

ACTIVIDADES PESSOAIS DESENVOLVIDAS NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO COM BASE NUMA ABORDAGEM
ETNOGRÁFICA

Joana Diniz Esteves

Dissertação
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Abril 2012

Resumo

A vida dos indivíduos é preenchida por um sem número de papéis. Da necessidade de articulação destes diferentes papéis, surgem actividades pessoais desenvolvidas no trabalho. Este estudo de caso foca-se então nas actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, tais como, conversar, telefonar, comer, fumar, entre outras. Os dados foram obtidos através de observação directa não participante a 35 indivíduos de uma empresa Portuguesa, bem como por questionário – método etnográfico. O estudo comprova que num dia normal de 8 horas de trabalho os indivíduos despendem cerca de 58 minutos em actividades pessoais e analisa quais os motivos subjacentes a estas actividades. *Conversar, utilizar a internet, fumar* e ir ao *café* são quatro actividades onde os indivíduos despendem mais tempo. Através de questões de investigação e de hipóteses suportadas na literatura, constatou-se que existem: divergências entre o tempo percebido pelos colaboradores e o tempo real nas actividades de *fumar, café, telemóvel, casa de banho*; diferente opinião das chefias e dos colaboradores no que respeita à produtividade após realização de actividades pessoais; não existe relação entre os resultados organizacionais e as actividades pessoais; diferença de género no que respeita a actividade *conversa*; uma tendência temporal destas actividades, em que quarta-feira é o dia mais propenso ao desenvolvimento destas actividades. Posteriormente foram discutidos os resultados com a literatura existente e sugerem-se ainda linhas de intervenção para futuros estudos.

Palavras-Chave: Actividades pessoais desenvolvidas no trabalho; dualidade trabalho/família; produtividade; *work/family border theory*; presentismo.

Jel Classification:

J24 – “Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity”

D23 – “Organizational Behavior”

Abstract

One's life is full of an endless number of roles to be played. From the need to articulate these different roles, personal activities developed at work emerge. Thus, this case-study is focused on the personal activities developed at work, such as chatting, calling, eating, and smoking, among others. Data was obtained through direct observation, non participant, to 35 individuals from a Portuguese corporation, as well as a questionnaire – ethnographic method. The study proves that in a regular day of 8 working hours, individuals spend about 58 minutes in personal activities and analyses the motives underlying these tasks. Chatting, surfing the web, smoking and going to the cafeteria are four activities where individuals spend the most time. Through research questions and hypothesis supported on literature, it is possible to conclude that there are: divergences between employee's perception of time and actual time spent in smoking, coffee, phone and restroom activities; different opinion from higher hierarchical positions and staff concerning productivity after conducting personal activities; absence of relationship between organizational results and personal activities; difference in gender in what concerns the chatting activity; a temporal trend of these activities, being Wednesday most prone to be the day to develop these activities. Later, the results were discussed taking into consideration the existing literature and guidelines for further studies are suggested.

Key-words: Personal activities developed at work; duality work/family; productivity; work/family border theory; presenteeism

Agradecimentos

Um trabalho pode ser visto como um conjunto de certas palavras, que articuladas podem fazer sentido para determinadas pessoas, pode ser simplesmente um conjunto de palavras infindáveis num conjunto de folhas organizadas, ou pode também representar oito meses de dedicação em formato de tese. Com todas as adversidades, desafios e frustrações que um projecto nos propõe, a vontade de continuar, lutar e chegar ao fim do desafio proposto consegue superar todas as dificuldades sentidas. Neste sentido dedico aqui neste espaço, a todas as pessoas que me ajudaram neste projecto e que de alguma forma fizeram com que a sua realização fosse possível.

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao meu orientador. Ao Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira devo o seu apoio desde o início até ao final deste projecto, por ter sempre acreditado nele e ter depositado em mim uma enorme confiança. Mais do que as capacidades intelectuais, demonstrou-me que valores como transparência, honestidade, humildade, persistência e altruísmo ainda existem.

Seguidamente agradeço à ROFF, a oportunidade que me deu para realizar este projecto, bem como todo o apoio e a maneira como fui recebida. Um agradecimento especial à Dra. Piedade Rodrigues, à Dra. Sílvia Gusmão, à Dra. Patrícia Almeida e a toda a equipa de manutenção.

Aos meus pais e irmãos por todo o apoio prestado ao longo da vida. Sem eles o meu percurso até aqui não faria qualquer tipo de sentido. Ao meu pai, por me ter ensinado a lutar diariamente pelos objectivos que pretendo atingir, à confiança prestada em mim e pelo seu apoio. À minha mãe, pelo esforço diário que faz por me ajudar quando algo não corre como esperado, pelos valores fortes e coesos que me transmite todos os dias. A eles agradeço todo o amor que me é incondicionalmente dado.

Sem mencionar nomes, agradeço a todos os meus amigos que me ajudaram de uma forma directa ou indirecta neste projecto, pois todo o apoio que me dão no dia-a-dia é único, e cada qual o sabe fazer de uma forma especial. Sem vocês todo este percurso não teria sido possível.

Ao meu cantinho de sempre, Praia do Pedrogão, e a Deus por toda a abundância recebida,

A todos um muito Obrigada!

Índice

1. Introdução	10
2. Revisão de Literatura	12
2.1 Contexto Histórico.....	12
2.2 Gestão do Tempo.....	14
2.2.1 Novas Formas de Organização do Trabalho	16
2.2.2 Novas Tecnologias	17
2.3 A Dualidade Trabalho/Família	18
2.3.1 Conflito Trabalho – Família.....	18
2.3.2 Work/Family Border Theory.....	19
2.3.3 Enriquecimento Trabalho/Família.....	23
2.4 Presentismo.....	24
2.4.1 Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho	25
2.4.2 A Produtividade e as Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho.....	29
2.4.3 Tendências temporais das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho	30
3. Problemática	32
3.1 Definição do Estudo de Caso.....	32
3.2 Questões de Investigação.....	34
3.2.1 Questão de Investigação 1	34
3.2.2 Questão de Investigação 2.....	35
3.2.3 Questão de Investigação 3.....	36
3.3 Hipóteses de Estudo.....	37

3.3.1	Hipótese 1.....	37
3.3.2	Hipótese 2.....	37
3.3.3	Hipótese 3.....	38
3.4	Escolha da empresa	40
3.5	Caracterização da Empresa.....	40
3.5.1	Cultura da Empresa	41
3.5.2	Espaço Físico.....	43
3.5.3	Caracterização do Posto de Trabalho - Consultores.....	43
4.	Método	45
4.1	Amostra e Recolha de Dados.....	47
4.2	Procedimento	48
4.3	Instrumentos	50
5.	Resultados	52
5.1	Estatísticas descritivas	52
5.2	Questões de Investigação.....	53
5.3	Testes de Hipóteses	59
6.	Discussão dos Resultados	67
7.	Limitações do Estudo e Implicações Futuras.....	73
8.	Bibliografia	75
	ANEXOS.....	82
	Anexo 1 – Pedido à empresa para realizar o estudo de caso	82
	Anexo 2 – Questionário de Motivações	83

Anexo 3 – Tabela de motivos racionais apresentados no artigo de (D'Abate, Working hard or hardly working, 2005)	86
Anexo 4 – Tabela de motivos justificativos apresentados pelos colaboradores.....	87

Índice de Tabelas

Tabela 1 Tipos de Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho	34
Tabela 2 Duração das Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho (minutos/semana)..	53
Tabela 3 Percepção e realidade do tempo que os indivíduos despendem em actividades pessoais no trabalho (minutos/semana).....	55
Tabela 4 Motivos Justificativos dados pelos colaboradores para despendem tempo nas actividades Pessoais no Trabalho	56
Tabela 5 Percepção da influência das actividades pessoais na produtividade entre colaboradores e chefias	58
Tabela 6 Relação entre as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho e implicações organizacionais (minutos/semana)	60
Tabela 7 Correlações entre os resultados organizacionais e as APDT (em minutos)	62
Tabela 8 Actividades pessoais desenvolvidas no trabalho (minutos) por género	63

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Número de horas de trabalho por países da UE	16
Gráfico 2 Actividades pessoais desenvolvidas no trabalho por dia útil da semana	64
Gráfico 3 Duração das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho em 8 horas de trabalho (hora a hora)	65

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Esquematização do Estudo de Caso	11
Ilustração 2 – Esquematização das questões de investigação e das hipóteses	39

1. Introdução

Os indivíduos no seu dia-a-dia suportam em si diferentes papéis. Os vários domínios abordados por estes, podem por vezes tornarem-se incompatíveis de modo a que um dos domínios ultrapasse a sua barreira transpondo-o para outro domínio. Existe assim a necessidade de articular os campos que compõe a vida do indivíduo, essencialmente no que diz respeito ao trabalho e à família. Desta articulação surgem inevitavelmente no local de trabalho actividades pessoais, bem como na família surgirá o domínio do trabalho. Este estudo de caso centra-se nesta temática que cada vez mais, surge como uma problemática nas organizações. Como tal, há a necessidade de explorar como é que os indivíduos despendem o seu tempo no trabalho (Epstein & Kalleberg, 2004; Sexton, 2005) de modo a perceber quais são exactamente as actividades onde estes gastam o seu tempo. Por exemplo, estudos anteriores apontam que o uso do telefone, enviar ou receber e-mails, conversas sociais e internet, são as quatro actividades onde os indivíduos despendem mais tempo (D'Abate, 2005). Os estudos de D'Abate e Eddy, (2007) e de Eddy, D'Abate, e Thurston, (2010) revelam também que as actividades que ocorrem durante mais tempo nas organizações são a conversa, o uso do telefone e da internet. Destas actividades surgem diferentes opiniões no que diz respeito a implicações negativas e/ou positivas. As opiniões de vários autores dividem-se, por um lado, pensa-se que este tipo de actividades irá recair em custos elevados para a organização (Greengard, 2000), por outro poderá beneficiar estas organizações. Este aspecto pode ocorrer, pois apesar de os indivíduos despendem mais tempo nessas actividades, não implica que a sua produtividade depois diminua, muito pelo contrário, pode ser mais direccionada e resultar em implicações positivas (Eddy *et al.*, 2010; Kirchemeyer *et al.*, 1999; Polach, 2003). Mas afinal o que levará os indivíduos a despendem cerca de uma hora e vinte minutos (D'Abate, 2007) ou cerca de uma hora por dia nestas actividades (Eddy *et al.*, 2010)? Quanto tempo efectivamente se trabalha nas organizações, num dia normal de trabalho?

Este estudo de caso procura responder a essas questões e está estruturado em cinco capítulos. Inicialmente este estudo apresenta uma revisão de literatura, que incide em cinco temas principais: o contexto histórico, onde é analisada toda a envolvente histórica que fez com que houvesse alterações ao nível essencialmente do trabalho. Seguidamente é analisada a gestão do tempo, que faz referência às novas formas de organização do trabalho e às novas tecnologias, pois cada vez mais se assiste a um mundo que está em constante mudança, o que faz com que certo tipo de comportamentos e actividades se alterem. Posteriormente será feita

uma análise sobre a dualidade trabalho/família e tudo o que a engloba, como o conflito trabalho/família, a *work/family border theory* e consequentemente o enriquecimento do trabalho/família. Analisadas estas temáticas passar-se-á para o tema principal, onde se aborda o presentismo derivado das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, a produtividade e as tendências temporais destas actividades.

Numa terceira fase apresentar-se-á a problemática do presente estudo. Serão apresentadas as questões de investigação e as hipóteses que este estudo se propôs analisar. Neste capítulo é também caracterizada a empresa em questão, onde se analisa a sua cultura, onde se caracteriza o seu espaço físico e se descreve o posto de trabalho.

O método constitui a quarta parte deste estudo, em que se faz referência ao método utilizado para a recolha de dados – método etnográfico, e onde se explicita o procedimento e relativos instrumentos utilizados.

Posteriormente, no quinto capítulo, os resultados são expostos através de estatísticas descritivas e de testes de modo a obter resposta às questões de investigação e de modo testar as hipóteses previamente definidas. Seguidamente, segue-se a discussão dos resultados, bem como as limitações do estudo e implicações futuras.

Esquematizando,

Ilustração 1 Esquematização do Estudo de Caso

Revisão de Literatura	Problemática	Método	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> - Contexto Histórico - Gestão do Tempo -Dualidade Trabalho/Família - Presentismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Questões de Investigação - Hipóteses de Estudo - Caracterização da Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra e Recolha de Dados - Procedimento - Instrumentos 	<ul style="list-style-type: none"> -Estatísticas Descritivas -Questões de Investigação - Hipóteses de Estudo
- Discussão de Resultados			
- Limitações do Estudo e Implicações Futuras			

2. Revisão de Literatura

Este capítulo da revisão de literatura subdivide-se em quatro subcapítulos: o primeiro diz respeito à contextualização histórica, de modo a percebermos o encadeamento dos fenómenos que irão alterar certos tipos de comportamento; o segundo que diz respeito à gestão de tempo; o terceiro, aborda a dualidade trabalho/família; e o quarto faz referência ao presentismo, onde se incluirá o principal tema deste estudo – as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho (APDT).

2.1 Contexto Histórico

As pressões e necessidades sociais criaram as organizações com códigos de valores, técnicas e formas de estar mutantes nas civilizações. São transversais em determinadas sociedades com a sua própria ética com mais ou menos humanismo e ou, racionalismo sob a visão de quem as observa. Desde os primórdios do homem que este se organiza sob determinada forma, ou para viver em conjunto com o seu clã, ou ainda para sobreviver às adversidades da vida. Formalizar ou teorizar métodos nem sempre será fácil pois depende de vários factores, tais como a própria aceitação e cooperação dos factos assim como a sua execução na sua forma ou formas (Selznick, 1957).

No início das civilizações humanas as deslocações em grupo para subsistência ao clima, a procura de caça, a própria defesa, seriam talvez as primeiras formas de organização. A fixação do homem à terra com o desenvolvimento da agricultura e a sua organização para as plantações, por exemplo, são outras formas de organizações. Das antigas civilizações, para as empresas pré modernas em que a fábrica ganha força, e a gestão procurava introduzir somente alguma ordem e disciplina nos ambientes de trabalho, as condições de trabalho eram inaceitáveis para os padrões da actualidade. Posteriormente tenta-se conciliar a satisfação e a realização pessoal com o desempenho organizacional. Peter Senge (2001) advoga que as pessoas não são recursos mas sim membros da organização, retirando assim a intenção de exploração sobre o indivíduo e colocando-o como fazendo parte do processo (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007).

Assim, ao longo do tempo, dependendo de cultura para cultura, país para país e de organização para organização, existem transformações notáveis ao nível individual e da sociedade. A existência de actividades pessoais no trabalho não é excepção a essas

transformações, dependendo do contexto e dependendo da organização em que se inserem, as diferenças são visíveis. A inovação tecnológica com a respectiva utilização dos materiais tecnológicos, nomeadamente os computadores, fazem com que haja alterações no modo de estar nas organizações, bem como no modo de como o trabalho é realizado.

Inicialmente a produção realizada pelas famílias tinha como objectivo o consumo próprio. Após a industrialização e o desenvolvimento dos mercados, a figura de local de trabalho começou a alterar-se passando-se a produzir ‘fora de casa’ e com o fim de vender, não de consumo próprio (Googins, 1991). Em geral, “as actividades relativas ao trabalho e à família, após a revolução industrial foram divididas em diferentes lugares, em tempos diferentes, com diferentes grupos de pessoas, e ainda com diferentes normas de comportamento e maneiras diferentes de expressar as emoções” (Coontz, 1992, p.47). Assim sendo, as percepções sobre a “casa” e o “trabalho” começaram a tomar diferentes contornos.

Na década de 60, também, o movimento de emancipação feminina alterou toda a rotina até então existente. As famílias ditas tradicionais, onde a mulher geria a casa e o homem sustentava-a em termos económicos, deixou de ser tão frequente. O início da participação das mulheres no trabalho não associado exclusivamente à casa, trouxe-nos uma nova realidade. Esta força feminina de trabalho aumentou em 40% nos últimos 20 anos, sendo que a masculina apenas teve um aumento de 3% (Cartwright & Cooper, 1997). Em Portugal a taxa de participação feminina no trabalho teve também um aumento, em 1999 era de 52.1% e em 2009 de 56%, segundo dados do observatório das desigualdades. Começaram então a surgir os casais com duplas carreiras, onde ambos trabalham fora de casa. Neste tipo de casal com duplas carreiras observa-se um elevado comprometimento tanto com o trabalho como com a família (Cooper & Cartwright, 1997), sendo que o indivíduo/casal sente o desafio de gerir o seu tempo de modo a satisfazer todos os domínios da sua vida.

