à profissão, o trabalho dos executivos é marcado por características próprias. Os autores distinguem dois tipos de executivos: aqueles que têm a responsabilidade de organizar o trabalho de outras pessoas (por exemplo, diretores de empresa, chefes de projetos) e aqueles que têm a tarefa de analisar a tarefa de outros, segundo critérios técnicos ou organizacionais (por exemplo, diretores de recursos humanos).

Ao observar as tarefas destes profissionais, os autores mostraram que elas se caracterizam por: a) uma rotatividade constante que inclui mudanças geográficas, de responsabilidade e de remuneração; b) a mudança de um executivo é seguida pela mudança da organização, em termos de tarefas, espaços, serviços prioritários, etc; c)

dificuldade - inclusive cognitiva - de dar conta da complexidade do trabalho; d) os funcionários têm dificuldade em falar do trabalho do executivo e de exprimir a natureza do seu trabalho e falam de seu estilo e características pessoais, ou seja, os executivos estão envolvidos numa representação social e em imagens que obscurecem a percepção de suas reais tarefas; e) as empresas responsabilizam os executivos pelos objetivos e resultados; f) eles enfrentam diferentes dinâmicas temporais: objetivos de curto, médio e longo prazo; g) carga cognitiva que inclui informações diversas, diferentes pessoas, indicadores técnicos etc, além de uma carga horária de mais de 60 horas semanais e a invasão da vida pessoal pela vida profissional. Além disso, os executivos enfrentam a dificuldade de instalar formas e sistemas de comunicação legítimos, num ambiente de extrema complexidade. A diminuição do quadro de funcionários e o gerenciamento de todas essas condições favorecem, sem dúvida, o surgimento da síndrome de *burn-out*.

Bouffartigue e Bouteiller (2001) mostram que os executivos, fragilizados pelas constantes reestruturações, não se constituem como atores coletivos capazes de reivindicações. Os autores observam que muitos diretores de Recursos Humanos (algozes oficiais?), argumentam que fica difícil avaliar se a quantidade de trabalho dos executivos é, efetivamente, excessiva ou se suas características pessoais os levam às condutas que exibem. O discurso destes diretores é que, de qualquer forma, é necessário que os executivos cumpram as metas e, caso não façam, devem ser substituídos por pessoas mais capazes.

A implantação da jornada de trabalho na França (lei de redução do tempo de trabalho, de 13 de 1998, chamada de lei Aubry I), conforme apontam Bouffartigue e Bouteiller (2001) não diminuiu a jornada dos executivos. Nos dias de “redução do tempo de trabalho”, os executivos levam trabalho para casa. De fato, a questão do tempo em tarefas complexas é de difícil avaliação: “cada um sabe a indeterminação temporal de tarefas de reflexão, de criação, de redação, de decisão... tarefas que exigem conhecimentos técnicos e metodológicos mas também recursos psíquicos, cujas regras de mobilização são misteriosas” (Bouffartigue e Bouteiller, 2001, p. 135).

Além disso, argumentam Bouffartigue e Bouteiller (2001) os novos modos de gestão por resultados, qualidade total e excelência, aliados a uma remuneração individualizada, podem ser julgados como, de um lado, os meios que promovem os executivos, de outro, como aquilo que os subordinam economicamente à seu empregadores. Mas esta relação de subordinação, cada vez mais individualizada não pode ser explicitada; permanece oculta e promove uma carga de trabalho tão pesada, que resultam em culpabilidade, stress, prolongamento de jornada de trabalho.

Seja numa perspectiva mais funcionalista/descritiva seja numa abordagem mais crítica, pode-se perguntar: o que mudou no trabalho dos gestores? Desde os primeiros estudos do começo do século XX até hoje e, considerando as transformações do mundo produtivo a partir da década de 80, as funções e o comportamento exigido dos gestores alteraram-se significativamente? Quais as principais atividades realizadas por altos executivos no Brasil? Elas reproduzem aquilo que já observado na investigação de outros países? A perspectiva metodológica que adotamos e que será descrita a seguir, foi útil para nos aproximar do trabalho dos gestores. Entendemos que nesse trabalho nossa perspectiva é mais descritiva do que crítica mas, ela nos permitiu, ao mesmo tempo, verificar que do ponto de vista das atividades cotidianas, se considerarmos os últimos cinquenta anos, pouca coisa mudou no trabalho dos executivos.

2. O trabalho de campo

Os estudos sobre o trabalho dos gestores têm, na primeira metade do século XX, uma abordagem mais prescritiva e passam, especialmente a partir dos anos cinquenta, a terem uma abordagem mais descritiva, chamada inclusive, de Escola das atividades cotidianas (Willmott, 1984; Mintzberg, 1973). De acordo com Mintzberg (1973), existem sete procedimentos de coleta de dados já foram usados para estudar a função dos executivos: fontes secundárias (análise de correspondência e entrevistas com informantes); entrevistas e questionários; análise de incidentes críticos e seqüência de episódios (estudo de registros, entrevistas, questionários em torno do incidente); diários/agenda; observação de atividades randomicamente escolhidas pelo pesquisador; observação não estruturada e observação estruturada. Por exemplo, o trabalho de Fayol (1916) e o trabalho de Barnard (1938) podem ser considerados prescritivos. Carlson (1951) e de Stewart (1967) usaram como procedimento para coleta de dados a análise de agendas dos executivos, o que os inclui na Escola de atividades cotidianas. O trabalho de Mintzberg, em 1973, teve como fundamentação empírica, a observação direta de 5 gestores, durante o período de 5 semanas, também pode ser incluído neste grupo. Em 1994, o autor retoma ao tema e trabalha com a observação de um dia de trabalho de gestores.

Mintzberg (1973) descreve que o método utilizado em seu trabalho foi o de observação estruturada, o que, na visão do autor, oferece algumas vantagens em relação à observação não estruturada. De certo modo, podemos dizer que a abordagem do autor inscreve-se dentro da pesquisa positivista, que busca o rigor da quantificação na observação do cotidiano, a partir de pesquisa qualitativa (Denzin e Lincoln, 1999).

Entendemos que neste trabalho, apesar de não termos o modelo positivista como marco para nossa abordagem teórico-metodológica, também fez uso de observação estruturada. Não tínhamos a intenção de quantificar os usos do tempo e exercícios de funções, de maneira estrita, mas queríamos sim, ter a noção, ainda que aproximada do

uso do tempo e do ritmo nas tarefas realizadas pelos executivos, até mesmo para termos uma base de comparação com a literatura já existente. De fato, entendemos que nossa compreensão da realidade cotidiana está mais próxima da discussão apresentada por Sato (2001), sobre etnometodologia, ou mesmo da proposta de Kunda (1992), que usa a etnografia como método de observação para os ambientes organizacionais, mas, para isso seria necessário um período maior de observação da realidade.

Como só pudemos fazer nossa observação por um dia, nosso procedimento de coleta de dados foi, portanto, anotar cada atividade que o executivo exercia, por exemplo, falar ao telefone, usar computador, participar de reuniões, fazer apresentações etc. Percebemos os limites temporais e o alcance de nossa observação de um dia de trabalho. Seria necessário que pudéssemos observar um executivo durante um tempo mais longo, porém, não foi fácil conseguir a autorização dos executivos para o acompanhamento de *um* dia de trabalho. Conseguir aprovação para um tempo mais prolongado figurou-se como impossível. A presença do observador causava estranheza tanto para a pessoa que está sendo observada como para os demais funcionários da empresa. Em várias ocasiões foi preciso assegurar aos funcionários que o objetivo do trabalho era o executivo e não o grupo - uma certa persecutoriedade e um clima de “avaliação sobre o desempenho” - nos pareceram os sentimentos mais freqüentes. A observação era acompanhada por um registro imediato de todas as atividades, conversas e movimentos dos executivos. Uma amostra do tipo de registro efetuado foi incluída como anexo 1.

Além da disponibilidade para pesquisa, o critério para a escolha dos executivos foi o de ocuparem cargos equivalentes ou superiores ao de diretor, ou seja, participação no alto escalão da empresa, o que poderia indicar poder de decisão sobre pessoas e políticas da organização. Garantimos a todos que os dados seriam tratados sem que houvesse uma identificação pessoal ou da organização onde trabalhavam. A amostra incluiu 8 homens e duas mulheres, com idades que variaram entre 32 e 52 anos, na ocasião da pesquisa. . De modo geral, eles eram o “número um” da organização ou

então pertenciam ao segundo escalão. Os cargos exercidos pelos participantes da amostra eram de diretores, vice-presidentes e presidentes de empresa. Todos tinham responsabilidades abrangentes para políticas e ações das empresas no território nacional, alguns eram responsáveis por atividades na América Latina e outros ainda para filiais da companhia no exterior (já que 2 empresas eram multinacionais brasileiras). Um dos executivos, além de diretor executivo da empresa, era, na ocasião, dono do negócio.