A saúde das organizações deverá estar directamente relacionada com o bem-estar dos seus colaboradores melhorando a sua condição humana em que o dinheiro deixa de ser um fim em si próprio, mas sim um meio para a evolução. Deste modo, a gestão do tempo é uma das condições necessárias para a reorganização de prioridades dentro de uma organização, tendo-se como objectivo o bem-estar dos indivíduos que a integram.

2.2 Gestão do Tempo

Segundo a perspectiva de Hassard (1996) o tempo é homogéneo, mensurável e quantitativo. O tempo é caracterizado como um recurso escasso, e como tal, necessita de alguma análise e de planeamento. No dia-a-dia há uma luta constante na tentativa de gerir o tempo de uma forma eficaz e eficiente. Heynes (2004, p.3) refere que “a gestão do tempo é um processo pessoal que tem de ajustar-se a cada estilo de vida e a cada circunstância”. Na óptica de Douglass e Douglass (1987) a gestão de tempo remete-nos essencialmente para a gestão pessoal e cresce unicamente com cada indivíduo. Caso as pessoas tivessem que efectivamente comprar o tempo, segundo Douglass *et al.*, (1987), provavelmente estas gastariam o seu tempo de maneira muito diferente de como o despendem actualmente. Como diz o provérbio popular “tempo é dinheiro” e, ao contrário de muitos indivíduos, que não dão valor às coisas que não têm um custo monetário associado, o tempo efectivamente é um valor real.

A gestão do tempo tem sido um desafio constante na procura da sua organização e correlação com a produtividade. De uma forma algo elementar Fontana (1993, p.67) questiona “Porque estamos tão ocupados a ‘não fazer nada’, temos que olhar à nossa volta e ver realmente o que é necessário fazer, estabelecer objectivos e prioridades”, temos que, reservar “tempo para relaxar, tempo para fazer um balanço para saber se realmente estamos a chegar a algum lugar”. Assim, estabelecer prioridades, eliminar actividades desnecessárias e inapropriadas, planear o tempo de modo a otimizar o horário em que o indivíduo se sente mais enérgico, e de modo a eliminar e reduzir distrações, referem Haynes (2004), Ashkenas e Schaffer (2001) fazem com que haja uma melhor gestão do tempo.

No que respeita às concepções de tempo, é de referir que existem autores que definem o tempo com um duplo sentido. Por exemplo, Dezhi Wu (2010) revela que existe o tempo objectivo, aquele que pode ser cronometrado, e o tempo subjectivo, aquele que cada indivíduo percepção. Na opinião de Bindra e Waksberg (1956) existem também estas diferenças relativas a estas duas distintas abordagens de tempo, o tempo objectivo, é o cronometrado por um qualquer instrumento de medição de tempo e o subjectivo diz respeito ao ‘relógio interno’ e ou ‘biológico’ de cada indivíduo. Por sua vez, David Fontana (1993), faz referência a três tipos de tempo: o “*essential time*”, tempo necessariamente gasto devido às exigências do trabalho, o “*peripheral time*”, caracterizado pelo tempo que não é activamente desperdiçado, mas que é gasto em certas tarefas, e por fim o “*non-essential time*”, aquele que é claramente

gasto sem nenhum objectivo associado. O foco deste estudo centrar-se-á nestas duas últimas concepções sendo que lhe daremos especial enfoque mais à frente.

O controlo de tempo difere de pessoa para pessoa, até de contexto para contexto, mas como aduz Haynes (2004), ninguém possui um controlo absoluto do tempo que dispõe, existem sempre factores externos, os quais a pessoa em questão não tem capacidade de os prever. Como por exemplo, na nossa cultura ocidental, o tempo é assumido como um bem, e considerando-o como um recurso escasso para a maioria dos indivíduos, surgem problemas no seu uso e conseqüentemente na sua gestão (Rolo, 2008, p.39). Este autor refere que “o tempo não é um factor relevante para determinados povos, algumas organizações, alguns grupos sociais e alguns indivíduos”. O tempo é assim definido por cada cultura em que se insere, apenas fazendo sentido para essa mesma cultura. Mas até que ponto a gestão do tempo se enquadra no nosso objecto de estudo?

“Todas as pessoas desperdiçam tempo. Faz parte do ser humano”, refere Heynes (2004, p.42). Este desperdício de tempo diz respeito a um recurso que não é renovável, e que pode ser realizado sem qualquer tipo de objectivo associado. O autor salienta também que existem duas abordagens de desperdiçadores de tempo: pode ser construtivo ou frustrante. Construtivo na medida que pode ajudar o indivíduo a relaxar ou a diminuir tensões e frustrante quando o tempo é desperdiçado com algo menos importante ou que dê menos prazer. Ainda Haynes (2004) afirma existir um ciclo de energia pessoal, chamado o “horário nobre”. Este ciclo depende do indivíduo em questão, pois há pessoas que funcionam melhor de manhã, outras de tarde, ou noutros horários. Este autor sugere que cada indivíduo tem de descobrir qual o horário em que funciona melhor e que se sente mais apto para a realização de determinadas tarefas.

No fundo, a qualidade do tempo refere-se “a quem tu és, onde tu estás, que resultados procuras, o que tu gastas a fazer determinada coisa, e com quem gastas o teu tempo” (Douglass *et al.*, 1987, p.9).

A gestão de tempo é crucial na abordagem da temática deste estudo, na medida em que uma inconveniente gestão de tempo pessoal pode conduzir a actividades que à partida não são bem aceites nas organizações, como é o caso dos desperdiçadores de tempo, como será analisado nos capítulos conseqüentes.

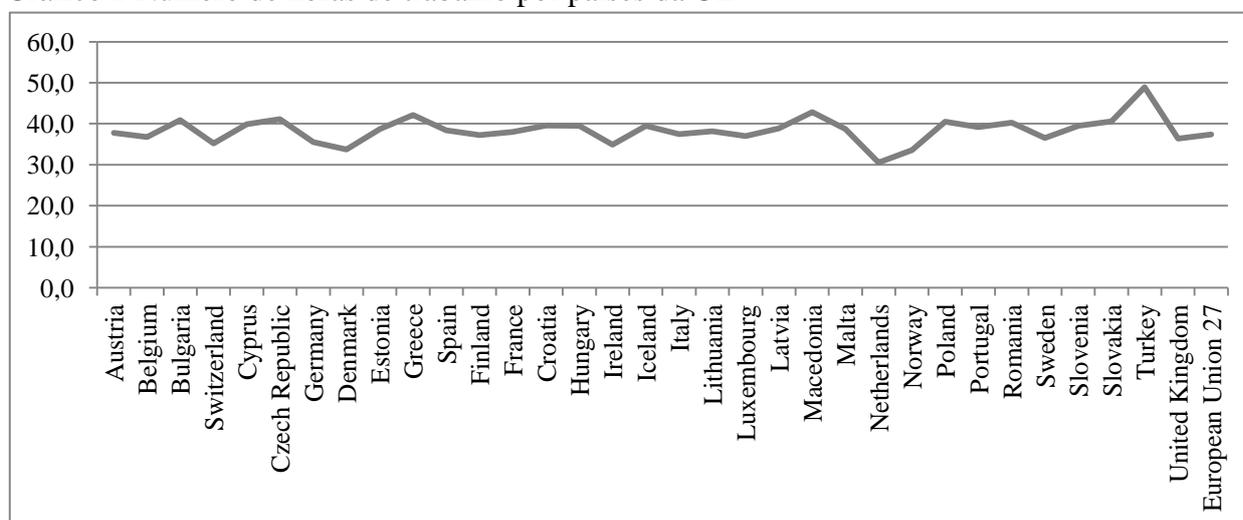
2.2.1 Novas Formas de Organização do Trabalho

O mercado tornou-se cada vez mais industrializado e o trabalho começou a realizar-se fora do foro familiar. A industrialização, iniciada em 1780 em Inglaterra, fez com que se desse outro significado à palavra ‘trabalho’ (Coontz, 1992). Começam aqui a existir uma distinção entre o ‘trabalho’ e a ‘família’. Esta distinção era feita ao nível dos “lugares diferentes, tempos diferentes, conjunto de pessoas diferentes, com diferentes normas de comportamentos e diferentes emoções” (Coontz, 1992, p.47).

A partir dos anos 70, a intensificação da competitividade, a globalização económica, a terciarização, o desenvolvimento tecnológico, as alterações nos padrões de consumo, a imprevisibilidade dos mercados e a crescente inovação contribuíram para a constante alteração dos padrões económicos até então desenvolvidos. Com todo este processo as organizações tenderam a tornar-se mais descentralizadas, num sistema cada vez mais horizontal, com hierarquias *flat* e com uma maior flexibilidade interna à organização em si, surgindo assim novas formas de reorganização do trabalho (Cunha *et al.*, 2007).

No que concerne ao horário de trabalho, na Europa, em geral, o dia de descanso semanal concedido aos colaboradores é o domingo, dado o predomínio da religião católica. A tradição da semana de cinco dias de trabalho surgiu na história industrial. Henry Ford, introduziu esta semana curta de trabalho argumentando que os colaboradores após dois dias de descanso se sentem mais descontraídos e com mais capacidade para o trabalho após estes dias (Bryson *et al.*, 2007). Em termos de horas de trabalho, a média semanal é de 39.2 horas em Portugal, contrastando com a média da EU 27, de 37.4 horas, relativamente ao transacto ano de 2011.

Gráfico 1 Número de horas de trabalho por países da UE



Fonte: Eurostat

Um outro factor importante nas novas formas de organização do trabalho é, como já foi referido, o aumento da participação da força e especialização feminina. A inclusão deste género no mercado de trabalho alterou significativamente estruturas familiares e laborais de toda a sociedade. A adaptação e a aceitação do indivíduo a um mundo cada vez mais global é um dos factores que determinam a flexibilização, a necessidade da procura do conhecimento intercultural e o ajustamento ao novo mundo laboral, em que as novas tecnologias estão indissociavelmente presentes.

2.2.2 Novas Tecnologias

As novas tecnologias vieram modificar a maioria dos postos de trabalho. Estas alteraram “os processos habituais de troca de informação do trabalho, reequacionaram o conceito de espaço de trabalho, originaram novas formas de trabalho, criaram novas oportunidades de negócio” (Ramos, 2001, p.81). Beckman e Stanko (2005, p.2), afirmam que as estruturas organizacionais são “drásticamente moldadas pelas tecnologias de informação”, sendo que estas mesmas tecnologias colocam aos indivíduos novas exigências como “a adaptação a novos equipamentos e a novas formas de trabalhar, aprendizagem de novas competências e conhecimentos (...), novas formas de relação e de comunicação organizacional, novos papéis, novas tarefas e obrigações profissionais” (Ramos, 2001, p.82). Também despertaram o interesse para a possibilidade dos indivíduos poderem despender ou repartirem o seu tempo noutras actividades não directamente relacionadas com a produtividade. Ainda assim, a tecnologia evolui de tal modo rápido que se “torna difícil mantermo-nos actualizados com as inovações recentes que servem para poupar tempo” (Haynes, 2004, p.57).

Com as novas tecnologias surgem também novos domínios onde é possível os indivíduos despenderem ou repartirem certo tempo em actividades não produtivas e ou de lazer. Deste modo, as novas tecnologias têm actuado como agentes de mudança quer ao nível laboral, profissional e até pessoal. Esta difusão da tecnologia está associada a “uma maior autonomia e responsabilização dos colaboradores” (Casaca, 2005, p.32), levando a que estes tenham uma maior margem de gestão de tempo, o qual pode estar relacionado com um maior desenvolvimento de actividades pessoais no trabalho, dado que os indivíduos têm mais flexibilidade.

Segundo o “Fourth European Working Conditions Survey”, com as novas tecnologias, tais como o telefone e a internet, o trabalho entra na vida pessoal do indivíduo, na medida em que este está disponível para a resolução de qualquer tipo de problema relativo ao trabalho,

podendo-se considerar neste caso que se gera uma flexibilidade negativa (Parent-Thirion, Macías, Hurley, & Vermeulen, 2005).

As novas tecnologias trouxeram também um novo conceito até então desconhecido – o *cyberloafing*. Lim (2002, p.675) define-o como “o acto dos empregados utilizarem a internet que está disponível na sua empresa, com um propósito pessoal, durante o horário de trabalho”, podendo representar uma forma de desvio à produtividade. Este comportamento pode ser considerado também como um desvio ao trabalho, na medida em que o colaborador age voluntariamente o que pode ser visto como um desrespeito pela organização. No entanto, Greengard (2000), alerta para a possibilidade de existirem efeitos positivos ressurgentes deste comportamento. Este é um dos temas que irá ser abordado com mais ênfase mais à frente, no capítulo das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho.

Assim, a gestão de tempo, o emergir de novas tecnologias e conseqüentemente a estruturação das novas formas de organização de trabalho fizeram com que a actual estrutura familiar e organizacional se alterasse substancialmente.

2.3 A Dualidade Trabalho/Família

Este capítulo trata de algumas inter-relações entre o trabalho/família, sendo duas áreas importantes na vida dos indivíduos. Este tema é tratado em três fases, com base em algumas teorias surgidas até então, com o objectivo de percebermos a sua origem, e de algum modo estabelecermos uma determinada cronologia temporal, pois estes conceitos alteraram-se ao longo dos tempos. Assim, propomos uma primeira visão, o conflito trabalho/família, seguido do seu balanço e por fim o seu enriquecimento, vertente mais recente.

2.3.1 Conflito Trabalho – Família

Quando não existe equilíbrio entre o trabalho e a família, criam-se situações de conflito, demonstrando que estes domínios poderão ser de algum modo inconciliáveis. Segundo Greenhaus e Beutell (1985, p.77), o conflito é definido pelas “pressões dos domínios do trabalho e da família, sendo mutuamente incompatíveis”. O conflito trabalho-família é considerado bidireccional, mostrando que estes se interferem mutuamente. Os autores dividem este tipo de conflito em três vertentes: *time-based conflict*, *strain-based conflict* e *behavior-based conflict*. No primeiro, estamos perante uma situação onde existem muitas tarefas a competir pelo tempo de determinado indivíduo. O conflito *strain-based* ocorre quando a tensão numa certa actividade afecta o desempenho numa outra actividade, e por fim,

o *behavior-based conflict*, ocorre quando um padrão específico de comportamentos de um domínio (trabalho ou família), é incompatível com as expectativas do outro domínio. Duxbury, Higgings, e Lee (1994), examinaram o conflito trabalho-família de acordo com o género, tipo de família e pelo *perceived control*, de acordo com o número de horas que cada indivíduo despende em cada um dos domínios. Assim, podemos afirmar que quantas mais horas um indivíduo gasta no trabalho, maior é a interferência com a família e vice-versa. No que diz respeito ao género, as mulheres tem mais dificuldades em gerir o trabalho e a família, visto que a procura pelo tempo de ambos os campos é maior. Contudo, um estudo europeu revela que, no que respeita a diferença de géneros, é interessante verificar que os homens demonstram-se mais insatisfeitos com o balanço trabalho-família do que as mulheres, revelando que as causas apontadas para este fenómeno são o volume de horas que trabalham semanalmente e as diferentes maneiras de como organizam o seu tempo (MacGoris, 2010). Contudo, mesmo ambos os sexos trabalhando em *full-time*, na Europa, os homens têm uma percepção negativa no que respeita o balanço destes domínios, contando com 24% por parte dos homens e 20% do lado das mulheres (Parent-Thirion *et al.*, 2005).

2.3.2 Work/Family Border Theory

A família é caracterizada pelas funções sociais que são esperadas que esta desenvolva: “reproduzir e socializar, regular o comportamento sexual, agir como um grande foco no trabalho produtivo, proteger as crianças, e providenciar conforto emocional e suporte aos adultos” (Johnson, 2000, p.267). É aqui que os indivíduos definem a sua identidade, os seus valores e questões éticas. Por sua vez, o trabalho é, com efeito, um elemento central na vida de cada pessoa e um factor regulador da vida em sociedade, “concebido como fonte de realização para o homem quer do laço social, quer da subsistência” (Méda, 1999, p.23). Aqui os indivíduos desenvolvem ou reestruturam a sua identidade criada a partir da família. Como se pode apreender pelas definições acima transcritas, há uma relação entre estas duas abordagens. Enquanto que a definição de trabalho revela que este é um factor regulador da sociedade, a definição de família revela que esta é definida pelas funções sociais. É de referir ainda que estas duas componentes se interferem mutuamente, ou seja, podemos estar perante o caso do trabalho interferir com a família (conflito trabalho-família), ou ser a família a interferir com o trabalho (conflito família-trabalho).

Um dos principais factores que influenciam o balanço entre o trabalho e a vida familiar é o volume de horas que os indivíduos trabalham, pois quanto mais horas trabalham, maior

dificuldade sentem em conciliar as actividades relacionadas com o trabalho e as que não o são. Portugal tem uma taxa percepcionada de insatisfação relativa ao balanço trabalho-família de cerca de 18%, que contrasta com 21% da EU 27 (Parent-Thirion *et al.*, 2005). Assim, para a maioria dos cidadãos dos nossos dias, as organizações empregadoras e a família são duas instituições centrais da vida (Zedeck & Mosier, 1990). Investigadores como Ashforth (2000), com a “*boundary theory*” explicita que os indivíduos ultrapassam barreiras entre a família, o trabalho e outras actividades, e ainda afirma que as fronteiras entre trabalho e casa são um “contínuo”, onde estes domínios podem estar completamente integrados, parcialmente segmentados ou podem ser totalmente distintos (Nippert-Eng, 1996). O balanço entre as componentes do trabalho e da família é uma das principais questões de preocupação para os indivíduos activos. Com base nesta problemática foi construída a teoria da fronteira entre o trabalho e a família por Clark (2000).

Esta teoria foi criada a partir das lacunas existentes nas teorias de “*spillover*” e da “*compensation*”. A teoria de “*spillover*” definida por Staines (1980), era caracterizada por um sistema aberto, onde era assumido que os eventos no trabalho eram influenciados pelos eventos da família e vice-versa. Esta reciprocidade, segundo alguns teóricos (Cooper & Cartwright, 1997; Zedeck & Mosier, 1990), não é sofrida com a mesma intensidade nos dois sentidos, sendo que é mais comum que o trabalho influencie a família do que o contrário. Segundo Santos (2011), esta influência do trabalho na família e vice-versa deve-se apenas à incapacidade de os indivíduos se desligarem de um dos domínios aquando estão noutro campo. A teoria da “*compensation*”, também criada por Staines (1980), remete-nos para uma relação inversa entre o trabalho e a família onde os indivíduos fazem investimentos em cada uma das componentes, ou seja, se o indivíduo se sente ‘mal’ com uma das áreas, tem tendência a investir mais na outra. Existem ainda outros três modelos que explicam a articulação entre o trabalho e a família – o modelo da *segmentação*, o modelo *instrumental* e o modelo de *conflito* que exprime a incapacidade de articulação entre o trabalho e a família (Ramos, 2001). O *modelo de segmentação* caracteriza-se por existirem duas esferas completamente separadas, onde os indivíduos se sentem confortáveis em cada uma delas e procuram diferentes interesses em cada uma ao nível individual. No *modelo instrumental* declara-se que “um ambiente é apenas um meio para o outro” ou seja, “o trabalho é o meio pelo qual as pessoas ganham dinheiro para assegurar uma vida confortável à sua família (Ramos, 2001, p.77). No que diz respeito à vertente de *conflito* podemos afirmar que a componente da família e a do trabalho são incompatíveis, visto que não há qualquer tipo de

coordenação entre elas, levando a sacrifícios de ambas as partes, como já foi visto anteriormente.

Após estes modelos surgiu a teoria da articulação trabalho/família proposta por Clark (2000). Esta foca-se em aspectos como o espaço, o tempo, o social e em comportamentos, enquanto que as outras apenas se focavam em emoções. A articulação do trabalho e da família procura encontrar e explicar o balanço entre estas duas componentes. Este balanço é definido pela “satisfação e pelo bom funcionamento do trabalho e de casa, com o mínimo conflito” (Clark, 2000, p.751). Como é de esperar, este balanço difere de indivíduo para indivíduo e essencialmente de cultura para cultura. Frone (2003), define o balanço entre o trabalho e a família pela falta de conflito entre estes dois domínios. Sabe-se que “18% dos trabalhadores da Europa²⁷, não estão satisfeitos com o balanço entre trabalho e família, tendo-se registado um decréscimo desde o ano 2000. Enquanto que os homens experienciam mais este problema a meio das suas carreiras, entre os 30 e os 49 anos, as mulheres expressam menos essa insatisfação tão focalizada, sendo que o sentem ao longo da sua carreira em geral” (MacGoris, 2010, p.4).

Clark (2000), refere que os indivíduos enfrentam barreiras físicas, temporais e psicológicas. Estas barreiras são linhas que definem onde começa e onde acaba um certo comportamento que diz respeito a um destes domínios. As barreiras físicas e as temporais são as mais perceptíveis, e são aquelas em que o indivíduo consegue ter uma melhor noção se as está a transpor ou não. Já as barreiras psicológicas, caracterizadas pelas “regras criadas pelos indivíduos que ditam padrões de pensamentos, de comportamento e de emoções, apropriadas para um domínio mas não para outro” (p. 756), são mais difíceis de definir e de controlar pelo próprio indivíduo. Enquanto que, o indivíduo ultrapassa uma barreira física, por exemplo, o sair de casa para entrar no trabalho, e uma barreira temporal, por exemplo, o número de horas que trabalha, no domínio psicológico é mais complicado estabelecer linearmente esse início/fim de barreira.

São características das barreiras a *permeabilidade*, a *flexibilidade*, uma *mistura (blending)* de ambas e ainda a *força*. As fronteiras/barreiras aumentam ou diminuem consoante a sua permeabilidade, dependendo da necessidade de cada um dos domínios, se são mais ou menos flexíveis, ou seja, em que medida um domínio afecta o outro. A combinação de ambas (mistura), diz respeito, por exemplo, se se leva trabalho para casa ou vice-versa, isto é, associa-se a flexibilidade e a permeabilidade, e a *força*, que depende das características

mencionadas. Assim, as fronteiras são fortes quando são impermeáveis e inflexíveis, sendo que a mistura não permite a combinação dos sistemas. A fronteira é fraca se for flexível, permeável e se permitir a combinação dos sistemas. É de ressaltar a importância dada a esta (im)permeabilidade, pois se a fronteira entre trabalho e família estiver menos definida, os empregadores têm mais dificuldade em negociar com as partes (Clark, 2000), o que acaba por acontecer porque não está determinado quando começa e acaba um ou outro domínio.

As fronteiras podem ser ultrapassadas num grau em que existe uma participação central ou periférica em cada domínio (Lave & Wenger, 1991). Numa perspectiva central, há uma interiorização dos domínios da cultura, da competência, da relação com os outros, e da responsabilidade. Numa óptica periférica ignoram-se os domínios no que respeita as normas e os valores, não existe competência, falta de interação e não há uma identificação das responsabilidades. Quem mais autonomia e habilidade tem para fazer escolhas, mais satisfeito está com ambas as componentes do trabalho e da família (influência), enquanto que, quanto mais os indivíduos se identificam com qualquer um dos dois domínios, mais motivados se sentem (Clark, 2000). As questões de motivação remetem-nos também para a questão da satisfação com o trabalho, sendo que, ao desenvolver um bom sistema de comunicação as empresas são capazes de aumentar a satisfação dos empregados e o seu desempenho, que irá ter repercussões positivas no resultado da organização (Tarí & Sabater, 2006). Ao aumentar a satisfação dos colaboradores estes sentirão que a organização dá valor ao seu trabalho e consequentemente estes irão sentir um maior apreço pela organização, fazendo com que o *commitment* aumente. Neste sentido, o “*fourth European Working Conditions Survey*” indica-nos que cerca de 64% dos portugueses estão satisfeitos com as suas condições de trabalho (Parent-Thirion *et al.*, 2005).

Cada indivíduo estabelece a sua definição, com base na sua própria experiência, dos domínios de trabalho e de família, sendo que uma boa comunicação é essencial para perceber o que o ‘outro’ sente e experiencia, de modo a atenuar o conflito trabalho/família (Galinsky & Stein, 1990), no entanto, as singularidades que dizem respeito ao contexto laboral e ao familiar, bem como, as características dos indivíduos, podem impedir ou fomentar a comunicação (Clark, 2000).

D’Abate (2005), revela a necessidade de se fazer uma trilogia entre o trabalho, casa e lazer, criticando Clark (2000) de apenas referir na sua teoria duas das dimensões acima mencionadas. Asforth (2000) aponta também a necessidade da existência de três dimensões.

Com a “*boundary theory*”, este autor introduz também a categoria de “*social life*”, construindo também uma trilogia, onde Fontana (1993) afirma que o dia se divide em três, restando 8 horas diárias para cada um desses domínios (lazer, trabalho e família). Já Douglass *et al.*, (1987), afirma que o dia é dividido em seis, sendo que oito horas são destinadas ao sono, outras oito horas destinadas ao trabalho, duas horas para deslocações, uma hora para a higiene pessoal, três horas destinadas à alimentação e restam sempre duas horas diárias que são desperdiçadas.

Este balanço do trabalho/família, enquadra-se numa óptica onde é possível requerer aos indivíduos que tentem da melhor forma enquadrar e articular estes dois domínios, com vista a que haja um maior proveito nos dois campos. No sub-capítulo que se segue é-nos proposto uma outra abordagem deste conceito, no que concerne ao enriquecimento destes dois domínios.

2.3.3 Enriquecimento Trabalho/Família

Outra visão, definida por Greenhaus e Powell (2006), apresentam-nos a teoria do enriquecimento do trabalho/família, reforçando a ideia que o balanço entre estes dois domínios trariam implicações positivas. Assim, estes autores referem que esta teoria tem como base o enriquecimento do indivíduo, tendo-se como objectivo a aliança entre estas componentes e não tratá-las como antagónicas. A vivência no trabalho ou na família poderão ter efeitos no bem-estar dos indivíduos na medida em que num campo ou no outro poderão produzir experiências positivas que ajudarão diminuir ou retirar o stress num ou em ambos os campos. Tal como a teoria do balanço do trabalho/família (Clark, 2000), a teoria do enriquecimento é também bidirecional, ou seja, “o enriquecimento do *work-to-family* ocorre quando as experiências de trabalho melhoram a qualidade de vida da família, e o enriquecimento do *family-to-work* ocorre quando as experiências da família melhoram a qualidade do trabalho”. O enriquecimento família para o trabalho é substancialmente mais forte do que o trabalho para a família, ou seja, o apoio familiar é muito mais importante no que toca o desempenho do indivíduo do que vice-versa. Estes autores construíram o modelo entre estes dois domínios onde a participação num dos campos iria enriquecer o outro campo. (Greenhaus *et al.*, 2006, p.73).

O enriquecimento entre o trabalho e a família é como que uma sinergia em que os recursos associados com um dos campos fazem com que haja uma ligação positiva com o outro domínio. A conciliação entre o trabalho e a família é tão profunda quanto a organização cria

condições para reconciliar o trabalho e a família da vida dos seus empregados. (Rego & Cunha, 2009). Ao contrário do que acontece no conflito entre trabalho e família surge aqui o “*positive spillover*” onde o estado de espírito, as técnicas, os valores, e os comportamentos são transferidos de um para outro domínio (Poelmans, Odle-Dusseau, & Beham, 2009). Este tipo de conceito, como é claro, tem tendência a criar benefícios, quer a nível individual quer ao nível organizacional, onde o bem-estar é relevante.

Uma vez abordadas as várias concepções da dualidade entre o trabalho e a família, dirigimo-nos para um patamar de análise mais específico onde serão analisados temas como o presentismo e o que advém dele – as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho.

2.4 Presentismo

O presentismo é definido por Hemp (2004), pelos colaboradores estarem fisicamente presentes no trabalho, mas por motivo de doença ou condições médicas não estão a produzir a cem por cento. D’Abate & Eddy (2007), afirmam que o presentismo pode ser associado a qualquer problema de doença, assim como outros autores (Johns, 2009), mas pode também ser derivado de qualquer outro tipo de disfunção, como por exemplo falta de motivação. Esta outra fonte de presentismo é caracterizada pelo indivíduo que está presente no trabalho mas que não está a desempenhar efectivamente as suas funções, devido a, por exemplo, falta de concentração (Simpson, 1998). Este problema, pode cortar a produtividade individual em um terço ou mais (Hemp, 2004), apesar de ser pouco visível e de difícil mensuração comparando por exemplo com o absentismo, onde há um registo real. D’Abate *et al* (2007, p.362), afirmam que, na sua opinião, o presentismo ocorre também quando “os empregados vão para o trabalho mas gastam uma porção do seu tempo do dia de trabalho em actividades pessoais no trabalho – chamando “*nonwork-related presenteeism*”.

A problemática do presentismo surge numa óptica em que “a cultura do *downsizing*, potenciada pelas novas tecnologias, e as pressões de um mercado global encorajaram uma maior flexibilidade na força do mercado” (Simpson, 1998, p.37). O ritmo de trabalho aumentou consideravelmente levando a que os indivíduos se submetam às chamadas “longas horas” de trabalho, termo técnico por nós utilizado como “horas extra”. Estas são o motivo de maior pressão sentida pelos colaboradores, onde surge depois o conflito entre o trabalho e a família. Esta forma de presentismo, quando os colaboradores ficam no trabalho, mesmo quando não é necessário, surge de três permissas diferentes. Alguns colaboradores trabalham

mais horas, simplesmente porque há procura; outros trabalham longas horas porque há um maior ritmo de trabalho; ou simplesmente têm que mostrar um forte *commitment*.

A motivação e a energia com que o trabalhador se apresenta no trabalho, poderá ser diferente no nível da expectativa do empregador na medida em que este último poderá ter um nível de exigência superior às reais capacidades do primeiro. O sentimento de incapacidade na confluência de interesses de ambas as partes poderá evidenciar uma atitude presentista do trabalhador.

O tempo de trabalho é uma das dimensões chave das condições de trabalho, sendo um elemento crucial para fazer o balanço entre o trabalho e a família. O “Fourth European Working Conditions Survey”, apresenta-nos dados que revelam que o número de pessoas que trabalhavam mais de 41 horas semanais decresceu desde o ano de 2001. Este estudo revela também que o número de dias que os indivíduos em Portugal trabalham são em média cinco. É de registar ainda que Portugal é um dos 10 países da União Europeia dos 27, que trabalha mais horas por semana, ficando acima da média da União Europeia.

Apesar de as longas horas de trabalho serem mais frequentes no sexo masculino do que no sexo feminino, as consequências são visíveis em ambos os sexos, como problemas de saúde e perda de tempo para se dedicarem ao lado mais pessoal, a família, sendo estes os impactos mais visíveis. Estes impactos podem eventualmente ser “ultrapassados” maioritariamente pelo aumento do salário e essencialmente pela flexibilidade dada pela organização em termos de hora de entrada e de saída do local de trabalho.

Assim, a vida dos colaboradores é significativamente passada no local de trabalho, sendo também neste contexto que se revelam emoções, vivências e diferentes formas de estar que muitas vezes dão origem a actividades pessoais desenvolvidas no trabalho – APDT.

2.4.1 Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho

Cada vez mais, existe uma maior preocupação de perceber em que actividades é que os indivíduos gastam parte do seu tempo no trabalho, e porque é que estes não se focam apenas no trabalho em si (Epstein & Kalleberg, 2004; Sexton, 2005).

Como já foi visto anteriormente, por algumas teorias supra indicadas, o trabalho e a família não são domínios dissociados, ambos dependem do tempo que cada indivíduo atribui a cada categoria, afectando assim as emoções das pessoas envolvidas, a energia que pretendem

gastar em cada uma delas, fazendo então com que estas duas categorias sejam influenciadas uma pela outra (Brief & Nord, 1990). Caso estas dimensões não estejam equilibradas, vão existir conflitos associados à gestão de tempo e tensões emocionais (Greenhaus *et al.*, 1985).

Estas diferentes categorias são evidentes num micro-nível, onde “o trabalho, o lazer e a casa, revelam ser interdependentes, onde é evidenciado o comportamento do colaborador no seu próprio trabalho” (D'Abate & Eddy, 2007, p.364) levando a uma interdependência destes campos.

Eddy *et al.*, (2010), indicam três diferentes denominações para os comportamentos que os indivíduos desenvolvem no trabalho, mas que não estão directamente relacionados com ele. Este comportamento é usualmente chamado de *actividades relacionadas com o não trabalho (nonwork related activities)*, *desvios no local de trabalho (workplace deviance)* ou *presentismo (presenteeism)*. Heynes (2004) acrescenta ainda outra denominação – *desperdiçadores de tempo*, e Roy (1959) define-o como “*Banana Time*”.