A pesquisa de campo consistiu, portanto, na observação de um dia de trabalho de 10 executivos seniores de empresas na cidade de São Paulo. Como é de conhecimento de senso comum, essas pessoas são muito ocupadas, de tal modo que a amostra foi obtida a partir do conhecimento do pesquisador e/ou de indicações de colegas de trabalho. Em outras palavras, foi feito o acompanhamento daqueles executivos que, contatados inicialmente por telefone, se dispuseram a receber o pesquisador para o trabalho. O agendamento do dia da pesquisa também decorreu de uma negociação por telefone. Nesta conversa combinava-se o melhor dia para o acompanhamento, considerando-se como critério, um dia que fosse o mais próximo possível de um dia típico de trabalho.

Nos contatos iniciais informava-se aos executivos que os interesses do pesquisador estavam restritos às funções desenvolvidas pelo profissional e que não se pretendia conhecer os negócios estratégicos da empresa; que a intenção do pesquisador era interferir o mínimo possível na sua rotina (ainda que a simples presença de uma pessoa estranha no trabalho, por si só já provocasse um certo estranhamento) e que somente solicitada por alguma pergunta do executivo, o pesquisador participaria de alguma conversa ou diálogo com o próprio executivo e/ou com demais pessoas que estivessem presentes naquele dia (secretárias, funcionários, colegas, pessoas de outras empresas etc). Procuramos deixar claro quais eram os interesses da pesquisa, embora, soubéssemos que isenção absoluta não seria possível, ou seja, nossa presença alterava a rotina e provocava reações nos demais funcionários. Essa constatação também era

informada ao executivo para que, ao apresentar o pesquisador para as pessoas, ele/ela pudesse minimizar esses efeitos junto a seus funcionários.

Em todos os acompanhamentos realizados procurou-se chegar alguns minutos antes da hora marcada com executivo. A partir do horário de sua chegada e com seu consentimento permanecemos durante todo o dia em suas atividades de trabalho. Todas as observações foram realizadas na cidade de São Paulo, com exceção de dois casos. Em um deles viajamos para Curitiba, para poder realizar o acompanhamento do executivo na reunião de uma das empresas da *holding* que ele presidia. Um outro acompanhamento também foi realizado fora da cidade de São Paulo, na sede da empresa. De um modo geral, o tempo destes acompanhamentos foi em torno de 10/12 horas.

Procuramos incluir mulheres executivas na amostra, considerando-se a literatura sobre as peculiaridades a serem consideradas no tocante à questão de gênero. Como a escolha dos profissionais da amostra decorreu da disponibilidade dos executivos em receber o pesquisador, a amostra foi composta por executivos de multinacionais, executivos de empresas totalmente brasileiras e entre estas, um executivo que também era dono do seu negócio, mais próximo, portanto, da figura de um empreendedor do que de um executivo que trabalha para a empresa (mas não é o seu proprietário). A inclusão, a princípio aleatória, de executivos de multinacionais e executivos de empresas brasileiras levou à descoberta de nuances entre estes profissionais que gostaríamos de explorar na discussão dos resultados. E, embora os executivos tenham sido incluídos na amostra por sua disponibilidade, a amostra obtida contempla uma ampla variedade de empresas e setores envolvidos, e que incluiu uma empresa do setor de serviços, um grande banco multinacional, uma indústria extrativista de capital estrangeiro, uma indústria extrativista de capital nacional, uma grande indústria de alta tecnologia de capital nacional, uma grande empresa setor de varejo de capital multinacional, uma grande empresa de consultoria e duas indústrias de bens de consumo multinacionais (uma de origem alemã e outra inglesa) e uma empresa pequena da área de serviços, capital nacional.

Apresenta-se a seguir, um quadro com uma síntese das informações sobre os executivos que fizeram parte da amostra.

Quadro 1: Síntese dos dados dos executivos

NOME	IDADE	SEXO	FUNÇÃO	EMPRESA
1. A	37 anos	M	Diretor e dono do negócio/Empreendedor	Pequena/Empresa brasileira/Área comunicação/serviços
2. B	44 anos	M	Diretor financeiro e corporativo	Grande/Nacional/ Área financeira
3. C	32 anos	F	Diretora marketing/América Latina	Grande/Multi/Indústria
4. D	39 anos	M	Diretor Recursos Humanos/Multinacional	Grande/Multi/Indústria
5. E	44 anos	M	Diretor Superintendente	Grande/Nacional, com filiais na America Latina/Extração
6. F	50 anos	M	Diretor Recursos Humanos Brasil e filiais no exterior	Grande/Nacional, com filiais mundiais/Indústria
7. G	52 anos	M	Diretor Superintendente/Holding Brasil e Argentina	Grande/Holding/ Múltiplos negócios
8. H	50 anos	F	Diretora Brasil e América Central	Grande/Multi/ Consultoria
9. I	49 anos	M	Presidente Brasil	Grande/Multi/Varejo
10. J	37 anos	M	Vice- Presidente Brasil	Grande/ Multi/ Serviços/área financeira

As entrevistas: Após o acompanhamento do dia de trabalho, foi feita uma entrevista semi-estruturada, organizada ao redor de três temas de interesse: as funções/atividades do executivo, o uso do tempo no trabalho e conciliação do trabalho com a família/vida privada. Para garantir o procedimento ético na pesquisa, pediu-se a cada executivo sua autorização para gravação da entrevista. Ainda que muitos executivos não tenham exigido, para garantir a privacidade dos entrevistados, seus nomes bem como os nomes das empresas em que trabalham, não serão revelados.

O tempo da entrevista variou em torno de 30 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. O roteiro básico da entrevista pode ser encontrado no anexo II. As entrevistas foram analisadas a partir das indicações de Spink (1999).

Entendemos que a observação estruturada nos permitiu observar dois aspectos que nos interessava conhecer nesta pesquisa: o uso do tempo e as funções dos executivos. As

entrevistas tiveram por foco também estes dois aspectos, mas incluíram também questões relativas à vida familiar e a conciliação do trabalho com a vida pessoal que não era possível ser observada pelo procedimento anterior.

Os dados foram coletados ao longo do ano de 2001, na cidade de São Paulo. Consideramos que os executivos da cidade de São Paulo, com sua forte vocação para negócios, poderiam ser considerados como uma amostra intencional válida para os objetivos desta pesquisa.

3. Os resultados obtidos

Quase trinta anos após o estudo de Mintzberg (1973), o que mudou nas funções dos executivos? Há alguma diferença entre os executivos do primeiro e do terceiro mundo? Apresentamos a seguir os resultados obtidos a partir da observação de campo e das entrevistas sobre os três temas que foram objetos de investigação nesta pesquisa: o uso do tempo, as principais atividades exercidas pelos executivos e sua conciliação da vida de trabalho com a vida familiar. Ressaltamos que os resultados apresentados a seguir resultam tanto das observações como das entrevistas realizadas com os executivos. Com o objetivo de facilitar a apresentação dos resultados, mostraremos um quadro com a síntese dos dados nos três aspectos pesquisados: tempo (quadro II), atividades principais exercidas (quadro III) e vida familiar (quadro IV). É claro que o uso do tempo está diretamente ligado ao exercício das atividades profissionais. A distinção se faz por dois motivos: primeiro, podemos comparar se o que é dito nas entrevistas corresponde aos resultados obtidos com a observação (ainda que esta observação seja de apenas um dia); segundo, ainda que estejam relacionadas, é possível destacar que existem idealizações tanto no que se refere ao uso do tempo como ao tipo de atividade que os executivos realizam. Além disso, entendemos também que se trata de um modo mais objetivo de apresentar os resultados.

Uso do tempo

Os executivos entrevistados trabalham sempre de 10 a 14 horas por dia, levam trabalho para casa no final de semana e disseram que pensam no trabalho o tempo todo (com exceção de um CEO que disse desligar do trabalho quando está com os amigos e/ou os filhos).