Heynes (2004) define duas origens dos desperdiçadores de tempo: o contexto ambiental e a própria pessoa – desperdiçadores auto-gerados. Este autor indica como exemplos de desperdiçadores de tempo auto-gerados a desorganização, a procrastinação e a incapacidade de dizer ‘não’. Como desperdiçadores de tempo contextuais são apontados exemplos como as visitas, os telefonemas, o correio, os tempos de espera, as reuniões e as crises. Como enumeram Eddy *et al.*, (2007), utilizar o telefone para razões pessoais, surfar na internet, enviar e receber e-mails pessoais, ter conversas sociais, marcar/agendar assuntos pessoais, ler em prol do lazer, fazer apostas, ver televisão, jogar jogos de computador, fazer download de músicas, pagar contas pessoais, fazer compras on-line, e receber visitas da família durante as horas de trabalho são exemplos destas actividades (D'Abate, 2005; Eddy *et al.*, 2007; Zuppek, 2007). Alguns autores procuraram quantificar a duração destas actividades - D'Abate (2005), identificou que as actividades mais comuns, ou que foram reportadas por mais colaboradores foram o uso de telefone (77%), enviar ou receber e-mails (67%), conversar sobre assuntos não relacionados com o trabalho (67%) e ainda estar na internet com propósitos pessoais (60%). D'Abate *et al.*, (2007) sugeriram na sua pesquisa que os empregados gastam aproximadamente uma hora e vinte minutos num dia de trabalho em actividades pessoais. Já Eddy *et al.*, (2010), revelam que a média de horas que os empregados se comprometem em actividades pessoais durante o trabalho é de 4.9 horas numa semana normal de trabalho.

Para Douglass *et al.*, (1987), não existe definição para desperdício de tempo. O controlo de tempo é feito pelo indivíduo, pelo seu envolvimento, e pelo objectivo que o indivíduo está tentar atingir naquele determinado momento. Para estes autores o desperdício de tempo provém de dois factores: externo e interno. Os externos são gerados por alguém ou alguma coisa, os internos são criados pela própria pessoa fazendo com que a sua identificação seja mais difícil.

Alguns autores, como Vardi e Wiener (1996), caracterizam este tipo de actividades como um abuso e como mau comportamento (Lim, 2002), pois utilizam os recursos da organização para satisfazer as suas necessidades pessoais, durante o período de trabalho, desrespeitando assim as normas sociais. Na visão de Beckman *et al* (2005), o desafio está na forma de como os indivíduos e a organização determinam o uso da tecnologia.

A realização destas actividades podem também ser vistas como um custo de oportunidade, na medida em que os indivíduos podem usar as novas tecnologias para fins pessoais, enquanto deveriam utilizá-la para, por exemplo, a sua formação, conhecimento, melhorar técnicas e desenvolver a sua carreira, fazendo consecutivamente com que a produtividade da empresa aumentasse (D'Abate *et al.*, 2007).

As actividades pessoais desenvolvidas no trabalho apesar de terem uma conotação negativa associada é possível que tenham consequências positivas quer ao nível individual, quer ao nível organizacional Eddy *et al.*.(2010). De acordo com este ponto de vista, estas actividades podem também ser positivas, no que respeita, por exemplo, ao grau de satisfação e de felicidade dos colaboradores, onde Greengard afirma que “56% dos empregados que usam a internet para fins pessoais, afirmaram que isso os ajuda a realizar melhor o seu trabalho, ou simplesmente que os deixa mais felizes, ou menos stressados” (Greengard, 2000, p.22). Na opinião de Cunha *et al.*, (2009), a felicidade no trabalho valoriza-se a ela própria. Este autor afirma que o trabalho só por si não faz o indivíduo feliz e que os altos níveis de performance estão associados à felicidade, conduzindo a actos virtuosos desempenhados pelos colaboradores.

Assim, os empregados que se encontram felizes estão mais abertos à evolução (Fredrickson, 2003), “tornando-se mais criativos, resilientes, conectados socialmente, apresentando-se fisicamente e psicologicamente saudáveis e mais efectivos” (Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007, p.97). Fontana (1993) revela que o facto de existir um reconhecimento que actividades como a socialização com os colegas, as conversas telefónicas, o beber um café pode ter como

objectivo a “humanização” no trabalho. Caso o tempo despendido nestas actividades seja reduzido, o indivíduo provavelmente irá sentir que a ‘diversão’ no trabalho irá diminuir, bem como irá distanciar-se também dos seus colegas de trabalho. Neste sentido, Fleming (2005) apoia a diversão no trabalho pois acha essencial que os gestores deveriam revitalizar os colaboradores de forma a criarem um ambiente que conduza à diversão e ao bom humor, com o objectivo de obter um maior comprometimento da parte dos colaboradores de uma organização, pois estes irão entregar-se de alma e coração naquilo que fazem. Através de um *dress code* informal, festas, jogos, campos de formação, os indivíduos sentirão um maior prazer ao desempenhar os seus próprios papéis (Greenwich, 2001; Reeves, 2001).

Friedman, Christensen, e DeGroot (2000) recomendam que os colaboradores devam ser tratados como indivíduos em vez de serem tratados como empregados. Muitas organizações não são conhecedoras de vários pontos de ligação entre o trabalho do colaborador e a sua vida em termos pessoais (Hall & Richter, 1988). Segundo estes autores, é necessário perceber como é que os empregados veem os comportamentos entre estes domínios. Greengard (2000, p.24), afirma que “alguns trabalhadores dizem que o trabalho invade constantemente a ‘sua casa’, e se dedicam horas extra à noite ou nos fins-de-semana, o local de trabalho também deveria acomodar as suas vidas pessoais”.

De forma a compreender melhor o lado dos colaboradores, e de forma a indagar o ‘porquê’ de estes indivíduos dedicarem tempo a actividades que à partida e de uma forma muito superficial não trazem retorno à organização, autores como Eddy *et al.*,(2010) e D’Abate (2005), tiveram a necessidade de averiguar quais eram de facto as razões e os motivos que os indivíduos apontavam para a realização dessas mesmas actividades. Justificações como o aborrecimento, a conveniência, constrangimento de tempo, libertação de tempo pessoal, necessidade de um intervalo, entre outros foram referidos pelos indivíduos em questão no estudo destes autores. A recolha de dados feita por estes autores foi realizada através de questionários, método que só por si não consegue extrair os comportamentos reais ao nível das APDT, pois dependendo da cultura da organização, estes, apesar de serem questionários confidenciais, podem de certo modo extrair resultados enviesados, de modo a que não se consiga extrair a realidade dos comportamentos. É também difícil, neste tipo de método, saber se os inquiridos estão a responder o que sentem ou se respondem de acordo com o que pensam que são as expectativas dos investigadores, sendo que a observação directa contraria essa desvantagem porque se baseia em factos reais.

Racionalmente, os colaboradores podem não ter consciência do seu desempenho com vista ao aumento da produtividade, sendo necessário que haja uma avaliação deste tipo de comportamentos com a produtividade.

2.4.2 A Produtividade e as Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho

Quando se fala de actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, como já foi referido, há uma conotação negativa associada. Essa conexão é em grande parte relacionada com a não produtividade e associada imediatamente a comportamentos não produtivos. Grengard (2000, p.22) afirma que o custo associado a estas actividades é de “biliões de dólares num ano em termos de produtividade”.

Estes custos não são apenas direccionados para a organização, podem ser também prejudiciais para os colaboradores que praticam estas actividades, correndo o risco de suspensão, ou de despedimento (Greengard, 2000). Será que os colaboradores têm consciência destes custos e acham-nos aceitáveis, ou mesmo um mal necessário, ou será simplesmente a falta de bom senso e de ética que levará a estes custos astronómicos nas organizações?

Seguindo esta lógica de uma visão negativa das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, além do considerado abuso, mau comportamento (Lim, 2002; Vardi & Wiener 1996) e falta de ética (Focus, 2001), Greengard (2000) relata no seu estudo o custo monetário associado à perda de produtividade. Por exemplo, um estudo realizado por Bryson *et al.*, (2007) revela que é possível que existam padrões de produtividade diários, causados por factores temporais. Segundo Verton (2000), Greengard (2000) e Roman (1996), as actividades pessoais realizadas no trabalho produzem quebras na produtividade, enquanto D’Abate (2007), Greengard (2000) numa outra visão, bem como, Kirchemeyer e Cohen (1999), Eddy (2010) e Polach (2003), revelam que estas actividades podem ser positivas no dia-a-dia dos colaboradores. Este estudo de caso tem como objectivo apurar se de facto estas actividades produzem efeitos positivos ou negativos. Do ponto de vista de Ashkenas *et al.*, (2001), o que torna os colaboradores de uma organização improdutivo é o próprio ambiente organizacional.

Schwartz e Allen (2011), revelam que o segredo de produzir mais em menos tempo e mais sustentável se deve à gestão de energia pessoal. Fazer exercício, dormir, comer, descansar, cultivar pensamentos positivos, definir propósitos e objectivos, são exemplos que nos indicam

como balançar toda a nossa energia. A energia é definida por ciclos, apenas temos de os compreender e gerir de modo a tirar o maior partido deles. Como é de esperar não é possível levar as pessoas ao limite e esperar que elas produzam num nível elevado de excelência sustentado. Mas afinal, será que as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho tem um impacto positivo ou negativo nos resultados organizacionais?

2.4.3 Tendências temporais das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho

Há sempre a necessidade de se encontrarem padrões para determinado objecto de estudo ou ciência, que permita uma melhor compreensão e consequente evolução num determinado estudo. Como tal, relacionado com a (não) produtividade, é importante perceber-se se existem de facto uma tendência que possa ser relevante nas actividades pessoais desenvolvidas no trabalho.

Como afirmam Allen *et al.*, (2011), a energia pessoal é definida por ciclos e é essencial sabê-los gerir para que haja um melhor aproveitamento da energia que irá ser direccionada para determinadas actividades, bem como Heynes (2004), que o denomina como “horário nobre”. Fontana (1993) refere ainda que o ciclo cardíaco dita que há certas alturas do dia em que estamos mais aptos física e psicologicamente, sendo que cada indivíduo tem o seu ritmo. Segundo este autor, apesar do ritmo cardíaco a que cada um está sujeito, o período mais rentável em termos de produtividade encontra-se entre as 10 da manhã e o meio-dia, devido a estas reacções fisiológicas.

Segundo um estudo elaborado pela “Time Use Survey (2000)” citado em Bryson *et al.*, (2007) o número médio de minutos que os indivíduos trabalham num dia é de 360 minutos (6 horas) às terças-feiras, quartas-feiras e quintas-feiras, enquanto que a média registada à segunda-feira é de 342 minutos e à sexta-feira de 317 minutos. Isto implica que o trabalho efectivo é verificado em maior número de horas a meio da semana. Deste modo pode-se assinalar que os dias mais curtos em termos de trabalho são a segunda-feira e a sexta-feira. Assim sendo, este conteúdo levou à formulação desta hipótese, pois teoricamente os dias com menos trabalho em termos de horas serão aqueles em que existirão mais tempo despendido em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho. O mesmo é também referido por Oi (2001), citado em Bryson *et al.*, (2007) que sugere que “o output diário atinge o pico no meio da semana” ou

seja, terça-feira, quarta-feira e quinta-feira. Contudo, Mihalcea e Liu (2006) com o seu estudo, classificaram que em termos de disposição, a quarta-feira era o dia menos bom da semana em termos de felicidade, em contraste com a quinta-feira que foi considerado o dia em que os indivíduos se sentiam em “*good mood*”.

Assim, este estudo pretende também definir um padrão ou uma tendência ao nível destas actividades.

Após resenha sobre a teoria que se considera importante para este estudo de caso, iremos expor algumas limitações e pesquisas futuras que foram apontadas por alguns autores de referência. Além da necessidade evidente de identificar e quantificar as actividades pessoais não relacionais com o trabalho, há a necessidade de perceber quais os motivos racionais para se despendem cerca de uma hora diária nessas actividades, num total de oito horas de trabalho, sendo que esta análise deverá ser feita individualmente para cada actividade (D’Abate *et al.*, 2007 & Eddy *et al.*, 2010). Um outro ponto importante a referir, visto que foi dado como limitação, é o modo como foram recolhidos os dados, ou seja, as amostras até então, foram extraídas pelo método de questionário ou de entrevistas, revelando os autores a necessidade de recolha de dados por outros métodos de forma a corroborar ou não eventuais resultados (Eddy *et al.*, 2010). D’Abate (2005) revela a necessidade de quantificar as APDT em termos de horas diárias ou por semana, anunciando a necessidade de se desenhar tendências ou um padrão de comportamento destas actividades. No que respeita à produtividade, associada a este tipo de comportamentos foi apontada como necessidade de pesquisa futura, a necessidade em saber como é que os empregados reagem a eventuais perdas de produtividade, e se esta perda é um “mal necessário” para atingir o balanço entre o trabalho e a família, bem como perceber se os empregados que praticam este tipo de actividades sentem um maior balanço entre o trabalho e a família (D’Abate *et al.*, 2007). D’Abate (2005) declara ainda a necessidade de se compreender quais as implicações e qual o impacto, positivo e/ou negativo, do desenvolvimento destas actividades. Por fim, (Eddy *et al.*, 2010) referem que é importante analisar se existem padrões neste tipo de comportamentos, como por exemplo, entre a variável género.

Assim, estas limitações, apontadas nos diferentes estudos (D’Abate, 2005; D’Abate *et al.*, 2007; Eddy *et al.*, 2010), fizeram com que fosse possível a construção da problemática no presente estudo de caso de modo a superar as limitações acima descritas.

3. Problemática

3.1 Definição do Estudo de Caso

A presente investigação reflecte um estudo de caso exploratório. Para além disso, serão também testadas algumas hipóteses, recorrendo a uma metodologia alternativa àquela que vem sendo apresentada na literatura. Apesar de este tema já contar com alguns estudos, apenas foi abordado através de métodos de entrevista e de questionários. O presente estudo pretendeu ir mais além, através da recolha de dados por observação directa não participante.

A pergunta de partida à qual gostaríamos de responder com este projecto diz respeito a: “Quantas horas trabalha um colaborador, efectivamente, num dia de trabalho?”, ou seja, através da quantificação das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho poderemos chegar ao resultado. Para tal, e com vista a respondermos a esta questão, quantificou-se em que actividades é que os colaboradores são mais ou menos produtivos, ou que despendem o seu tempo, e quais as causas que motivam esses mesmos factores de maior ou menor produtividade. Também como objectivo, gostaríamos de identificar e analisar qual a discrepância verificada entre o tempo real que o colaborador está a desenvolver certa actividade e o tempo que este julga que despende nessa mesma actividade. Perceber ainda quais os dias da semana e as horas do dia em que os colaboradores utilizam mais desperdiçadores de tempo, constitui também um objectivo. É também necessário explorar quais as actividades pessoais mais frequentemente realizadas pelos colaboradores e a sua influência na produtividade dos mesmos e ainda identificar características mais associadas à utilização de desperdiçadores de tempo.

Como vimos anteriormente, pela revisão de literatura existem um número variado de designações para este tema. É então de referir que neste estudo o termo que irá ser utilizado é “actividades pessoais desenvolvidas no trabalho”, pois esta designação não tem qualquer tipo de conotação negativa associada, sendo esta a principal razão. Sabemos também, através da revisão de literatura que estas actividades podem trazer benefícios quer aos indivíduos quer à organização, não sendo lógico atribuir essa determinada conotação negativa. Esta designação é também utilizada por outros autores de referência como é o caso de Eddy *et al.*, (2010).

A empresa onde foi realizado este estudo, está dividida em 6 áreas, e numa das quais vai recair este estudo. Surgiu a oportunidade de poder estar diariamente em contacto com a equipa da área de Manutenção Aplicacional. Esta área é composta por 45 colaboradores, entre

os quais 6 são externos. Apenas se procedeu à observação dos consultores internos à área de manutenção aplicacional onde foi excluída da observação a supervisora da área, pois detinha o conhecimento exacto do projecto que iria ser desenvolvido.

Em suma, este estudo de caso tem como objectivo explorar as seguintes questões:

- Qual o tempo despendido pelos colaboradores em actividades pessoais no trabalho;
- Perceber se os colaboradores têm noção do tempo que na realidade despendem em actividades pessoais no trabalho;
- Quais os motivos racionais que são apontados pelos colaboradores para despendem certo tempo nessas actividades;
- Perceber se os resultados organizacionais são afectados pelas actividades pessoais desenvolvidas no trabalho;
- Analisar se as chefias e os colaboradores têm a mesma opinião no que diz respeito à produtividade com o desenvolvimento individual de actividades pessoais no trabalho;
- Perceber se há diferenças significativas entre a duração das actividades pessoais no trabalho por género;
- Identificar quais os dias de semana e horas em que os indivíduos despendem mais tempo em actividades pessoais no trabalho.

Assim, foram definidas previamente (após a primeira semana de observação – como será explicitado no método) as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, que aparecem discriminadas na Tabela 1.

Tabela 1 Tipos de Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho

Tipo de Actividade	Descrição
Conversar	Actividade pela qual duas ou mais pessoas procedem à troca de informações que não estejam relacionadas com o trabalho, ou seja, no âmbito pessoal;
Fumar	Actividade iniciada desde o acto em que o colaborador sai do seu local de trabalho para ir para uma sala própria para fumar até que volte de novo ao seu lugar;
Casa de Banho	Actividade iniciada desde que o colaborador sai do seu local de trabalho para ir a uma casa de banho e depois retornar;
Telemóvel	Actividade pelo qual o colaborador inicia uma conversa pessoal através do telemóvel, ou que o utiliza este instrumento para troca de mensagens SMS, ou por outros motivos pessoais;
Internet	Actividade iniciada desde que o colaborador abre um qualquer site que não esteja relacionado com o trabalho;
Café	Actividade pela qual o colaborador se desloca para a sala de convívio onde irá encontrar a máquina de café, até voltar de novo para o seu lugar;
Comer	Actividade em que o colaborador pratica o acto de comer, quer no seu lugar de trabalho quer na sala de convívio;
Ler	Actividade pela qual o indivíduo inicia o acto de leitura, quer de um jornal, uma revista, ou qualquer documento escrito não relacionado com o trabalho;
“ <i>Daydreaming</i> ”	Actividade pelo qual o colaborador “ <i>olha para o ar</i> ” distraidamente, ou que anda na sala de trabalho sem qualquer objectivo definido;

Nota: As definições presentes nesta tabela foram criadas por nós, após a primeira semana de observação, com base na observação realizada na empresa.

Assim, a definição da problemática apoiada nos objectivos, foi realizada em dois momentos. Numa primeira fase levantam-se questões de investigação com o intuito exploratório e numa segunda fase a criação de hipóteses baseadas na literatura existente:

3.2 Questões de Investigação

Com base nos objectivos traçados anteriormente aqui delinear-se-ão, as questões de investigação que têm por base uma componente exploratória:

3.2.1 Questão de Investigação 1

Segundo Wu (2010), existem duas concepções de tempo: o tempo objectivo e o tempo subjectivo. O tempo objectivo é aquele que é mensurável por um qualquer instrumento de

medição de tempo, enquanto que no caso do tempo subjectivo estamos perante um julgamento, perante uma estimacção que é ditada pelo “relógio interno”, e difere de indivíduo para indivíduo, dependendo de ocasião para ocasião ou até de condições internas e externas (Bindra *et al.*, 1956). Como tal, surge esta primeira questão de carácter exploratório que tem por base essas disparidades no que toca às concepções de tempo, sendo que este estudo permitirá apurar se existem tais diferenças no que diz respeito às actividades pessoais desenvolvidas no trabalho:

- Q1: Analisar qual a relação entre o tempo observado (tempo objectivo) e o tempo percebido (tempo subjectivo) pelos colaboradores relativamente às actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, ou seja, perceber se existem ou não diferenças entre estas duas concepções, analisando se os colaboradores têm noção do tempo que despendem em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho (APDT).

3.2.2 Questão de Investigação 2

D’Abate (2005) construiu uma tabela onde são apresentados os principais motivos justificativos para ocorrerem actividades pessoais no trabalho. Esta pesquisa visa complementar a pesquisa da autora na medida que explora qual ou quais os motivos racionais para cada actividade pessoal no trabalho.

Até então, os motivos (ver anexo 3) apenas tinham sido identificados e quantificados como um todo, não sendo específico a que actividade é que se referiam, tendo sido identificada essa necessidade pela autora, “determinar quais os factores explicativos que dominam em que tipo de actividades” (D’Abate, 2005, p.1027).

Aos principais motivos apresentados por Caroline D’Abate foram acrescentadas mais duas dimensões que se consideram pertinentes e que foram identificadas previamente na observação, dado o contexto cultural em que a empresa se insere e dadas as APDT que foram identificadas neste estudo. Assim, foram criadas duas dimensões extra: a socialização e a satisfação de necessidades.

A satisfação de necessidades é a base da pirâmide de Maslow (Maslow, 1917), onde são identificadas actividades como o comer, beber e satisfação de necessidades fisiológicas. Neste contexto e dado as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho identificadas nesta empresa, é fundamental que este item surja como um dos motivos racionais existentes para a justificação de algumas actividades. Já Douglass *et al.*, (1987) afirma que os indivíduos têm

necessidades pessoais que necessitam de satisfazer diariamente, como é o caso da higiene pessoal e da alimentação, sendo que sem estas actividades o indivíduo não conseguiria realizar as outras tarefas diárias que lhe são inerentes.

Foi também acrescentado à tabela dos motivos justificativos a socialização como processo de comunicação, através do qual um indivíduo se torna membro de um dado grupo. Esta componente está também representada na pirâmide de Maslow, onde se faz referência às necessidades sociais do indivíduo. A socialização permite que o indivíduo desenvolva a sua personalidade bem como a sua aceitação na sociedade. Assim, a socialização é um processo de aprendizagem em que os indivíduos precisam adquirir uma variedade de informações, valores e comportamentos para que sejam integrados num dado meio em que se desejem inserir (Schein, 1988). Asforth (2000) revela também a necessidade da existência da categoria de *socialização*, através da “*boundary theory*”, onde os aspectos sociais têm relevância e impacto na vida do indivíduo.

A criação desta questão de investigação tem então por base o quadro de D’Abate (2005) – ver anexo 3, onde foram acrescentados mais duas componentes essenciais a esta temática – a satisfação de necessidades fisiológicas e a socialização:

- Q2: Espera-se perceber quais os motivos justificativos apontados pelos colaboradores em cada actividade pessoal desenvolvida no trabalho (APDT).

3.2.3 Questão de Investigação 3

Este tema (ADPT) é frequentemente retratado na óptica do empregador e da organização, sendo uma limitação existente na literatura analisada. Por um lado, há a necessidade de se explorar a perspectiva dos empregados face a estas actividades (Eddy *et al.* 2010), por outro lado há a necessidade de se perceber como os empregados reagem a esta perda de produtividade nas organizações (D’Abate *et al.*, 2007). Neste sentido, pretende-se apurar a opinião dos colaboradores no que diz respeito à seguinte questão: será que os colaboradores se sentem mais produtivos após a realização de APDT? Aspiramos assim, perceber se as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho têm um impacto positivo ou negativo na produtividade, segundo a óptica dos empregados (colaboradores e chefias), na organização.

- Q3: Analisar a opinião das chefias e dos colaboradores no que diz respeito à produtividade, após os indivíduos desenvolverem actividades pessoais no trabalho.

3.3 Hipóteses de Estudo

Com base nos objectivos traçados anteriormente e de acordo com a revisão de literatura foram construídas hipóteses a partir de lacunas e limitações na bibliografia existente, e ainda hipóteses apoiadas nas conclusões alcançadas por diversos autores que se dedicam a esta temática. Desta forma são descritas as hipóteses em estudo:

3.3.1 Hipótese 1

Alguns autores revelam que desenvolver actividades pessoais no local de trabalho é contraditório à ética e aos valores dos seus empregadores (HR Focus, 2001). Outros revelam que os que incorrerem nestas actividades é como se estivessem a roubar a empresa (D'Abate *et al.*, 2007). No entanto, D'Abate *et al* (2007) demonstraram no seu estudo que os resultados organizacionais não estão directamente relacionados com as actividades pessoais no trabalho. Este estudo pretende apurar, tal como foi referida como limitação pelos autores, se existe, ou não, esta relação entre as variáveis em questão. Serão analisados resultados organizacionais como o desempenho dos colaboradores, as exigências no trabalho e o envolvimento dos colaboradores com a organização. Há então a necessidade de analisar a ausência de relação entre os resultados organizacionais e as APDT.

- H1.1: Espera-se que os resultados organizacionais não tenham qualquer tipo de relação com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, como um todo.

Numa análise mais profunda houve a necessidade de compreender mais detalhadamente a inexistência de relação entre os resultados organizacionais e as APDT. Assim, a próxima hipótese visa analisar individualmente (por cada APDT: conversar, fumar, casa de banho, telemóvel, internet, café, comer, ler, *daydreaming*), se não há de facto relação com os resultados organizacionais:

- H1.2: Espera-se que os resultados organizacionais não tenham qualquer tipo de relação com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, individualmente.

3.3.2 Hipótese 2

O balanço entre o trabalho e a família é uma das principais questões de preocupação dos indivíduos no dia-a-dia. Segundo o estudo referido anteriormente por MacGoris (2010), as mulheres sentem uma maior dificuldade em encontrar esse balanço, sendo que o sentem ao longo de toda a sua carreira, em contraste com os homens que apenas expressam essa

insatisfação entre os 30 e os 49 anos. Assim, as mulheres ao longo da sua vida estiveram sempre mais focadas na família, ainda que a realidade se está a alterar, visto que há um grande aumento da taxa de participação desta força feminina no trabalho. Apesar destas diferenças, que cada vez mais se tornam menos nítidas, D'Abate (2010), revela a necessidade de se explorar esta questão, procurando perceber se existe ou não diferenças entre os géneros, limitação apontada pela autora. No entanto, há um estudo que vai na direcção da uniformidade de géneros, onde referem por exemplo, que no que toca ao meio envolvente da socialização, mais especificamente da actividade “conversa” não existe qualquer tipo de diferença (Mehl, Vazire, Ramírez-Esparza, Slatcher, & Pennebaker, 2007). Com base neste estudo e com base na limitação apontada no artigo da autora, surge assim uma nova hipótese:

- H2: Espera-se que não existam diferenças significativas ao nível das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho para a variável género.

3.3.3 Hipótese 3

D'Abate (2005) divulga a necessidade de se extrair um padrão de actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, em termos de horas despendidas diariamente ou semanalmente.

Este estudo tenta assim definir um padrão, na medida em que autores como Haynes (2004) sugerem que existem ciclos de energia pessoal, o que faz com que haja horas de maior e de menor desperdício, como é o exemplo dado, após a hora de almoço. Fontana (1993), sugere ainda que o ritmo de aceleração cardíaco poderá definir períodos em que o indivíduo é mais ou menos produtivo. Ou seja, se há de facto horas ou mesmo dias em que existem mais desperdícios, podendo-se desta forma extrair um padrão ou uma tendência.

Para autores como Bryson e Forth (2007), e para Oi (2001) existem padrões de produtividade segundo os dias de semana em que os colaboradores se encontram. No seu estudo estes autores revelaram que o número médio que os indivíduos trabalham é de aproximadamente 6 horas diárias, verificando que trabalham mais tempo às terças-feiras, quartas-feiras e quintas-feiras, ou seja, no meio da semana, revelando que a segunda-feira e que a sexta-feira são os dias que trabalham menos.

H3: Espera-se que haja uma tendência temporal no que diz respeito às horas de desenvolvimento de actividades pessoais no trabalho

- H3.1: Espera-se que os indivíduos despendam mais tempo em actividades pessoais à segunda-feira e à sexta-feira

Através do método de “*Day Reconstruction Method (DRM)*” Stone (2006) provou que as emoções positivas concentram-se ao fim da tarde e à noite, enquanto que as emoções negativas atingiam o seu pico a meio da manhã e a meio da tarde. Surge assim esta hipótese com o intuito de descodificar qual o horário em que ocorrem mais actividades pessoais, pressupondo-se que quando os indivíduos possuem sentimentos negativos, não conseguem produzir e necessitam de “espairecer”, desenvolvendo actividades pessoais no trabalho.

Mihalcea e Liu (2006) no seu estudo sobre felicidade identificaram que o horário mais propenso à boa disposição e à felicidade seriam cerca das 3 horas da manhã e às 21 horas, sendo que às 10 horas da manhã seria o tempo em que as pessoas estarão mais infelizes. Podemos sustentar esta hipótese com este estudo, supondo que quando os indivíduos se sentem menos felizes têm mais necessidades de se libertarem, fazendo com que desenvolvam mais actividades pessoais no trabalho, ou para se despreocuparem com assuntos não referentes à empresa.

- H3.2: Espera-se que os indivíduos despendam mais tempo em actividades pessoais no trabalho a meio da manhã e a meio da tarde.

Esquematisando:

Ilustração 2 – Esquematização das questões de investigação e das hipóteses

Questões de Investigação	Hipóteses
<p>Q11 – Os colaboradores têm noção do tempo que despendem em APDT?</p> <p>Q12 – Quais os motivos de os colaboradores despendem tempo em APDT?</p> <p>Q13 – Os colaboradores e chefias estão de acordo no que respeita a produtividades depois de desenvolverem APDT?</p>	<p>H1- Espera-se que os resultados organizacionais não tenham qualquer tipo de relação com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho;</p> <p>H2 - Espera-se que não existam diferenças significativas ao nível das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho para a variável género;</p> <p>H3.1 - Espera-se que os indivíduos despendam mais tempo em APDT à segunda-feira e à sexta-feira;</p> <p>H3.2 - Espera-se que os indivíduos despendam mais tempo em ADPT a meio da manhã e a meio da tarde</p>

3.4 Escolha da empresa

A escolha da empresa recaiu na lista do ranking das melhores empresas portuguesas para trabalhar, segundo a *Great Place to Work*. Usualmente nesta empresa, é avaliada a relação entre os gestores e os colaboradores, a relação entre os colaboradores e a sua organização e ainda a própria relação entre estes.

O objectivo era escolher uma das três primeiras empresas classificadas neste ranking. Após aprovação via e-mail e através de duas entrevistas pessoais com a directora de recursos humanos, a escolha recaiu precisamente na primeira classificada – ROFF. (Anexo1 e-mail de pedido oficial). Considerando o interesse demonstrado pela empresa neste tipo de estudos, e dada a sua excelente classificação, considerou-se um desafio interessante a realizar.

3.5 Caracterização da Empresa

Nos três últimos anos consecutivos a ROFF foi eleita como uma das melhores empresas portuguesas para trabalhar em Portugal. Foi fundada em 1996 quando quatro dos mais experientes consultores SAP nacionais se juntaram para estabelecer a primeira consultora especializada em projectos baseados no software alemão.

Conta com cerca de 520 colaboradores, os quais se identificam com pilares como a confiança, responsabilidade, capacidade e inteligência.

A estrutura física da empresa está assente em vários países, como Portugal, Angola e Suécia, com escritórios em Lisboa, Porto, Covilhã, Paris, Luanda e Estocolmo. A ROFF desenvolve também projectos em Espanha, França, Suíça, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Holanda, Polónia, Letónia, Eslováquia, Noruega, Marrocos, Argélia, Angola, África do Sul, Moçambique, Malawi, Brasil, Perú, E.U.A e China.

Considerada como a maior representante da SAP em Portugal, a ROFF, desenvolve como principais linhas de serviço o Business Consulting, o SAP Consulting, o SAP Application Management, o SAP Development Factory e mais recentemente o SAP Training: ROFF Academy.

Em 2008, a ROFF integrou-se no Grupo Reditus, resultando num dos três maiores grupos portugueses na área das Tecnologias de Informação.

Dos 500 colaboradores constitutivos da empresa, 209 são certificados pela SAP e contam com uma experiência média SAP superior a 7 anos. Com elevadas taxas de retenção de talentos e atractividade, 53 consultores detêm o CAP, 20 são pós-graduados em Gestão de Projectos pelo IST e ainda 34 são pós-graduados em Logística pelo INDEG/ISCTE.

No que respeita a resultados financeiros da organização, esta revelou no passado ano de 2010, 35M€ em volume de negócios, com 197 clientes activos, sendo que 54% das receitas foram provenientes de projectos internacionais.

3.5.1 Cultura da Empresa

A nível cultural esta empresa caracteriza-se essencialmente pela flexibilidade que dá aos seus colaboradores, num ambiente descontraído.