A maior parte do tempo do trabalho dos executivos está voltado para o atendimento das pessoas, sejam funcionários sejam clientes externos. É possível dizer 80% do tempo em que estão presentes no escritório é usado para conversar seja por meio de contatos telefônicos seja em contatos informais com pessoas da própria equipe. Os telefonemas são muitas vezes intermediados por uma secretária ou assistente ou feitos

pelo próprio executivo e nestes casos, ainda que não fosse possível ter acesso à pessoa chamada (a não ser quando o próprio executivo informava, por exemplo, “estou falando com meu chefe em Paris”), os interlocutores, a partir de nossa apreciação, pareciam tratar-se de pessoas especiais, network pessoal ou superiores. Havia também contatos com pessoas que ocupam posições similares em outras empresas.

Uma parte do tempo (3 horas em média) foi usada para atividades no computador (bem menos do que havíamos imaginado) e destas, de modo geral, 1 ou 2 horas dedicada às respostas dos e-mails, o que incluía também tomada de decisões por meio eletrônico.

Um dos executivos desta amostra usava a primeira hora da manhã (começando às 7:00) para aulas de espanhol e dois deles usavam o horário de almoço para ginástica. Um deles manteve a ginástica mesmo durante o dia em o pesquisador esteve presente no escritório, enquanto o outro almoçou com o pesquisador e não foi à ginástica. Enquanto estes dois executivos disseram jamais utilizar o horário de almoço para trabalho (a não ser em casos excepcionais), os demais – que no dia de observação almoçaram com o pesquisador – disseram utilizar o almoço para negócios: seja com clientes externos seja com os próprios colaboradores, neste caso, para fortalecer o “network interno” (conforme expressão de um deles).

Todos afirmaram que podem pensar, processar informações, fazer balanços do dia e atividades futuras, elaborar planejamentos e estratégias apenas depois do horário normal de trabalho. Todos eles permanecem no escritório depois das 19:00, para, com mais tranquilidade, trabalhar em atividades que exigem concentração. Durante o dia, as atividades são freqüentemente interrompidas, a não ser quando se tratam de reuniões previamente agendadas ou clientes externos.

Apresentamos a seguir uma síntese destes dados.

Quadro II – Síntese dos dados obtidos com relação ao uso do tempo

NOME	IDADE	SEXO	FUNÇÃO	USO DO TEMPO (OBSERVAÇÃO)	USO DOTEMPO (ENTREVISTA)
1. A	37anos	M	Diretor e dono do Negócio/Empreendedor	e-mail telefone reunião com clientes	Não há divisão clara entre trabalho e família..
2. B	44anos	M	Diretor Financeiro e Corporativo	Telefone Atendimento de gerentes e funcionários Reuniões Memorandos e assinaturas	10 horas por dia, mas pensa o tempo todo no trabalho
3. C	32 Anos	F	Diretora Marketing/América Latina	Telefonemas E-mail Análise de relatórios	Viagens para Argentina a cada 15 dias (fica 2 dias) Sempre leva trabalho para casa 10 horas de trabalho por dia
4. D	39anos	M	Diretor Recursos Humanos/Multinacional	E-mails Reunião com funcionários Telefonemas	Responder e-mails (dá suporte para 4 países) Interrupções (diz que é o que mais lhe toma tempo) Reuniões Viagens para América Latina Trabalha de 11 a 12 horas por dia
5. E	44anos	M	Diretor Superintendente	Reunião "Despachar" com secretária E- mails Telefonemas	Reuniões (agendadas e inesperadas) Contatos (400 pessoas por mês!) Rotina (30% do tempo) Trabalha de 10 a 12 horas por dia Viagens: praticamente uma por semana
6. F	50anos	M	Diretor Recursos Humanos (empresa nacional com filiais no exterior)	Reuniões com funcionários (de rotina, para controle das atividades) Reunião com Diretor Telefonemas	Rotinas (email, telefone, autorizações) Reuniões e atendimento. Trabalha 13 horas por dia, em média.
7. G	52anos	M	Diretor Superintendente/Holding Brasil	Controle das	Trabalha em

			e Argentina	atividades dos diretores e gerentes Telefonemas Network interno e externo	média 9 horas por dia (varia, dependendo do lugar onde está) Parte do tempo é utilizado para viagens	
8.	H	50anos	F	Diretora Brasil E América Central	Telefonemas Email Reuniões Atendimento de funcionários Visita a clientes	De 1 a 2 horas para responder emails Atendimento a clientes toma 40% do tempo Picos de trabalho na época de formulação de plano de negócios Rotina para gerenciamento de projetos
9.	I	49	M	Presidente Brasil	Telefonemas Reuniões Visitas a setores da empresa E-mails Computador "Despachar" com secretária	Comunicações e relações interpessoais Reuniões 2 viagens por mês
10.	J	37	M	Vice- Presidente Brasil	Telefonemas Reuniões E-mails Atendimento de funcionários Almoço com funcionários (14 horas de trabalho)	E-mails, Rotinas, Reuniões fixas Visitas à clientes Média de 14 horas de trabalho por dia E pelo menos 8 horas no final de semana (manhãs de sábado + domingo á noite)

Funções exercidas

A maior parte dos entrevistados disse atender em média 100 pessoas por semana, seja em contatos pessoais seja por telefone. Todos os entrevistados disseram gostar muito do trabalho de um modo geral, ainda que não de todas as atividades. Todos disseram também preferir a atividade de planejamento e elaboração de projetos e um deles, referiu-se, especialmente, ao fato de gostar do aspecto solitário do seu trabalho.

Para todos eles, as secretárias/assistentes funcionam como barreiras de proteção: seja para as pessoas seja para os contatos telefônicos. Um deles explicitou seu código com a secretária: porta fechada é sinal para não ser interrompido; porta fechada com apenas a luz da mesa acesa e as demais apagadas é sinal de que ele está absolutamente concentrado na leitura de algo importante e só em situações graves e urgentes pode ser interrompido.

Todos afirmaram ter autonomia no trabalho e, embora existam algumas atividades sistemáticas, não há rotina no trabalho. No caso de dois superintendentes (CEO) de empresas multinacionais, eles viajam 3 a 4 vezes por ano para informar a matriz dos resultados e discutir estratégias. No caso do superintendente da empresa brasileira, ele deve também, periodicamente, prestar contas das atividades da empresa para o conselho administrativo.

Ainda que todos falassem sobre sua autonomia no trabalho foi possível observar diferenças entre o diretor de Recursos Humanos da empresa brasileira (que tem atividades no exterior) e o diretor de Recursos Humanos da empresa multinacional: as políticas de Recursos Humanos no caso da empresa brasileira são definidas na sede da empresa, em conjunto com o presidente. No caso da multinacional, estas políticas são definidas na matriz fora do Brasil, o diretor não participa na tomada destas decisões e tem o papel de implementar as diretrizes no Brasil e América Latina.

É possível sugerir que os diretores de empresas multinacionais no Brasil tem menor autonomia que os diretores de empresa de capital nacional, mas quando se trata de Superintendentes esta autonomia parece ser maior, seja para os CEO de empresas brasileiras seja para o CEO de empresas multinacionais; também não parece ter importância o fato do executivo ser de nacionalidade brasileira ou estrangeiro.

Um dos entrevistados (CEO de uma multinacional há 12 anos) disse que há dois tipos de executivos: os empreendedores/administradores do próprio negócio e o “homus multinacionalis”, que apesar de precisar manter bastante disciplina e uma vida monástica, é alguém que viaja muito: Europa, Estados Unidos. Ainda que seja como

um assalariado, este executivo tem hoje uma posição confortável por exercer há muitos anos sua função de CEO, mas como ele próprio afirmou: já perdeu emprego e em algumas ocasiões ficou muito preocupado em perder a posição que ocupa.

Além das conversas informais, há também reuniões de rotina que ocorrem em datas e horários pré-fixados, por exemplo, toda segunda-feira pela manhã é dia de uma avaliação geral da semana anterior e encaminhamentos da semana que se inicia. Mas, mas todas as pessoas observadas foram unânimes em afirmar que, em função da presença do observador, o número de pessoas atendidas foi menor, especialmente as da própria empresa. Em um dos casos, várias pessoas entravam e saíam da sala, com vários assuntos ao mesmo tempo, com solicitações para decisões e encaminhamentos e, neste caso em particular, é possível observar uma administração mais centralizada.

Como as viagens são constantes e freqüentes, quando eles estão presentes no escritório também usam o seu tempo para por em ordem papéis que ficaram pendentes e que necessitam de encaminhamentos e decisões.