O director executivo revela que os colaboradores são vistos como o pilar que sustenta a organização, “a força da nossa eficácia provém dos colaboradores da ROFF, eles são diamantes”, reforçando o facto de que “na ROFF as pessoas trabalham por paixão” (ROFF's video as a Great Place to Work 2011 [PT Only], 2011).

Esta empresa vê-se particularmente diferente de outras, “somos uma equipa unida, temos alegria, todos os dias damos prova da nossa capacidade, temos a confiança dos nossos clientes” (ROFF é um Great Place To Work , 2009).

A directora de recursos humanos afirma também que o mais importante é “o espírito de equipa, o companheirismo, a camaradagem e a responsabilização de cada colaborador”, onde “é essencial que todos os colaboradores mantenham uma vida pessoal e profissional equilibrada” (ROFF's video as a Great Place to Work 2011 [PT Only], 2011).

O ambiente vivido na empresa é “bastante informal porque temos um conjunto de consultores, diria todos, que têm um sentido de responsabilidade enorme”, afirma o administrador da ROFF (ROFF é um Great Place To Work , 2009).

Esta empresa conta com uma estrutura *flat*, onde existe boa comunicação entre os colaboradores com um espírito de entre-ajuda e camaradagem imenso, confirma um colaborador.

O *dress code* é flexível onde a principal preocupação da empresa é que os colaboradores se sintam bem e confortáveis no seu dia-a-dia no local de trabalho.

Existe uma total liberdade no que diz respeito ao acesso de conteúdos na internet como redes sociais, bem como para a liberdade de beber um café, ou conversar descontraidamente com um colega/amigo.

É importante salientar a preocupação que a empresa tem com os seus colaboradores na medida em que cria todas as condições necessárias à sua integração e “boa disposição”, o que reforça o envolvimento por parte destes com a organização.

O CEO, refere que "o sucesso de uma empresa está directamente ligado ao bem-estar dos nossos colaboradores e ao envolvimento de cada um deles no crescimento do negócio. Se tratarmos bem os nossos colaboradores, vamos prestar um melhor serviço aos nossos clientes. É interessante observar que a generalidade das empresas que apresentam melhores resultados de negócio praticam um ambiente informal e de proximidade de todos os talentos que as integram" (ROFF's video as a Great Place to Work 2011 [PT Only], 2011).

Como afirma o director executivo, existe o marketing interno onde há uma preocupação com “tudo o que está relacionado com a promoção de eventos com a família, eventos de descontração dos colaboradores, de algum desporto que é promovido e uma componente muito forte de responsabilidade social”. O marketing interno da empresa é realizado através de um programa de responsabilidade corporativa designado por “*Positivity by ROFF*” composto por cinco abordagens: a sociedade, onde há parcerias com associações de intervenção social, a promoção da cultura, a postura no mercado, onde são características chave a ética e a honestidade com o cliente, uma política de recursos humanos que é determinada e pensada para o bem-estar dos colaboradores e ainda a preocupação com o ambiente (composto pela ReciROFF e pela Licença para plantar) (ROFF é um Great Place To Work , 2009).

Os habituais jantares de natal, o “direito” a bolo de aniversário na empresa, o “direito” a receber flores aquando o nascimento de um filho, as experiências proporcionadas pela empresa como o karting, navegação e mergulho, são exemplos de como a ROFF consegue estabelecer um contacto próximo com os colaboradores e certamente fazer com que estes sintam um envolvimento elevado com a organização em questão.

3.5.2 Espaço Físico

A sede da empresa localiza-se em Algés, num edifício moderno com um espaço físico totalmente amplo subdividido em dois pisos com bastante luz natural e bem climatizados, limpos e com uma decoração técnica adaptada à função.

Existem ainda instalações de apoio como cafetaria, uma pequena kitchenette, sala para fumadores, casas de banho, e salas próprias para determinadas reuniões e/ou para formação.

O edifício encontra-se num local de fácil acesso, possui uma garagem e um espaço exterior reservado ao estacionamento das viaturas dos colaboradores.

O espaço de trabalho é um “*open space*” onde se encontram as equipas a trabalhar e onde não existe distinção entre as chefias e os colaboradores. É uma área comum a todos os indivíduos que trabalham na empresa, onde não são vincadas hierarquias estritamente definidas. Isto parece ser importante na medida que a empresa lida com valores como a cooperação, a entreatajuda, a confiança e responsabilidade.

Ramos (2001), aponta como condições físicas do trabalho a necessidade de existir uma boa iluminação natural, temperatura e ventilação adequada, e um espaço que facilite o contacto social, tudo características físicas apresentadas por esta empresa.

Como refere Quivy & Campenhoudt (2008, p.196), “a ordenação de um espaço ou a disposição dos móveis de um local, cristalizam sistemas de comunicação e de hierarquia”, levando-nos a caracterizar esta empresa, mais uma vez, como uma hierarquia *flat*.

3.5.3 Caracterização do Posto de Trabalho - Consultores

Segundo Ramos (2001, p.77), “a variedade das tarefas, a autonomia do indivíduo para as realizar, o relacionamento interpessoal requerido, o nível de conhecimentos e de competências exigido pela tarefa, a responsabilidade inerente a esta, os problemas técnicos associados, os prazos, reuniões (...), são o tempero quotidiano da ocupação profissional”.

Assim, através da informação fornecida pela empresa, a caracterização do posto de trabalho é importante, na medida em que há a necessidade de se perceber quais as funções desempenhadas pelos indivíduos na empresa.

Na ROFF, um consultor tem como funções a implementação de tarefas que lhe são atribuídas no âmbito das suas competências, por gestor de projecto, de acordo com planos de projecto de

implementação de soluções em que é inserido. Tem também como objectivo a parametrização e/ou a programação sobre plataformas e produtos inerentes a soluções de software a implementar, de acordo com as suas competências técnicas, assegurando a aplicação de boas práticas e técnicas inerentes *state of the art* aplicável de seu conhecimento prévio.

Relativamente ao relacionamento com a equipa e com o cliente, o colaborador tem o dever de colaborar com os seus pares e adoptar uma postura proactiva de modo a alcançar os objectivos da equipa; deverá aceitar as sugestões de terceiros – elementos da equipa em que se insere ou de elementos pertencentes ao cliente; respeitar e cumprir as normas organizacionais do cliente, previamente conhecidas e aceites - nomeadamente quanto à assiduidade, normas de comunicação e conduta e ainda deverá colaborar com o cliente no âmbito das actividades adstritas do projecto em que se insere, de acordo com instruções recebidas pelo gestor de projecto.

4. Método

Um estudo de caso, segundo Stake (2000), pode seguir uma de três vertentes: um estudo de caso *intrínseco*, em que o objectivo é compreender um fenómeno em particular, muito específico, não se podendo generalizar; um estudo de caso *instrumental*, que tem como finalidade indagar sobre um determinado tópico ou sobre determinada teoria, esperando-se que faça progredir o nosso conhecimento; e um estudo de caso *colectivo*, onde se estudam vários casos em conjunto.

Este estudo de caso caracteriza-se por ser instrumental, na medida em que pretende apurar a temática das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, onde há necessidade de se obter um conhecimento mais profundo deste tema. Mais especificamente, aquando definidas as hipótese de estudo, pretendeu-se obter resposta a questões como o apuramento da quantificação destas actividades, quais os motivos para que estas ocorressem, como são vistas pela organização e pelos colaboradores, entre outras. Assim, e segundo Yin (2003) estamos perante um estudo de caso exploratório, pois procura-se uma resposta a estas questões previamente definidas. Estes tipos de estudos exploratórios podem ser realizados através de registos de observação directa e análise de documentos. Como refere Yin (2003), um bom estudo de caso vai utilizar o maior número de fontes possível, ou seja, a utilização de múltiplas fontes de dados faz com que haja uma maior diversidade de tópicos de análise para que se possa desenvolver e confirmar o objecto de estudo, ou seja, a triangulação de dados (Stake, 2000).

Como tal, este estudo baseou-se essencialmente numa abordagem quantitativa através de dois métodos fundamentais para a recolha de dados: observação directa não participante, e a aplicação de um questionário com questões abertas. O método utilizado para a recolha de dados foi o método etnográfico, que tem como finalidade estudar uma dada cultura, um grupo ou um fenómeno em particular. A principal característica deste tipo de método é que é feito no *fieldwork*, ou seja, no *terreno*, para que o investigador possa descrever o que viu e ouviu dentro de uma cultura ou organização, como é o caso. Assim, a etnografia estuda a realidade das pessoas e tudo o que o dia-a-dia lhes propõe. Os métodos de extracção de resultados utilizados neste tipo de método são a observação directa (que pode ser ou não participante), os documentos como vídeos e documentos da organização, afirma Riemer, (2008). Através deste método, é possível descreverem-se comportamentos, uma determinada cultura e analisar experiências partilhadas entre os membros de um determinado grupo, o que nos dá a conhecer

de uma forma directa o contexto e a estrutura organizacional, podendo-se extrair a realidade, através de rotinas do dia-a-dia (Schwartzman, 1993). Uma importante vertente que caracteriza este método são as questões de ética adjacentes, onde tem que existir uma informação prévia que o estudo irá ocorrer, para que haja o consentimento geral dos indivíduos que irão ser observados, tem que existir uma certa privacidade de modo a proteger os indivíduos (confidencialidade), não podendo existir qualquer tipo de intuito em prejudicá-los (Hammersley & Atkisson, 1995; O'reilly, 2005)

Este estudo de caso em particular assenta em três vectores: a observação directa não participante, um questionário e ainda outros documentos fornecidos pela organização. Assim sendo, esta diversidade permite triangular a informação através de várias fontes (Yin, 2003; Stake 1994; Riemer, 2008).

O método de observação directa permite que haja uma recolha de dados em tempo real (institucionalizado) por parte do observador, tentando ao máximo apurar a veracidade de comportamentos. Este método de observação não participante tem a possibilidade de ser “tanto de longa como de curta duração, pode ser feito à revelia ou de acordo das pessoas em questão, ou ainda realizada com ou sem ajuda de grelhas de observação pormenorizadas” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.185). Este estudo de caso teve por base uma duração longa, com o consentimento da equipa onde o estudo iria recair e com o apoio de grelhas de observação, previamente construídas. Segundo Cohen, Manion, e Morrison (2000), estamos perante uma observação estruturada onde o observador sabe previamente o que vai observar e já organizou categorias de observação de acordo com os seus objectivos, é sistemática, e permite formar dados numéricos a partir da observação. Como menciona Gay (1992), o registo da observação deve ser feito no momento logo após ter ocorrido certo comportamento, de modo que observador tem que ser imparcial nas observações que realiza, de forma a extrair resultados fidedignos. Sistemáticamente, optou-se pela observação não participante estruturada, onde o observador não está directamente envolvido na situação a observar, ou seja, não interage nem afecta de modo intencional o objecto de estudo.

Segundo Barañano (2008), para que o método de observação fosse fiável e exequível foi necessário que fossem respeitados princípios como a exactidão, “quando a observação é capaz de abranger a totalidade do facto observado”, observação objectiva, “onde o facto é observado como ele é, e não como o observador gostaria que fosse”, a necessidade de precisão, onde possamos “expressar numericamente tudo o que seja susceptível de medição no facto

observado”, e a necessidade de o observador ser metódico. Na óptica de Quivy e Campenhoudt (2008), este tipo de método consegue extrair a autenticidade dos acontecimentos. A recolha de comportamento e de atitudes espontâneas bem como apreensão deste no momento em que são realizados constituem outras das vantagens deste método.

Como limitação apontada por Gay (1992), relativamente a este método, temos as alterações de comportamentos dos indivíduos quando sabem que estão a ser observados. Tentou-se ultrapassar esta limitação explicando aos indivíduos que estavam a ser alvo de observação apenas na área comportamental, não se tendo dado a conhecer as variáveis em estudo.

Este tipo de observação tem ainda outras limitações, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), estas observações não são sempre fáceis de realizar e por vezes não se tem acesso a dados que possam ser relevantes. De modo a ultrapassar esta limitação foi então criado o questionário de questões abertas. O método de recolha de dados por questionário tem duas formas, respostas *fechadas*, onde o investigador fornece respostas pré-definidas mas fixas e de respostas *abertas*, onde há espaço para os indivíduos responderem livremente, sem nenhuma pré-determinação de resposta, sendo que é positivo utilizar as duas formas (Baraňano, 2008). Como vantagens de utilização do questionário temos a facilidade na recolha de dados, a análise pode ser automatizada e podem ser extraídos num curto período de tempo. Como limitações deste método encontra-se a individualização dos entrevistados, a impossibilidade de se acrescentar dados suplementares, e por vezes a superficialidade de respostas (Quivy *et al.*, 2008).

4.1 Amostra e Recolha de Dados

A organização onde recaiu este estudo foi escolhida por pertencer ao ranking da lista das melhores empresas portuguesas para trabalhar, segundo a *Great Place to Work*. Esta empresa é caracterizada pela flexibilidade e autonomia que dá aos seus colaboradores, imputando-lhes uma grande responsabilidade. Sediada em Lisboa, é constituída actualmente por 520 colaboradores, sendo a principal representante SAP em Portugal.

Do total da amostra (N = 35), 65.7% dos indivíduos são do sexo feminino e 34,3% são do sexo masculino. A idade mínima verificada é de 26 anos, e a máxima de 56 anos, onde a média de idades é cerca de 37 anos. Em média, a antiguidade na empresa dos indivíduos que foram objecto de estudo é de cerca de 3 anos. Em termos de habilitações académicas, 20.6 por cento dos indivíduos tem o 12.º ano, 64.7 são licenciados e 14.7 possuem o grau de mestrado.

É ainda de referir que do total da amostra ($N = 35$), 4 são chefias, sendo que os restantes 31 são colaboradores. Cada chefia tem cerca de 6 colaboradores a seu cargo. Note-se que o número de fumadores é de 10 ($N = 10$), sendo que dois deles são chefias. O valor médio salarial da equipa onde recaiu o estudo é de 1900 euros, com um desvio padrão de 674 euros.

4.2 Procedimento

O procedimento utilizado neste estudo de caso para a recolha de dados foi realizado em duas fases: a primeira destinada à observação directa e a segunda fase através da aplicação de um questionário com questões de resposta aberta e com questões de resposta fechada.

Após consentimento para realização da observação com a administração, os colaboradores foram informados via e-mail, pela directora de recursos humanos, que estes iriam ser objecto de estudo na área comportamental, de modo a se obter o consentimento de todos. O e-mail tinha carácter informativo, explicando que um elemento externo à organização iria observar determinados comportamentos no seu dia-a-dia, mas que se manteria a confidencialidade de todos os dados recolhidos, por questões de ética. Teve-se também o cuidado de não explicitar as variáveis em questão, de forma a não alterar e/ou enviesar comportamentos.

A equipa que foi alvo de observação é constituída por 45 colaboradores, tendo-se conseguido uma amostra final de 35 indivíduos. A observação foi realizada das nove às dezoito horas, com um intervalo de uma hora de almoço, das treze às catorze horas.

Durante três meses ininterruptamente (desde Setembro de 2011 a Dezembro de 2011), foram observados os comportamentos diários de uma equipa de consultores, no seu horário e local de trabalho, sendo que o consumo de tempo da parte do observador constitui uma dificuldade neste tipo método (Yin, 2003).

A primeira semana de observação teve como fim identificar quais as principais actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, para que depois de identificadas se procedesse ao registo em minutos das mesmas, havendo assim uma unidade de tempo definida, condição necessária para este tipo de recolha de dados (Gay & Diehl, 1992). Esta primeira semana foi também importante para que os indivíduos se habituassem à presença do observador, dado que, estes tendem a ignorar a presença do observador após algumas sessões (Gay *et al.*, 1992).

Esta observação tinha como objectivo o registo, em minutos, de todas as actividades que não estavam relacionadas com o trabalho no dia-a-dia dos colaboradores, através de um programa

de contagem de tempo equiparado a um cronómetro com o dispositivo: “*Launch Grinstone 2*”. A observação foi realizada individualmente a cada colaborador e em cada dia da semana. Isto permitiu obter o registo de cada indivíduo por hora do dia de trabalho (das 9 às 18 horas) e a cada dia da semana (segunda-feira, terça-feira, quarta-feira, quinta-feira, sexta-feira). Assim, conseguiu-se extrair o total de actividades não relacionadas com o trabalho semanalmente, bem como em tempos parciais, hora a hora, em cada dia útil da semana. Segundo Gay e Diehl (1992, p.263) “se o comportamento varia com factores como o dia da semana e a hora do dia, seria insensato que apenas se observasse as segundas-feiras de manhã”. Como solução apresentada por estes autores para que a observação se torne completa e exacta foi necessário observar todas as possibilidades, neste caso, observar todos os dias úteis da semana, durante todo o dia de trabalho (oito horas diárias).