Todos afirmaram fazer um controle do trabalho dos funcionários por **resultados** e sua atividade é delegar atividades, fazer o acompanhamento das decisões e verificar os resultados obtidos. Como eles definem a própria atividade: “fazer acontecer”; “sou um motivador”, “fazer contatos e parcerias”, “tocar o dia a dia e ver a coerência com a estratégia da empresa”, “manter contatos e antecipar projetos” e uma das mulheres entrevistadas apresentou suas atividades como divididas em quatro direções: administração da área (que inclui recrutamento e seleção de pessoas internas); plano de negócios; desenvolvimento de mercados (que inclui contatos de novos clientes) e coordenação destas atividades na América Central. Esta mesma entrevistada disse que a vida do executivo inclui escolhas, renúncias e concessões: “como não é possível fazer muitas escolhas na vida, é preciso escolher bem; como o trabalho ocupa a maior parte do tempo e da vida, é necessário renunciar a muitas coisas; como sempre se trabalha com pessoas, é necessário fazer concessões”.

Um aspecto que chamou atenção no dia de trabalho de quase todos os executivos: eles não registram (não tomam notas) as atividades e/ou as decisões tomadas. Sobre este aspecto, um deles disse que trabalha com um sistema eletrônico de follow-up; outros dois, durante reuniões de rotina com os diretores, contavam a confecção de uma ata com os principais temas tratados. Mas grande parte das decisões, informações, encaminhamentos e negociações parecem informais, isto é, não são objetivadas em papel ou qualquer tipo de registro. Claro que uma parte destas decisões vão ser objetivadas em papéis por seus subordinados, mas estes executivos parecem ter na memória grande parte de informações relativas ao andamento do trabalho.

Em três acompanhamentos o pesquisador esteve presente à reuniões destes executivos com seus funcionários e, em todos estes casos, foi possível observar que estes mostravam algum receio em apresentar idéias e expor situações do trabalho, especialmente erros. Em uma destas situações, o *CEO* explicitamente pediu para ver erros e dificuldades, dizendo que esta era a condição para a realização de mudanças, mas ainda assim as pessoas ficaram reticentes.

A seguir, um quadro com a síntese destes dados:

Quadro III – Síntese dos dados obtidos com relação às principais atividades

NOME	IDADE	SEXO	FUNÇÃO	ATIVIDADES (OBSERVAÇÃO)	ATIVIDADES (ENTREVISTA)
1. A	37anos	M	Diretor e dono do negócio/Empreendedor	Network externo Atendimento de clientes Atendimento de funcionários Controle de rotinas	Fazer contatos, viabilizar projetos e parcerias, follow-up
2. B	44anos	M	Diretor financeiro e corporativo	Network interno Controle Tomada de decisões Organização do trabalho	Acompanhar decisões Controle financeiro
3. C	32 anos	F	Diretora marketing/América Latina	Network interno e externo Controle de rotinas Análise de relatórios	Ter idéias para inovação e melhores resultados Fazer relatórios Antecipar projetos

						Acompanhamento de projetos
4. D	39anos	M	Diretor Recursos Humanos/Multinacional		Controle da rotina Network interno	Controle sobre parte financeira Coordenação das atividades Rotinas Criação e elaboração de projetos
5. E	44anos	M	Diretor Superintendente		Controle de agenda, reuniões, viagens Telefonemas E-mails Reunião Pendências com a secretária	Rotinas Discutir estratégias Reuniões de melhorias Sistemas de controle Visitar clientes
6. F	50anos	M	Diretor Recursos Humanos Brasil e filiais no exterior		Reuniões Network interno Diretrizes para a equipe Orientação Decisões sobre procedimentos	Definição de linha estratégica Reuniões de orientação Definição de procedimentos Negociações internas Atendimento de pessoas Viagens (uma semana a cada mês)
7. G	52anos	M	Diretor Superintendente/Holding Brasil e Argentina		Diretrizes para diretores e gerentes Controle de resultados Encaminhar procedimentos	Definição de estratégias Políticas (internas e com a matriz)
8. H	50anos	F	Diretora Brasil e América Central		Telefonemas/ Reuniões para network interno e externo (clientes) Controle de informações Correção e análise de relatórios	Diz que suas atividades podem resumidas em 4 blocos: Administração da área: recrutar e treinar pessoas Fazer plano de negócios: metodologias de trabalho e portfólio de produtos Desenvolvimento de mercado: visita à clientes, palestras nas comunidades de negócios Coordenação da América Central.
9. I	49	M	Presidente Brasil		Tomada de decisões Orientação de equipe; diretrizes	Estratégias de médio e longo prazo Atividades

				para resultados Vistoria na empresa Atendimento de funcionários (dúvidas e orientações) Network interno e externo	rotineiras e do cotidiano Organização do trabalho em equipe Equipe funcionar por resultados Tomar decisões
10. J	37	M	Vice- Presidente Brasil	Telefonemas E-mails Políticas para administração de recursos humanos Decisões em reuniões de equipe Negociações de políticas e decisões Reuniões para encaminhamento de políticas	Tomada de decisões Elaboração de estratégias Acompanhament o das políticas. Diz que parte de suas funções são estratégicas, parte são táticas

Vida familiar

Com relação à vida pessoal os executivos disseram que as relações familiares ficam prejudicadas. O que mais atrapalha é o número de horas dedicadas à empresa e as viagens freqüentes. Dois deles já terminaram dois casamentos sendo que um destes, que está no terceiro casamento, disse que grande parte da dificuldade na relação de casamento decorre do tempo que precisa dedicar ao trabalho; o outro afirmou que não há relação entre o final do casamento e o trabalho. Uma das mulheres entrevistadas (32 anos, responsável pela atividade de marketing na América Latina) disse estar “casada” com o trabalho, ainda que mantenha uma relação de namoro estável. No caso desta mulher o telefone celular da empresa permanece ligado nos finais de semana. Apresenta-se, no quadro a seguir, uma síntese destes resultados.

Quadro IV – Síntese dos dados obtidos em relação à vida familiar

NOME	IDADE	SEXO	FUNÇÃO	VIDA FAMILIAR (ENTREVISTAS)
1. A	37anos	M	Diretor e dono do negócio/Empreendedor	Sua esposa é sócia e trabalha junto no mesmo negócio. Ainda assim, ele afirma que ela cobra

				<p>muito sua presença e que, na divisão informal de trabalho, ela é quem cuida do filho (1 filho).</p>	
2.	B	44anos	M	Diretor financeiro e corporativo	<p>Está no terceiro casamento. Não consegue tempo para se dedicar à atual mulher e aos filhos (4 filhos dos 2 casamentos anteriores). Tem feito ginástica na hora do almoço para ajudar no stress e na saúde.</p>
3.	C	32 anos	F	Diretora marketing/América Latina	<p>“Casada com o trabalho”, mas tem atualmente namorado, pretende casar e ter filhos. Quer fazer ginástica, mas não consegue manter ritmo.</p>
4.	D	39anos	M	Diretor Recursos Humanos/Multinacional	<p>A esposa também trabalha, procura dividir tarefas em relação aos filhos, procura preservar fim de semana para família e pelos menos duas noites em casa. Procura manter disciplina com ginástica, mas não consegue.</p>
5.	E	44anos	M	Diretor Superintendente	<p>A esposa não trabalha, procura manter final de semana e qualquer tempo livre para a família (4 filhos) A família aceita, mas reclama da sua dedicação ao trabalho. Faz ginástica na hora do almoço.</p>
6.	F	50anos	M	Diretor Recursos Humanos Brasil e filiais no exterior	<p>Casado há 25 anos (2 filhos adultos). Diz que concilia trabalho e família e que, apesar de suas constantes viagens, a mulher e os filhos o compreendem.</p>
7.	G	52anos	M	Diretor Superintendente/Holding Brasil e Argentina	<p>Casado há quase trinta anos (3 filhos). Quando os filhos eram pequenos não podia participar, trabalhava e viajava muito. Agora sua vida é mais tranquila. Diz, entretanto, que não dormia bem, acordava sonhando e pensando em trabalho.</p>
8.	H	50anos	F	Diretora Brasil e América Central	<p>Quase 30 anos de casamento, 2 filhos. Acha que dedicou pouco tempo aos filhos, mas hoje já são adultos e compreendem suas atividades. O marido exerce profissão com horário mais flexível. Acredita que escolhas significam renúncias e que dedica ainda</p>

				pouco tempo para família. Os domingos são para cozinhar e receber amigos em casa.
9. I	49 anos	M	Presidente Brasil	2 ex-casamentos. Acredita que as dificuldades de relação decorrem não do trabalho mas do modelo contemporâneo de casamento, inadequado, do seu ponto de vista, às condições de vida, cuidados dos filhos, etc.
10. J	37 anos	M	Vice- Presidente Brasil	Casado, 4 filhos. Diz que a família reclama de sua dedicação ao trabalho e que ele, de fato, não dá muito do seu tempo à família. Considera que não tem boa qualidade de vida, mas dorme bem. Cozinha para a família, aos domingos.

4. Discussão dos Resultados

Apresentaremos a seguir, a discussão dos resultados, com base na literatura apresentada na primeira parte deste relatório.

Como é de conhecimento, Fayol (1916) foi o primeiro autor a prescrever que os executivos deveriam planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Quase um século depois, percebemos que estas funções estão fortemente presentes em nossa amostra. Por diferentes maneiras, os executivos analisados expressaram claramente que planejam, organizam, dirigem, coordenam e controlam.

Por sua vez, Barnard (1938) discutiu que os executivos deveriam facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões e inculcar o senso moral. Pelo que vimos, os executivos se descrevem como motivadores, como aqueles que procuram ajudar as pessoas a buscar e alcançar os resultados desejados. Esta tarefa não parece ser feita de modo de coercitivo, muito embora a coerção esteja subentendida. Em alguns casos percebemos centralização no papel, mas os executivos desta amostra pareceram ter, de modo geral, atitudes conciliadoras e de incentivo à equipe. Todavia, vimos somente o lado dos executivos, o que faz com que as discussões neste caso sejam frágeis.

Carlson (1951) mostrou que a atividade desempenhada pelos executivos em seu cotidiano é fragmentada. Pelos dados, vimos que nas organizações atuais tal fato persiste. As interrupções são constantes: inúmeras vezes presenciamos várias pessoas na sala, várias atividades, ao mesmo tempo, vários projetos sendo tocados concomitantemente, etc.

Sayles (1964) apresentou que os gestores trabalham sozinhos, delegam, supervisionam e cobram resultados. Tal fato ficou patente em nossa amostra, pois todos os executivos de analisados disseram delegar e cobrar resultados. Vimos que em um caso

as pessoas tinham medo de mostrar os problemas, indicando o temor de controle. Além disso, vários afirmaram que procuram trabalhar sozinhos depois que todos funcionários já foram embora.

Como vimos na primeira parte deste artigo, Stewart (1967) apontou que os executivos usam o tempo em: reuniões, telefonemas e outras atividades sociais. Esse dado aparece na nossa amostra: os executivos participam de atividades sociais: almoços, festinhas de aniversários, café da manhã, atividades estas que consomem boa parte do tempo de trabalho. O interessante é que participam de vários eventos e ficam muito pouco em cada um.

Como vimos, um dos estudiosos de maior destaque pesquisando as funções dos executivos foi Mintzberg (1973) que apontou que os gestores não conseguem escapar de seu trabalho, levam trabalho para casa e tendem a continuar pensando em trabalho no seu tempo livre. Há uma considerável variedade e descontinuidade em suas atividades, uma forte pressão no trabalho que nem sempre nem sempre permite que haja planificação e, por isso, procuram se adaptar às situações. O autor também destaca que os gestores têm trabalho rotineiro e preferem a ação direta ao invés do trabalho de reflexivo. Corroborando os pontos levantados por Mintzberg (1973) notamos em nossa base de dados que o dia de trabalho dos executivos é dividido em múltiplas atividades: brevidade, variedade e fragmentação são as principais características do trabalho destes profissionais. Todavia, diferentemente do observado por Mintzberg (1973), os executivos da amostra disseram que gostam e precisam da atividade de reflexão mais do que a ação no trabalho, reservando algum tempo para estarem sozinhos e dedicados à tarefa de planejamento e pensamento, quer seja de temas operacionais, quer seja de temas estratégicos. Muitas vezes, esta posição de distanciamento do dia a dia é garantida por secretárias e/ou assistentes.

Além disso, como Mintzberg (1973; 1990; 1994) apontou, os gestores de nossa amostra deixaram transparecer que ainda têm, a partir das informações privilegiadas

que dispõem, poder que decorre dessas informações. Essas informações não são obtidas por processos formais de gerenciamento; na maior parte das vezes, os executivos utilizam-se de informações obtidas em conversas informais. Papéis que incluem forte relacionamento interpessoal e comunicacional são centrais na função desempenhada por estes profissionais de nossa amostra. Em relação ao papel de decisor, tendemos a concordar com as proposições do autor: não percebemos nenhum uso de ciência no desempenho do papel e sim “intuição” e “julgamento”. Afirmações como – não aprendemos na escola nossas competências, mas sim na prática – foram recorrente nos executivos dessa amostra.

De fato, como já evidenciados por diversos trabalhos – e os executivos dessa amostra não se colocam como exceções – os executivos desempenham um papel central no envolvimento e na aglutinação de informações e de pessoas nas organizações e não é por acaso, portanto, que eles usem o seu tempo nas relações interpessoais.

É possível também perceber alguma diferença entre o trabalho de homens e mulheres, por exemplo, a diretora da consultoria, pareceu bem mais objetiva ao descrever e delinear suas principais funções do que todos os diretores e CEOs da amostra. Mas estas são questões sutis e que merecem ser mais pesquisadas.

Pode-se afirmar que boa parte do tempo do executivo é utilizada na construção de redes seja entre os funcionários, clientes e/ou outros executivos que ocupam posições similares em outras empresas. Além disso, os executivos têm como atividade central cobrar os resultados das tarefas de seus subordinados: se, de um lado esta atividade dá a eles grande responsabilidade na condução dos negócios da empresa, de outro, garante o conforto de poderem cobrar sem serem cobrados diretamente, uma vez que se subordinam a autoridades distantes e dispõem de liberdade e autonomia na organização do próprio trabalho.

Finalmente, os executivos analisados nesta pesquisa não parecem reclamar da carga de trabalho nem de stress, ainda que a maior parte do tempo eles estejam dedicados às atividades profissionais. Eles parecem estar plenamente satisfeitos com suas realizações.

Considerações Finais e Possíveis Desenvolvimentos

Tínhamos por objetivo nesta pesquisa conhecer o cotidiano de trabalho e o uso do tempo no trabalho de executivos seniores bem como comparar os resultados obtidos na atualidade brasileira com os principais estudos sobre o tema. Pelo que levantamos em nossa coleta de dados, percebemos que na sua grande maioria, os dados da nossa amostra indicam que não há diferenças significativas entre os aspectos relativos ao trabalho dos executivos levantados em nossa base de dados e as características descritas na literatura consagrada. Assim, a despeito de todo o discurso de novas competências e novas habilidades para os gestores, percebemos, ao menos, a partir desta amostra, que parece que nada mudou nas atividades de trabalho desempenhadas pelos executivos em um século.

Ademais, vimos que os estudos que utilizamos como base para a perspectiva desenvolvida nesse artigo tratam do trabalho executivo de forma extremamente descritiva e não mostram os problemas associados com esse tipo de atividade. Vimos, ainda, que eles são controlados pelas organizações tanto quanto os demais funcionários, ou seja, embora ocupem posições de mando os executivos demonstraram serem dominados pelas organizações. Nota-se, claramente, que em troca da posição que ocupam tiveram de entregar suas vidas para a organização que trabalham. Tal fato fica evidente quando notamos que o trabalho invade todos os aspectos de suas relações pessoais, pois, na verdade, não parece haver em suas vidas nada além do trabalho.

Frente a isso, seria interessante discutir em novas pesquisas as diferenças entre os trabalhos dos executivos em multinacionais e em empresas brasileiras, ou seja, verificar se os executivos em empresas brasileiras possuem, de fato, maior autonomia. Outro aspecto que poderia ser explorado é como a grande quantidade de trabalho dos executivos afeta a sua vida familiar, especialmente verificando o que os companheiros dos executivos pensam de seu trabalho. Seria também pertinente explorar ainda mais

como a questão do trabalho dos executivos afeta a vida de seus filhos. Dentro desta linha, parece-nos interessante investigar se o trabalho dos executivos está mais acelerado do que antigamente.

Explorar os mecanismos que controlam os executivos e que os fazem presos a organizações específicas também nos parece uma linha interessante de análise, pouco presente na literatura analisada sobre o assunto. Questões relativas a poder, ideologia e dominação poderiam ser exploradas no contexto do trabalho dos executivos brasileiros, estudos esses já realizados para outros contextos (Sennet, 1999; Kieser, 1997; Bauman, 2001; DuGay, Salaman e Rees, 1996, Dejours, 1999). Parece-nos também interessante outra linha de investigação em que se analisasse até que ponto os altos executivos utilizam os ensinamentos que apreenderam em cursos de administração ou especialização, ou seja, até que ponto as escolas de negócios são importantes para o desempenho da atividade profissional dos executivos?