Observou-se cerca de 2 a 4 indivíduos por semana, consoante o lugar em que o observador se encontrava, mas sempre de modo a terem-se os registos de cada colaborador a cada dia da semana, como já foi referido. Como empresa flexível que é, não havia necessariamente lugares fixos, nomeadamente para observador, que podia ficar sentado onde mais conveniente lhe fosse. Note-se ainda que o espaço de trabalho dos colaboradores é aberto, onde toda a equipa de manutenção (equipa observada), trabalha num mesmo espaço, facilitando a observação.

Após os três meses de observação foi aplicado também um questionário confidencial, com vista a conseguir-se a opinião da equipa em estudo, bem como a comparação de dados entre a observação realizada e as respostas obtidas através do questionário, constituindo assim a segunda fase da recolha de dados.

O questionário que foi aplicado aos colaboradores é composto por duas partes. A primeira é constituída por questões que remetem para as componentes de desempenho organizacional, de exigências no trabalho e de atitudes e envolvimento no trabalho. A segunda parte destina-se a questões no âmbito dos comportamentos pessoais no local de trabalho, onde é pedido aos colaboradores para registarem o tempo que despendem em cada uma das actividades como conversar com os colegas por motivos não profissionais, fumar, ir à casa de banho, utilizar o telemóvel e a internet para assuntos também não profissionais, ir á cafetaria, comer (excluindo a hora de almoço), ler e ainda o *daydreaming*. Colocam-se ainda as questões abertas para os motivos que os levam a ter esse tipo de comportamentos e também darem o seu parecer, segundo uma escala de Likert, se acham que após terem estes comportamentos pessoais no

trabalho se sentem mais produtivos (ver anexo 2). Note-se que a participação no questionário foi voluntária, sendo que aos indivíduos foi assegurado que as suas respostas seriam mantidas em anonimato.

4.3 Instrumentos

No que respeita os resultados organizacionais, este estudo é baseado em cinco variáveis relacionadas com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho: desempenho organizacional, exigências no trabalho, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e o custo organizacional.

Desempenho Organizacional. O desempenho organizacional analisado por Bagozzi (1980), em Noble (2008), é constituído por 3 itens, medido numa escala de nove pontos (1 = muito mau; 5 = razoável; 9 = excelente). Os itens incluem questões como “Como é que classifica o seu desempenho no trabalho” e “Como se classifica em termos de gestão de tempo, capacidade de planeamento, e gestão dos processo de trabalho?”, resultando num coeficiente de alpha de Cronbach’s de .83.

Exigências no Trabalho. As exigências no trabalho em termos psicológicos segundo o original de Hystad, Eid, & Brevik, (2011), foram medidas usando quatro itens, numa escala de Likert de quatro pontos (1 = quase nunca; 2 = algumas vezes; 3 = frequentemente; 4 = muito frequentemente). Os itens incluem “O trabalho é caracterizado por uma grande pressão de tempo” e “O trabalho costuma-se acumular”, e resultou de um coeficiente de alpha de Cronbach’s com uma consistência interna de .85.

Envolvimento no Trabalho. O envolvimento no trabalho testado originalmente por Jaramillo, Mulki, & Boles (2011), é medido segundo três itens, numa escala de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo, nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente). Os itens são constituídos por questões como “Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização” e “Digo aos meus amigos que esta é uma boa organização para trabalhar”, tendo resultado um coeficiente de alpha de Cronbach’s de .90.

Satisfação no Trabalho. A satisfação no trabalho, testada também por Jaramillo *et al.*,(2011) medida em três itens, numa escala de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo, nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente). Questões

como “De uma forma geral não gosto deste trabalho” e “De uma forma geral, gosto de trabalhar aqui” fazem parte dos items, com um coeficiente de alpha de Cronbach’s de .70.

O custo para a organização foi medido em termos de perda de produtividade segundo Hemp (2004). Hemp (2004), mostra alguns exemplos de cálculo de perda de produtividade, um dos quais optámos neste estudo. Foi calculado o custo multiplicando o tempo despendido em actividades pessoais no trabalho com a média do salário auferido pelos colaboradores nos quais recaiu este estudo.

As três restantes questões abordadas no questionário das motivações (anexo 2) surgiram da observação realizada na organização em questão, bem como da resurgente necessidade apontada por outros autores como futuros estudos de caso ou apontadas por estes como limitações. Assim, estas três questões tinham como objectivo reter a percepção dos indivíduos no que diz respeito ao tempo que despendem em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, perceber quais os motivos adjacentes a estas actividades e ainda perceber se os colaboradores se sentem mais produtivos após a realização destas actividades. Note-se que o questionário para as chefias continha mais uma questão que visava apurar a sua opinião relativamente à produtividade dos colaboradores que coordenam. A questão número 7 e 8 são de resposta aberta, onde os inquiridos podiam responder livremente (ver anexo 2).

5. Resultados

Os resultados são apresentados em três fases. Numa primeira fase são apresentadas as estatísticas descritivas das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, analisando o tempo despendido pelos colaboradores.

Numa segunda fase, este estudo de caso teve como objectivo explorar as seguintes questões: (Q1) perceber se os colaboradores têm noção do tempo que despendem na realidade em actividades pessoais no trabalho; (Q2) quais os motivos racionais que são apontados pelos colaboradores para despendem certo tempo nessas actividades; (Q3) analisar se as chefias e os colaboradores corroboram no que diz respeito ao aumento/promoção da produtividade após os indivíduos desenvolverem actividades pessoais no trabalho.

Por fim, a terceira parte, teve como objectivo a analisar as seguintes hipóteses: (H1) perceber se os resultados organizacionais são afectados pelas actividades pessoais desenvolvidas no trabalho; (H2) perceber se há diferenças significativas entre a duração das actividades pessoais no trabalho por género; e (H3) identificar quais os dias de semana e horas que os indivíduos despendem mais tempo em actividades pessoais no trabalho.

5.1 Estatísticas descritivas

D'Abate (2005) aponta a necessidade de existirem estudos futuros que indiquem “esforços de pesquisa no sentido de quantificar o grau em que as pessoas se envolvem em actividades pessoais no trabalho, em termos de horas por dia ou por semana” (D'Abate, 2005, p.1026).

A tabela 2 apresenta as principais estatísticas descritivas das variáveis em análise, recolhida pelo método de observação directa. Esta tabela expõe os valores, em minutos, que os colaboradores despendem em cada actividade pessoal desenvolvida no trabalho (APDT), por semana de trabalho (quarenta horas).

Tabela 2 Duração das Actividades Pessoais Desenvolvidas no Trabalho (minutos/semana)

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Conversar	0.37	218.32	81.64	64.03
Fumar	0	281.33	47.09	80.27
Ir à Casa de Banho	0	48.65	20.95	11.97
Utilizar o Telemóvel	0	24.38	4.79	6.33
Navegar na Internet	0	484.43	63.81	99.07
Ir ao Café	15.9	130.58	53.98	33.01
Comer	0	39.15	8.29	10.63
Ler	0	7.57	0.43	1.52
“Daydreaming”	0	36.22	4.48	8.58
Total APDT	16.27	1270.63	285.46	1.97

N=35. Nota: para facilitar a leitura, os valores são apresentados em minutos, por semana.

Conversar, navegar na internet, ir ao café e fumar são as quatro actividades pessoais praticadas no trabalho que ocupam mais tempo no dia-a-dia dos colaboradores. Em média, como podemos ver segundo a Tabela 2, os colaboradores despendem cerca de 81.64 minutos por semana a conversar, 63.81 minutos na internet, 53.98 minutos no café e 47.09 minutos são despendidos a fumar.

Por outro lado, as actividades nas quais os colaboradores ocupam menos tempo são a leitura, o “daydreaming”, e o uso do telemóvel, com médias de 0.43 minutos, 4.48 minutos e 4.79 minutos semanais, respectivamente.

Em termos de média de tempo total despendido em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho é de cerca de 58 minutos, por colaborador por dia útil de trabalho (8 horas).

5.2 Questões de Investigação

Apresentadas as estatísticas descritivas abordar-se-ão agora as questões de investigação com os respectivos resultados. Este grupo é composto por três questões definidas anteriormente no capítulo da problemática. Note-se que todos os resultados extraídos e apresentados nas tabelas deste capítulo foram analisados segundo o programa SPSS 18 (*Statistical Package for Social Sciences*).

Q1: Analisar qual a relação entre o tempo observado (tempo objectivo) e o tempo percebido (tempo subjectivo) pelos colaboradores relativamente às actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, ou seja, perceber se existem ou não diferenças entre estas duas concepções, analisando se os colaboradores têm noção do tempo que despendem em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho (APDT).

Esta primeira questão tem como objectivo verificar se existe de facto uma diferença entre o tempo que foi registado pelo observador em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho e o tempo que os indivíduos percebem, ou seja, saber se os indivíduos estão conscientes do tempo que despendem em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho.

Ao relacionar as variáveis “tempo observado despendido nas actividades pessoais no trabalho” e “tempo percebido pelos colaboradores”, sabemos que existem algumas diferenças entre estes dois momentos, como consta na tabela 3. O *effect size* do D’Cohen indica-nos que existem diferenças significativas nas actividades: fumar, casa de banho, ir ao café e telemóvel.

Segundo o teste realizado, as diferenças mais significativas recaem na actividade “casa de banho” ($p < 0.001$) e “telemóvel” ($p < 0.001$), ou seja, os colaboradores têm uma percepção diferente da realidade, mais especificamente eles pensam que despendem mais tempo nestas actividades do que o que realmente despendem.

Passa-se o contrário com as actividades “fumar” e “café”, onde os colaboradores têm a sensação que gastam muito menos tempo nestas actividades do que a que realmente gastam. Estes têm a ideia que despendem cerca de 54.17 minutos por semana a fumar, mas na realidade despenderam 93.63 minutos semanais, e acham que passam 34.14 minutos no café, enquanto que passam 56.13 minutos por semana nesta actividade.

Podemos concluir que para actividades como “conversa”, “internet”, “comer”, “ler” e “*daydreaming*”, a média de tempo gasto é sensivelmente igual à média que os colaboradores apontaram como o tempo que acham que gastam, demonstrando que para estas actividades os indivíduos têm noção da realidade, havendo um conhecimento e uma percepção geral consciente dos tempos despendidos.

Tabela 3 Percepção e realidade do tempo que os indivíduos despendem em actividades pessoais no trabalho (minutos/semana).

	Tempo Observado		Tempo Percebido		Variáveis do Teste: APDT e Tempo				
	Média	DP	Média	DP	Diferença de Médias	DP	t-Teste	Sig. (2-tailed)	d-Cohen
Conversa	78.04	59.75	73.28	47.68	4.76	11.34	0.42	0.68	0.09
Fumar	50.18	85.1	23.21	39.63	26.96	11.58	2.33	0.03*	0.41
Casa de Banho	21.72	12.31	48.67	18.75	-26.95	3.65	-7.38	0.00**	-1.70
Internet	60.38	98.73	47.76	49.65	12.62	7.01	-4.74	0.49	0.16
Ir ao café	56.13	31.68	34.14	35.08	21.99	17.98	0.70	0.01*	0.66
Telemóvel	5.23	6.82	38.45	36.94	-33.21	7.96	2.76	0.00**	-1.25
Comer	9.1	11.42	15.89	25.46	-6.8	5.15	-1.32	0.20	-0.34
Ler	0.39	1.54	3.57	18.9	-3.18	3.6	-0.89	0.38	-0.24
“Daydreaming	2.78	5.03	7.14	17.82	-4.36	3.34	-1.31	0.20	-0.33

Nota: Os valores da média e do desvio padrão são apresentados em minutos por semana.

* A correlação é significativa para níveis de significância de 0.05 (2-tailed)

** A correlação é significativa para níveis de significância de 0.01 (2-tailed)

Assim sendo, esta questão é apenas verificada para algumas actividades: conversar, internet, comer, ler e *daydreaming*. A questão não se confirma para as actividades fumar, casa de banho, café e telemóvel, isto é, para estas actividades os colaboradores não têm noção do tempo que despendem.

Q2: Espera-se perceber quais os motivos justificativos apontados pelos colaboradores para cada APDT

Com o objectivo de perceber quais os motivos apontados pelos colaboradores para despendem tempo nas actividades que analisámos, foi criada uma tabela com base nos motivos justificativos do artigo de Caroline D’Abate (2005) – ver tabela no anexo 3.

Esta questão vem completar as razões justificativas apontadas por Caroline D'Abate (2005), na medida em que neste estudo de caso se apontam os motivos segundo cada actividade pessoal desenvolvida no trabalho e não como um todo como foi feito por esta autora.

Tabela 4 Motivos Justificativos dados pelos colaboradores para despenderem tempo nas actividades Pessoais no Trabalho

APDT	Motivos	Frequências de respostas (%)	Exemplos de resposta e comentários
Conversa (N=35)	Conveniência	2 (5.7)	“Conversas profissionais que acabam por tocar noutros assuntos.”
	Constrangimento de Tempo	1 (2.9)	“A grande parte do meu tempo é gasta aqui. Há conversas que não podem esperar.”
	<i>Timing</i>	1 (2.9)	“Há conversas que não podem esperar.”
	Com o propósito de trabalho	6 (17.1)	“Necessidade de manter um bom ambiente de trabalho.”
	Intervalo/Folga	10 (28.6)	“Descontrair, relaxar um pouco.”
	Socializar	13 (37.1)	“Tentar criar laços de boa convivência.”
	<i>On one's mind</i>	1 (2.9)	“Inevitável”
Fumar (N=10)	<i>Trade-off</i>	1 (2.9)	“Se me aperceber de alguém que necessite de atenção.”
	Intervalo	4 (57.1)	“Necessidade de escape e reflexão.”
Telemóvel (N=23)	Satisfação de Necessidade	3 (42.9)	“Vício.”
	Conveniência	1 (3.6)	“Falar com familiares.”
	Constrangimento de Tempo	2 (7.14)	“Há assuntos que não podem esperar.”
	<i>Timing</i>	8 (28.6)	“Atender telefonemas, tratar de assuntos que têm de ser tratados durante o horário de expediente.”
	<i>“On one's mind”</i>	15 (53.6)	“Saber como está a minha filha.”
	Libertação de tempo pessoal	1 (3.6)	“Razões pessoais.”
Internet (N=29)	Conveniência	11 (40.7)	“Visitar as páginas das notícias e ver correio pessoal.”
	Constrangimento de Tempo	3 (11.1)	“Resolver problemas.”
	<i>Timing</i>	5 (18.5)	“Pontualmente para fazer um pagamento/transferência bancária.”
	Intervalo/Folga	4 (14.8)	“Distrair-me um pouco.”
	<i>“On one's mind”</i>	2 (7.4)	“Pesquisar algo que necessite, por exemplo, ATL, espectáculos, organização da festa de aniversário de uma das filhas.”
	Socializar	2 (7.4)	“Ver e-mail pessoal, falar no skype.”
Cafeteria (N=35)	Constrangimento de Tempo	1 (5.3)	“Quando não tenho tempo para o pequeno almoço em casa.”
	Intervalo/Folga	6 (31.6)	“Descompressão.”
	Socializar	3 (11.1)	“Beber o café da manhã na companhia de alguns colegas.”
	Satisfação de Necessidades	9 (47.4)	“Beber café; ir beber água.”
Ler (N=3)	Conveniência	2 (100)	“Estar informado”.
“Daydreaming” (N=21)	Propósito de Trabalho	2 (50)	“Planeamento da semana a nível de trabalho.”
	Intervalo/Folga	2 (50)	“Relaxar.”

Nota: N=35. A frequência reflecte o número de colaboradores que referiram um certo motivo para cada APDT. A percentagem reflecte a percentagem da amostra que indicou certo motivo como justificativo da APDT.

Vários motivos racionais emergiram do questionário aplicado. Estes representam temas comuns de razões que os indivíduos criaram para explicar as actividades pessoais no trabalho. O motivo justificativo com maior percentagem para a actividade “conversa” foi a socialização, seguida da necessidade de terem um intervalo/folga para que possam descansar das obrigações do trabalho.

As únicas razões apontadas para a actividade fumar foi a necessidade de ter um intervalo e a necessidade de satisfazer essa mesma necessidade.