Este estudo teve várias limitações: assim como observado por Mintzberg (1973) não foi possível acompanhar todas as atividades destes profissionais nem ouvir todas as conversações telefônicas bem como as respostas daqueles que estavam do outro lado da linha. Muitos executivos deixaram claro que precisavam de algum tempo sozinhos e continuaram trabalhando mesmo após a saída do pesquisador. Além disso, em apenas um dos casos foi possível acompanhar reuniões externas e, em nenhum dos casos foi possível observar encontros destes executivos com seus superiores que, em muitos casos, estavam fora do Brasil. Atividades de final de semana também não foram observadas, ainda que em muitos casos, os executivos afirmassem trabalhar também aos finais de semana. Reuniões e/ou conversar confidenciais também não foram observadas. Os efeitos da presença do observador foram percebidos em várias ocasiões seja em relação aos subordinados seja em relação aos próprios executivos. Em relação aos subordinados destaca-se um exemplo quando, explicitamente, eles perguntaram se a reunião que iriam ter seria gravada pelo pesquisador e, em relação a um executivo, também durante uma reunião com seus subordinados, que pediu a concordância do pesquisador sobre uma decisão em relação a um hotel para servir

para um evento. Deve-se considerar também a restrição do período observado de apenas um dia.

Apesar destas restrições é possível apresentar algumas considerações que merecem, todavia, ser mais exploradas em trabalhos futuros.

O que mudou desde o estudo de Mintzberg (1973)? Quais as características observadas por este autor há mais trinta anos e que ainda são pertinentes nos dias de hoje? Quais as características das atividades realizadas por altos executivos no Brasil? Os resultados obtidos com o trabalho de campo mostram que:

1. Os dois presidentes de empresa mostraram que dispunham de grande autonomia no trabalho. Esta observação decorre diretamente da afirmação de um deles, que estava a mais de 10.000 km da matriz e que disse não ser possível esperar para tomar decisões. Conforme já mostrou Bouffartigue (2000), um “assalariado de confiança”, se transforma no dono e empreendedor da empresa. Tomada a decisão na escolha de quem vai ser o homem número 1, o executivo passa, de fato, a ter liberdade para conduzir os negócios, de acordo com as diretrizes gerais da matriz, com muita flexibilidade. Esta condição se aplica tanto ao executivo de nacionalidade francesa como ao de nacionalidade brasileira, ambos dirigentes gerais de empresas de capital francês no Brasil.

2. Destaca-se, entretanto, uma diferença entre o trabalho exercido pelo diretor de recursos humanos da empresa brasileira e o diretor de recursos humanos da empresa multinacional. O diretor da empresa brasileira parecia dispor de maior autonomia na tomada de decisão sobre políticas organizacionais. Este dado não causa estranheza, mas reforça o questionamento sobre como se dá a aprendizagem da administração; sobre quais postos de trabalho são valorizados etc. Aprofundar a pesquisa sobre modo de gestão e autonomia na condução das políticas e atividades de trabalho parece-nos fundamental.

3. Assim como observado em estudos apresentados anteriormente, os executivos desenvolvem atividades de negociação, de difusão de informações e organização das equipes de trabalho.

4. É possível também perceber diferenças na forma como são realizadas as atividades de trabalho quando feitas por homens ou por mulheres, por exemplo, a diretora da consultoria, pareceu bem mais objetiva ao descrever e delinear suas principais funções do que todos os diretores e presidentes da amostra. Estes dados já existem na literatura, mas algumas destas questões parecem sutis e merecem serem mais pesquisadas.

5. Conforme já observado por Mintzberg (1973), o dia de trabalho dos executivos é dividido em múltiplas atividades: brevidade, variedade e fragmentação são as principais características do trabalho destes profissionais. Também poderíamos dizer, em consonância com este autor, que superficialidade é uma palavra que descreve o trabalho destes atores sociais.

6. Diferente do observado por Mintzberg (1973), os executivos desta amostra disseram que gostam e precisam da atividade de reflexão mais do que a ação no trabalho, reservando algum tempo para estarem sozinhos e dedicados à tarefa de planejamento e pensamento seja de temas operacionais seja de temas estratégicos. Muitas vezes, esta posição de distanciamento do dia a dia é garantida por secretárias e/ou assistentes.

7. Além disso, os executivos têm como atividade central cobrar os resultados das tarefas de seus subordinados: se, de um lado esta atividade dá a eles grande responsabilidade na condução dos negócios da empresa, de outro, garante o conforto de poderem cobrar sem serem cobrados diretamente, uma vez que se subordinam a autoridades distantes e dispõem de liberdade e autonomia na organização do próprio trabalho.

8. Nesta pesquisa, os executivos mostraram que não sabem exatamente como processam suas informações e que nas suas decisões há um misto de racionalidade com processos intuitivos.

9. De fato, como já observou Wilmott (1984), nosso estudo não contempla qualquer discussão sobre questões políticas e de poder.

10. Finalmente, diferente do título deste trabalho que sugere, estes executivos não parecem reclamar da carga de trabalho nem de stress, ainda que a maior parte do tempo eles estejam dedicados às atividades profissionais. Eles parecem estar plenamente satisfeitos com suas realizações. Embora todos mantenham um ritmo intenso de trabalho não foi possível observar *stress*, nem os executivos relataram desconforto com o trabalho. Consideramos que estes profissionais, por ocuparem uma atividade já de destaque na estrutura organizacional conseguem lidar com a pressão que sofrem.

Estudos mais aprofundados sobre estes profissionais, bem como sobre gerentes intermediários, que parecem sofrer mais, espremidos que parecem estar, pelos dois lados das corporações, também mereceriam nossa atenção em pesquisas.

Referências bibliográficas

BARNARD, C As funções dos executivos, São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

BARABEL, M. *The functions of executive in France*, 18th EGOS, Barcelona, mimeo, 2002.

BAUMAN, Z. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001

BLANCHARD, K E JOHNSON, T O gerente minuto, ed. Record, 1981.

BOUFFARTIGUE, P. *Les transformations d'un salariat de confiance*, in BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.

CARBADELLA, G E GARRIGO, A *Derrière lê "stress", um travail sous contrintes* In BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.

CARLSON, S. Executive Behaviour, Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.

DANY, F *La carriere des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion*, In BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.

DEJOURS, C. A Banalização da Injustiça Social. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DONDEYNE, C *Quelle prise de distance avec l'entreprise?* In BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.

DU GAY, P., SALAMAN, G., REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. Journal of Management Studies, v. 33, n° 3, 1996.

FALCOZ, C "*Cadre à haut potentiel*", ou l'obligation de réussite In BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.

FAYOL, H. Administração Geral e Industrial, São Paulo, Ed. Atlas, 1976.

FRICKLEY, A E PRIMON, J L. *Du diplôme à l'emploi: des inégalités croissantes* In BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.

GRELON, A *Les débuts des cadres* In BOUFFARTIGUE, P Cadres: la grande rupture, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001

HALES, C. *What do managers do? A critical review of the evidence.* Journal of Management Studies. vol. **23**, no. 01, p. 88-115, 1986.

HARVEY, D A condição pós-moderna, Ed. Loylola, 1992.

KOTTER, J. The general managers; New York: The free press, 1982.

KIESER, Alfred *Rhetoric and myth in Management Fashion*, Organization, Volume 4(1):49-74, London, Sage, 1997

HASSARD, J; TONELLI, MJ e ALCADIPANI, R. (2000) *Pós-modernidade e o self do gerente minuto* Revista Gestão e Comportamento Organizacional, v. 3, p 33-42, Lisboa, 2002.

KUNDA, G. (1992) Engineering the culture: control and commitment in a High-Tech Corporation, Philadelphia: Temple University Press.

MINTZBERG, H The nature of managerial work, NY: HarperCollins Publishers, 1973.

MINTZBERG, H. Rounding out the Manager's Job. Sloan Management Review, vol. 3, 11-26, 1994.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review mar-abril, vol. 6 (8) 1990.

SAYLES, L. Managerial behavior New York: McGraw-Hill, 1964.

SENNET, R. A Corrosão do Caráter. São Paulo: Editora Record, 1999.

STEWART, R. Managers and their jobs, London: McMillan, 1967.

TONELLI, MJ e ALCADIPANI, R. (2000) *Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do self* ENANPAD, Florianópolis, 2000.

WILLMOTT, H. *Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts*; Journal of Management Studies, **21**, 3, p. 348-368, 1984.

WILLMOTT, H. (1997) *Rethinking management and managerial work; capitalism, control and subjectivity*, p. 1-34, mimeo.

WOOD Jr., T. *Organizações de Simbolismo Intensivo*, v. 40 numero 1, jan-março, p. 20-28, 2000.

.

Anexo I – registro das observações de um dia de trabalho

18/03/02

Profissão: administrado

Idade: 39 anos

(passou e-mail pra avisar de minha participação)

Responsável pela área de Recursos Humanos para Brasil e América Latina, o que inclui:

Argentina

Chile

Venezuela

Colômbia

Participa a cada 3 meses de reunião na matriz e fica entre Brasil e Argentina o tempo todo

7:00

- Aula de Espanhol

8:30

- Termina aula de espanhol fora do escritório
- [segundas e quartas na escola, mas estava fechada então transferiu para o escritório]

7:20

- a escola estava fechada então ele trouxe a professora, a aula foi no escritório (com a professora)

8:45

- (esqueceu o crachá / nos encontramos no saguão porque ele estava indo trocar o carro de lugar)

9:00

- Desceu ao saguão
- Subimos juntos para o escritório

9:15

- Telefone – ninguém atende
- E-mails / telefone
- [Pede pra pessoa vir pra sala depois]

9:20

- E-mails
- Liga a impressora pra imprimir algum material

9:21

- Pega material no armário
- Mostra revista exame pra mim e conversamos um pouco sobre a matéria

9:30

- E-mails
- Telefone (interrompe a digitação e-mail)

9:31

-
- volta pra e-mail

9:32

- Levanta e pega material do armário
- (fica lendo em pé)

9:34

- Volta pro micro

9:35

- Micro (não é e-mail)

9:37

- Micro

9:39

- Pega material no armário (dicionário)
- Volta para o micro

9:44-9:47

- Micro

9:50

- Micro (texto que está sendo digitado, mas que foi manuscrito)

9:55

- Micro – arrumando um texto
- (o texto, me diz ele, é um comunicado em espanhol para América Latina)

9:59

- Volta pro micro

10:00

- Micro / imprime texto
- Arruma papéis
- “Tanta informática, mas os papéis continuam”, diz ele.

10:03

- Continua nos papéis no armário

10:05

- Papéis [na mesa]
- Reunião follow-up
- “Tô organizando as pastas”
- “Tenho uma pra cada um”, diz ele.

10:10

- “Pró-memória” de projetos/ pra acompanhamento dos trabalhos que delegou, tem uma série de “pastinhas” de projetos
- É o único até agora que observei que me diz ter um “pró-memória”, todos os demais não anotam nada! (Talvez ele esteja há pouco tempo no posto de diretor...)

10:13

- Tem um caderno com tudo anotado (pendências e OK!)
- Anota reuniões no caderno

10:14

- Chama um funcionário

10:15

- Pra planejar a semana

10:16

- Pessoa na sala

10:17

- Computador ao mesmo tempo que fala com o funcionário

10:19

- Continua
- Preparou a reunião com o funcionário [preparado o material]

10:20

- Toma decisões (sobre o que fazer na reunião)
- Pede informações
- Passa instruções sobre tarefas
- Cobra andamento de tarefas

10:24

- Continua conversando com o funcionário

10:25

- Uma funcionária interrompe, entra na sala/ conversa com funcionário e conversa com ele;
- J. toma decisões junto com estes dois funcionários
- Funcionário também propõe agenda

10:29

- Continuam os 3, conversando sobre um tema do trabalho.

10:30

- Telefonema pra agendar uma reunião
- Voltamos a conversar

-
- Funcionário entra e pede reunião pra orientação sobre um dos projetos
 - Funcionário sai

10:31

- Continua a conversar com outro funcionário
- Cobra providências

10:32

- Toca telefone (agenda reunião)
- Termina

10:33

- Toca o telefone de novo / era só pra checar se o telefone esta funcionando, desliga rapidamente

10:34

- Passa material pro funcionário (sobre metas / benefícios)

10:35

- continua a conversa comigo

10:36

- Passa instruções
- (sobre Códigos de conduta)

10:37

- Continua conversando sobre providências (pede providências)

10:39

- Continua a conversa

10:40

- “Passa informação”

10:40:30

- Toca telefone
- Atende o telefonema

10:42

- Termina o telefonema
- Volta pra assuntos da reunião

10:43

- Continua reunião

10:44

- Mexe nas pastas, enquanto conversa com o funcionário

-
- “Coisinhas”
 - Continua com “pendências”

10:45

- Continua com pendências
- [Pede resposta rápida (hoje ainda)]

10:48

- Continua com pendências

10:50

- Continua

10:51

- Outras pendências [pede pra ver material antes de divulgar pra outros funcionários]
- Assuntos mais os assuntos corriqueiros

10:53

- “Cobrar”

10:54

- Funcionário brinca: “ele não faz nada?”
- [os dois riem eu também]

10:55

- Continua
- (Conversamos sobre estrutura de mercado e diferenças entre empresas, normalmente não puxo conversa, mas respondo se solicitada)

10:58

- Continua

10:59

- Funcionária interrompe e entra na sala pra falar com funcionário (ele pede instruções – o que faz?)

11:00

- Funcionário sai da sala (pede ainda alguma coisa enquanto o funcionário esta na sala)

11:01

- telefonema

11:02

- Funcionário volta pra sala e continua reunião

11:05

-
- Continua (existe um debate sobre políticas com outras empresas)

11:07 –

11:10

- Continua a reunião.

11:11

- Batem na porta pra saber se um outro funcionário pode descer
- Ele diz que sim (é uma pessoa que esta esperando pra reunião)
- (O funcionário diz: “Quero me livrar da agenda de papel)

11:12

- Mexe num sistema de informática pra verificar um dado do sistema (estão aprendendo)

11:13

- Estão decidindo sobre salário

11:15

- Continua a discussão
- Entra outra pessoa na sala, a que estava esperando

11:16

- Reunião a 3 (é uma reunião com um estrangeiro)

11:17

- Continua a reunião

11:19

- é uma decisão pra decidir uma contratação

11:20

- Continua a reunião (é decisório sobre contratação)

11:22

- [Colhe opiniões/ referências desta pessoa em questão]
- “Preciso saber sobre hierarquias”

11:28

- Continua a reunião (global)

11:31 –

11:32

- Diretor presidente interrompe e entra na sala
- J. me apresenta o Diretor presidente
-

11:35

- Conversa
- (conversa sobre pessoas)
- O Diretor sai / J. volta a conversar sobre pendências

11:36

- Continua reunião a 3 (também estrangeiro)

11:38

- Continua a discussão

11:40

- Continua a reunião.

11:41 –

11:43

- Continua discussão

11:45-11:48-11:50

- Continua discussão

11:54-11:55

- Já terminou a conversa executiva
- Discutem sobre carros (o expatriado está pesquisando carro pra comprar)

11:58

- De pé termina a reunião

11:59

- Computador

12:00

(“vamos ver se tem alguma coisa”!)

(resposta à e-mail)

12:05

- Separa papéis – Pastas assuntos sim e assuntos não
- Vai ao banheiro e para no café

12:10

- Reunião no café
- Preciso anotar pra não esquecer!

12:15

- Liga para o diretor presidente e fala com a secretária dele

-
- Entra outra pessoa na sala e pede instruções

12:17

- (Dá sugestões de como fazer os indicadores)

12:20

- Funcionário sai satisfeito com as instruções
- Volta para o computador
- Computador / e-mail

12:22

- Anota coisas no papel (a partir do computador)

12:25

- Interrompe pra um diretor da América Latina – que passa pra dar apenas uma oi na porta

12:27

- Conversam um pouco e volta para o computador

12:29

- Continua no computador

12:30

- Entra uma pessoa na sala, interrompe e pergunta sobre data/ agenda de uma reunião (que ele consulta ao computador)
- Volta pra e-mail
- Continua no computador

12:31

- Continua no computador

12:35

- Continua no computador
- (E-mail – espanhol)
- Funcionária entra na sala e interrompe pra consultar algo e fala sobre reserva de salas pra reuniões

12:36

- Volta pra computador

12:37

- Computador

12:38

- Pega caixinha de entrada com uma nota de papel comenta sobre “como gerenciar” a quantidade de informação que chegam.

-
- Pergunta sobre almoço, se almoço à 13:00...

12:40

- Pega uma pilha de papéis (jornais, revistas, etc) pra encaminhar,
- diz: “este jornal aqui, não sei porque separei”
- Encaminha os papéis para as pessoas (com bilhete grampeado)

12:43

- Entra a secretária e informa que o diretor ainda está no telefone (se ele ainda vai querer falar ou fica pra depois do almoço)
- Então fica pra depois do almoço
- Limpar a caixa de entrada com as pendências
- Quando a gente vai trabalhar nos projetos? (à noite) – fica à disposição do chefe – porque ele sempre viaja muito, então tem que aproveitar quando ele está aqui...

12:45

- Arruma o relógio (esta acabando a bateria)
- Técnica que aprendi: Deixar sempre um relatório de você mesmo e do interlocutor

12:47

- Sai da sala (não me convida, não vou junto)

12:48

- Fora da sala

12:50

- Volta pra sala entra junto com ele, uma funcionária da (a mesma da tabela e gráfico) e mostra a tabela que fez
- J.examina a tabela e faz “hum o que é isto, “hum”?”
- Ela pergunta: este “hum”é bom ou ruim?
- Ele diz que foi bom, mas precisa mudar ainda alguma coisa pra que a porcentagem apareça.

12:54

- Ele está junto com ela ainda arrumando os dados da tabela

12:55

- Continua debatendo a tabela
- Ele sai da sala
- Saímos para o almoço
- [saímos: J. mais dois funcionários e eu]

13:37

- Voltamos do almoço / no almoço
- Higiene

13:45

- Volta pra sala e vai organizar a ordem da mesa, já que vai precisar de espaço

13:46

- Computador

13:50

- Computador
- Limpa papéis
- Interrompe pra falar de viagem
- (Conversamos sobre viagem 1 a cada 3 meses vai pra matriz – Bélgica;)
- (1 a cada 2 meses para a região Chile / Argentina)
- (1 a cada 15 dias para a fábrica no interior de São Paulo)

13:53-13:55

- Continua nos papéis

13:55

- Leitura de materiais

13:58

- Termina a leitura, guarda papéis, despacha outros papéis
- Pega mais uma pastinha
- Começa a preparar o material para as reuniões com o pessoal que virá do Chile – (já que agora ele é responsável pela área na América Latina)

14:00

- Continua a ler os papéis e vai pro computador
- Limpa – rasga alguns, guarda outros

14:05

- Continua a selecionar papéis – o que guarda / o que joga fora

14:09

- Papéis + computador

14:10

- Computador – imprimindo materiais

14:13

- Leitura papéis (grifa com amarelo)

14:15

- Lê em voz alta (penso que esta falando comigo, mas não)
- Pergunto se as pessoas estão reprimidas às vindas à sua sala, por força da minha presença...

-
- J. diz que acha que sim, embora ele tenha feito um e-mail avisando sobre a minha presença hoje aqui; ele seria mais interrompido, diz ele, se eu não estivesse na sala.

14:16

- Computador

14:17

- Impressora + limpeza de papéis

14:19

- Limpeza papéis

14:20

- Telefone (esta tentando ligar pra alguém mas não responde)
- Computador

14:21

- Telefone (esta tentando chamar duas pessoas que não encontra)

14:22

- Chama uma funcionária pra uma reunião rápida

14:25

- Chama por telefone outro funcionário pra pedir alguma informação (ainda a preparação da reunião de Quinta)
- Entra a estagiária, espera na porta, enquanto J. esta no telefone.
- Ele termina o telefonema e atende a estagiária

14:27

- Conversa com ele (agora ficou bom o trabalho)

14:28

- Combina de como vai colocar o gráfico na rede

14:29

- Estagiária sai da sala
- J. lê o material / tabela

14:30

- Continua lendo

14:35

- Mostra os gráficos para mim, que refletem desempenho das pessoas e conversamos sobre comportamento e desempenho.

14:40

- Chegam duas funcionárias, para falar sobre entrevistas.

14:45

- Voltamos a conversar sobre comportamento e desempenho

14:46

- Pega o telefone e checa se alguém, se esta indo certo para a reunião de amanhã e,
- enquanto isso, está no computador, imprimindo uma material.

14:47

14:48

- Telefone + computador

14:50

- Telefone + analisando o que imprimiu

14:51 – 14:53 – 14:54

- Telefone
- Decisões
- Encaminhamentos
- Planejamento
- Definições

14:55

- Fim do telefonema
- Organiza papéis
- Lê / marca com amarelo

14:56

- Cama uma funcionária – não está – deixa recado
- Volta pra leitura

14:58

- Continua a leitura

14:59 – 15:00

- Chega uma moça pra reunião (advogada)
- Conversamos sobre chocolate – já quem faz aniversário oferece chocolate aos colegas e uma funcionária tinha acabado de passar, oferecendo chocolates....

15:01

- Continua reunião (decisões, encaminhamentos, cobrança de projetos)

15:02

- Continua reunião

15:04

-
- Como tem tempo avança então na discussão de outros projetos (ele sai da sala para um outro trabalho)

15:05

- Moça volta pra sala com outros papéis
- Discussão

15:07

- Continua a reunião com ela

15:08

- Lê material que ela preparou

15:09

- Continua reunião

15:10 – 15:11 – 15:15 – 15:16 – 15:18

- Continua reunião
- Debate sobre posto com serviços

15:19

- Toca o telefone enquanto está na reunião

15:20

- Encaminha o telefonema
- Continua a reunião

15:21-15:22

- Continua a reunião (solicita informações)
- Decidem não encaminhar o trabalho

15:23

- (histórico)

15:25- 15:26

- Continua a reunião (são questões judiciais)

15:30

- Termina a reunião
- Ele vai atrás do Diretor Presidente pra conversar (fico na sala).

15:32

- Sai da Sala

15:35

- Ainda fora da sala
- Reunião com Diretor Presidente

15:55-16:10-16:30-16:50-16:55

17:10

- Entra um funcionário e deixa um envelope sobre a mesa
- Continuo aguardando

17:19

- Entra outro funcionário (estagiária) e deixa um recado sobre a mesa

17:35

- Volta pra sala depois de duas horas
- Entra uma funcionária na sala (para reunião que estava prevista para o começo da tarde)
- Conversamos os três, sobre teatro.

17:37-17:40

- Saem pra um café
- Reunião com essa funcionária,
- E-mails computador

16:41

- Computador / reunião (fez uma lista sobre e-mails que precisa responder ainda hoje)

16:45

- Reunião

17:46

- Continua reunião sobre encaminhamentos
- Entra outro funcionário (interrompe reunião / fala com ele sobre conversar antes de ir embora)

17:50

- [encaminhamentos]
- (Checa agenda no computador pra ver disponibilidade de data pra reunião)

17:53- 17:54-17:55

- Reunião de encaminhamentos

18:00

- Continua reunião
- (na realidade, a decisão dos encaminhamentos ocorreu na reunião anterior com o Diretor Presidente)

18:05

- Continua reunião com pendências ainda referentes à parte da manhã

18:10

- Continua reunião + computador já pra agendar outra reunião
- Vê que no dia que esta agendando para uma pessoa da família fazer uma cirurgia mas, mesmo assim, agenda compromissos de trabalho.
- Continua reunião

18:15

- Continua reunião
- (a funcionária que está ali com ele me fala que trabalha no final de semana)

18:20

- Continua reunião

18:22

- Termina reunião
-

Estamos pra começar entrevista às

18:25

- Chega outra pessoa (funcionário que ele ainda precisava falar) pra conversar

18:28

- Continua conversando com este funcionário

18:30

- Continua conversa
- Interrompe a estagiária e a outra funcionária pra dizer tchau, até amanhã

18:30

- Começamos a entrevista

19:10

- Terminamos a entrevista, ele vai ficar porque precisa conversar com o presidente.

Fim

Anexo II – Roteiro básico da entrevista

1. Idade, formação, cargo, tempo de empresa

-
- 2. Quais as atividades típicas de seu dia de trabalho?**
 - 3. Você acha que seu trabalho tem rotina? Quais**
 - 4. Quantas pessoas atende por dia? Tempo com emails? Computador? Reuniões?**
 - 5. Quantas horas você trabalha por dia?**
 - 6. Você trabalha nos fins de semana?**
 - 7. Como é conciliar trabalho e família?**
 - 8. Quais as principais dificuldades?**
 - 9. Hoje foi um dia típico de seu trabalho?**