No que diz respeito à utilização da internet, 11 colaboradores justificaram as suas relações pessoais usando a “conveniência”, dizendo que era oportuno enviar e-mails pessoais, fazer o pagamento de contas, visitar as páginas das notícias só porque o computador está mesmo em frente aos seus dedos.

Igualmente razões populares estão relacionadas com a actividade de utilizar o telemóvel, onde “*on one’s mind*” é referida por 15 indivíduos, o que significa que os colaboradores justificam este comportamento dizendo que “lhes vêm à cabeça” tratar de qualquer assunto, isto porque a gestão pessoal está na mente, e caso não realizem aquela tarefa num determinado momento depois cai no esquecimento.

A cafetaria é usada para satisfação de necessidades individuais como beber café e/ou beber água, como também é utilizada para descontrair num intervalo.

O único motivo apontado pelos colaboradores para a leitura de assuntos não relacionados com o trabalho é a conveniência, ou seja, a disponibilidade do recurso e a facilidade de acesso a este, ter sido referido por dois indivíduos.

Por fim, o “*daydreaming*” é justificado como propósito de trabalho e com a necessidade de descontrair num intervalo momentâneo, com 50% das respostas para cada indivíduo.

Assim, os colaboradores admitiram participar em conversas sociais no trabalho, o “*daydreaming*”, o uso da internet, o pagamento de contas pessoais, ler notícias, ver e-mail pessoal, comprar bilhetes para espectáculos, falar ao telemóvel, entre outras.

De um modo geral, socializar, “*on one’s mind*”, conveniência, satisfação de necessidades, e a necessidade de um intervalo, são os principais motivos justificativos para a globalidade das actividades pessoais desenvolvidas no local de trabalho.

Em todos estes motivos justificativos está latente que as pessoas praticam actividades pessoais no trabalho porque simplesmente as ajudam a balançar a dualidade entre o trabalho e as actividades pessoais. É ainda de salientar que D’Abate (2005), menciona na tabela de motivos racionais justificativos, a questão da “norma cultural”, que diz respeito à permissão da

empresa para a realização de actividades pessoais. Não consta nesta tabela, nem foi mencionado pelos indivíduos pois todas as actividades pessoais que estes desenvolvem na organização são permitidas pela mesma.

Esta questão é confirmada na medida em que os colaboradores assumem que praticam as APDT e ainda enumeram quais os motivos inerentes a essas mesmas APDT.

Q3: Analisar a opinião das chefias e dos colaboradores no que diz respeito à produtividade, após os indivíduos desenvolverem actividades pessoais no trabalho.

Com este estudo representado na tabela 5, quisemos apurar se os colaboradores se sentem mais produtivos ou não, após a realização de actividades pessoais no trabalho, ou seja, se acham que após desenvolverem actividades pessoais no local e horário de trabalho se estão mais aptos à realização do mesmo. Também consta como objectivo, a comparação da resposta dos colaboradores com as suas chefias, necessidade repostada por D'Abate *et al.*, (2007) e Eddy *et al.*, (2010). Será que os colaboradores e as chefias estão de acordo?

Tabela 5 Percepção da influência das actividades pessoais na produtividade entre colaboradores e chefias

	Colaboradores (N = 31)		Chefias (N = 4)		Teste		
	Média	DP	Média	DP	t-Teste	Sig. (2-tailed)	d-Cohen
Conversar	3.71	0.81	3.13	0.34	2.93	0.01**	0.94
Fumar	2.92	1.44	3.31	0.48	-0.81	0.43	-0.36
Casa de banho	3.54	1.02	3.21	0.42	1.45	0.16	0.42
Telemóvel	3.09	0.75	2.36	1.05	3.46	0.00**	1.28
Internet	3.14	0.83	2.82	1.10	1.23	0.23	0.33
Café	3.95	0.83	2.95	1.10	3.08	0.01**	1.03
Comer	3.53	0.77	3.26	0.45	1.32	0.21	0.43
Ler	2.58	0.90	2.33	0.49	0.82	0.43	0.34
“Daydreaming”	2.92	0.76	2.77	0.44	0.81	0.44	0.24

** A correlação é significativa para níveis de significância de 0.01 (2-tailed)

Esta análise foi feita através do questionário que foi aplicado à equipa em estudo, onde as respostas se situavam numa escala de Likert de cinco pontos (1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=não concordo nem discordo, 4=concordo, 5=concordo totalmente).

No que diz respeito à actividade de “conversa”, “café” e “telemóvel” os colaboradores e suas chefias não estão de acordo, sendo que, os colaboradores concordam que após conversarem estão mais aptos a produzir, enquanto que as chefias “não concordam, nem discordam”. No que respeita a actividade “falar ao telemóvel (assuntos não profissionais)” os colaboradores não concordam nem discordam que promova a produtividade enquanto que as chefias estão em desacordo que após a realização de chamadas pessoais os colaboradores que coordenam estejam mais produtivos. Os colaboradores concordam que o café promove a produtividade enquanto que a opinião das chefias é de indiferença.

Para as actividades “fumar”, “casa de banho”, “internet”, “comer”, “ler” e “daydreaming”, os colaboradores e suas chefias estão de acordo, pelo que as médias são semelhantes.

Comprovou-se através do *effect size* de D’Cohen que as actividades “conversar”, “telemóvel”, e “café” que as médias são estatisticamente diferentes entre a percepção dos colaboradores e das suas chefias.

Esta questão de investigação é em parte confirmada na medida em que os colaboradores estão de acordo que a realização das actividades de fumar, casa de banho, internet, comer, ler e *daydreaming* promovem a produtividade. Existe apenas uma opinião discordante para as actividades de conversa, café e telemóvel.

5.3 Testes de Hipóteses

Analisadas as questões de investigação, abordar-se-ão agora os testes de hipóteses com os respectivos resultados. Este grupo é composto pelos resultados das três hipóteses definidas anteriormente no capítulo da problemática. Note-se que todos os resultados extraídos e apresentados nas tabelas deste capítulo foram analisados segundo o programa SPSS 18 (*Statistical Package for Social Sciences*).

H1: Espera-se que os resultados organizacionais não tenham qualquer tipo de relação com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho quer na sua totalidade (H1.1) ou individualmente (H1.2)

H1.1: Espera-se que os resultados organizacionais não tenham qualquer tipo de relação com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, como um todo.

A tabela 6 apresenta as correlações entre as actividades pessoais desenvolvidas pelos colaboradores no trabalho e os resultados organizacionais.

Tabela 6 Relação entre as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho e implicações organizacionais (minutos/semana)

Variável	Média	DP	1	2	3	4
1. Actividades Pessoais no horário de trabalho (minutos/semana)	291.82	118.49	-			
2. Desempenho dos Colaboradores	7.37	0.56	0.01	-		
3. Exigências no Trabalho	3.27	0.58	-0.21	-0.13	-	
4. Envolvimento dos colaboradores	4.17	0.60	0.08	0.32	-0.11	-
5. Satisfação com o trabalho	3.32	0.48	0.17	-0.06	0.18	0.42*

*A correlação é significativa para um nível de significância de 0.05 (2-tailed)

Foi pedido aos colaboradores que classificassem, através do questionário, o seu desempenho organizacional, as exigências no trabalho, e o envolvimento e satisfação com o trabalho. A tabela 6 representa as correlações entre a duração de actividades pessoais no trabalho com resultados organizacionais, como o desempenho organizacional, as exigências no trabalho, o envolvimento dos colaboradores com a organização e a satisfação destes com o trabalho. Como se pode analisar, os resultados organizacionais não estão relacionados com as actividades pessoais no trabalho.

Desta análise podemos concluir que o facto de os colaboradores despenderem tempo em actividades pessoais em horário de trabalho, não influencia o seu desempenho, o seu

envolvimento, a satisfação com o trabalho, nem prejudica o que lhes é exigido durante o período de trabalho.

Apesar de se ter comprovado que não existe relação entre os resultados organizacionais e as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, há um custo monetário associado a estas actividades (Hemp, 2004).

Assim houve a necessidade de se calcular também o custo anual, em termos monetários, de os colaboradores despenderem tempo nas actividades pessoais no trabalho. Este custo foi calculado multiplicando o tempo despendido nas actividades pessoais no trabalho com a média salarial da equipa em estudo. O custo semanal meramente monetário, de actividades pessoais desenvolvidas no trabalho é de cerca de 2328 euros mensais.

Sentiu-se a necessidade de explorar esta questão mais detalhadamente, para se perceber se há alguma actividade que esteja fortemente relacionada com os resultados organizacionais, desenvolvendo assim a hipótese:

H1.2: Espera-se que os resultados organizacionais não tenham qualquer tipo de relação com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, ao nível individual

Com esta tabela procurou-se analisar mais detalhadamente quais as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho que são influenciadas pelos resultados organizacionais. As exigências no trabalho destacaram-se na medida em que estão relacionadas com as actividades “comer” e “*daydreaming*”. Isto significa que a actividade comer está positivamente relacionada com as exigências no trabalho. A actividade “*daydreaming*” está negativamente relacionada com as exigências no trabalho, ou seja, quanto mais exigem dos colaboradores menos tempo estão a “sonhar”, o que faz sentido, pois não existe tempo para o fazer, dadas as obrigações.

É também de referir que existe uma correlação significativa ($r = 0.42$) entre as variáveis satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho, o que significa que quanto maior é a satisfação no trabalho, os colaboradores sentem um maior envolvimento com a organização.

Assim, esta hipótese é confirmada ainda que hajam duas actividades (comer e *daydreaming*) que estão de certo modo relacionadas com as exigências no trabalho, mas não directamente com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho.

Tabela 7 Correlações entre os resultados organizacionais e as APDT (em minutos)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Desempenho organizacional	7.37	0.56	-											
2.Exigências no Trabalho	3.27	0.58	-0.13	-										
3.Envolvimento no Trabalho	4.17	0.60	0.32	-0.11	-									
4.Satisfação com o Trabalho	3.32	0.48	-0.06	0.18	0.42*	-								
5.Conversa	4898.51	3842.01	0.15	0.22	-0.18	0.13	-							
6.Fumar	2825.29	4816.38	-0.19	-0.02	0.24	-0.03	-0.09	-						
7.Casa de Banho	1257.00	718.49	0.26	-0.01	0.13	-0.09	0.17	0.024	-					
8.Telemóvel	287.23	379.69	-0.09	0.06	-0.07	0.33	-0.07	-0.272	0.03	-				
9.Internet	3828.43	5944.01	0.01	-0.31	-0.17	0.01	-0.23	-0.231	-0.09	0.21	-			
10.Café	3238.69	1980.57	-0.09	-0.07	0.23	0.26	0.07	-0.159	-0.03	0.28	-0.01	-		
11.Comer	497.51	637.55	-0.07	0.36*	-0.01	0.13	0.27	-0.124	0.22	0.17	0.01	-0.14	-	
12.Ler	25.57	91.00	0.27	0.09	0.25	0.13	0.23	-0.170	0.09	-0.06	0.02	0.08	0.22	-
13. "Daydreaming"	269.06	514.55	0.13	-0.59**	0.27	0.24	-0.11	-0.224	0.04	-0.04	0.15	0.03	-0.12	0.15

* A correlação é significativa para um nível de significância de 0.05 (2-tailed)

**A correlação é significativa para um nível de significância de 0.01 (2-tailed)

H2: Espera-se que não existam diferenças significativas ao nível das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho para a variável género

D'Abate (2005) apontou a necessidade de haver uma diferenciação entre sujeitos de sexos opostos. Nesta hipótese estuda-se a diferença entre o sexo masculino e o feminino no que respeita o desenvolvimento de actividades pessoais no trabalho.

Tabela 8 Actividades pessoais desenvolvidas no trabalho (minutos) por género

	Masculino		Feminino		Variáveis do Teste: APDT e Género				
	Média	DP	Média	DP	Diferença de médias	DP	t-Teste	Sig. (2-tailed)	d-Cohen
Conversa	48.95	40.68	98.7	67.99	- 49.74	18.41	-2.70	0.01*	-0.89
Fumar	56.07	84.22	42.4	79.65	13.67	28.92	0.47	0.64	0.17
Casa de Banho	23.77	14.4	19.48	10.55	4.3	4.26	1.01	0.32	0.34
Telemóvel	3.73	2.11	5.34	7.66	- 1.62	1.71	-0.95	0.35	-0.29
Internet	73.77	66.25	58.61	113.54	15.15	35.71	0.42	0.67	0.16
Café	48.53	34.69	56.82	32.52	- 8.29	11.84	-0.70	0.49	-0.25
Comer	7.61	9.99	8.65	11.14	- 1.04	3.84	-0.27	0.79	-0.09
Ler	0.63	2.18	0.32	1.07	0.31	0.55	0.57	0.57	0.18
Daydreaming	8.96	12.82	2.15	3.86	6.81	3.79	1.80	0.10	0.72

N=35. * A correlação é significativa para níveis de significância de 0.05 (2-tailed)

Pretendeu-se apurar se o tempo despendido em cada actividade pessoal no local de trabalho era diferente segundo o género. Como podemos verificar na tabela 8 apenas a actividade “conversa” difere claramente entre géneros, ou seja, as mulheres conversam mais 49.75 minutos do que os homens numa semana de trabalho normal (40 horas), corroborando com o resultado do *effect size*. Ainda que não seja estatisticamente significativo, as mulheres passam mais tempo no café do que os homens, cerca de 8 minutos.

Quanto às outras actividades não há grandes discrepâncias entre géneros, podendo-se apenas referir que os homens demoram a fumar em média mais de 13.67 minutos do que as mulheres e estão na

internet mais 15.16 minutos por semana do que as mulheres, apesar de não serem valores significativos.

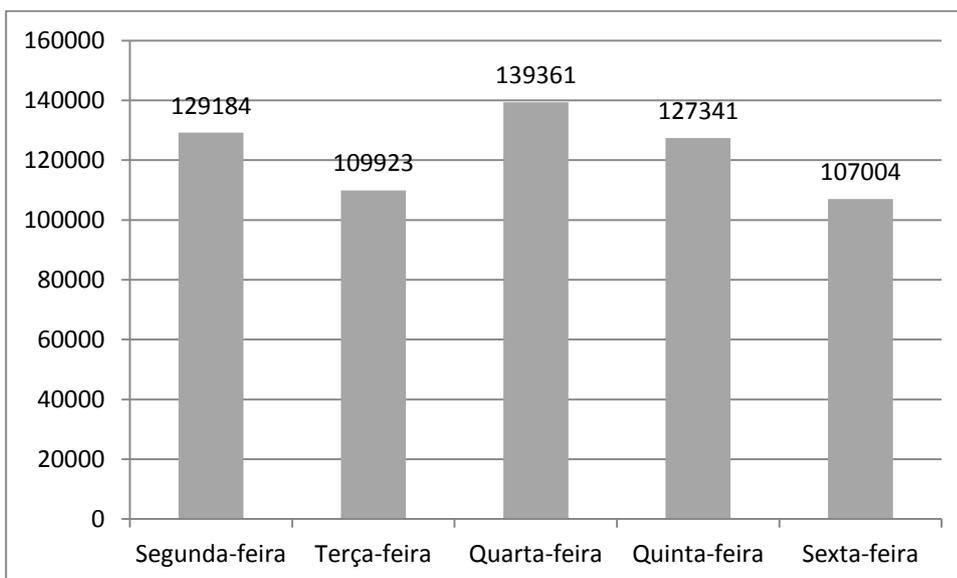
H3: Espera-se que haja uma tendência temporal no que diz respeito às horas de desenvolvimento de actividades pessoais no trabalho.

H3.1: Espera-se que os indivíduos despendam mais tempo em actividades pessoais à segunda-feira e à sexta-feira

Através da análise ao teste de comparação de médias para medidas repetidas sabe-se que não existem diferenças significativas entre os dias da semana despendidos em actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, [F (4,30) = 2.05, $p = 0.11$, $\eta = 0.21$].

No entanto, foi construído um gráfico com o intuito de se perceber se existe alguma tendência semanal em termos de tempo gasto em actividades pessoais no trabalho.

Gráfico 2 Actividades pessoais desenvolvidas no trabalho por dia útil da semana



O dia da semana (útil) que conta com mais tempo despendido é a quarta-feira, seguida da segunda-feira, terça-feira, quinta-feira e por fim a sexta-feira. A amplitude é de cerca de 32357 segundos, onde a média de segundos gasta é de cerca de 122562 pelo total de colaboradores (N=35), ou seja, 3501 segundos por pessoa, por cada dia de semana, em média cerca de 58 minutos por cada 8 horas de trabalho diárias.

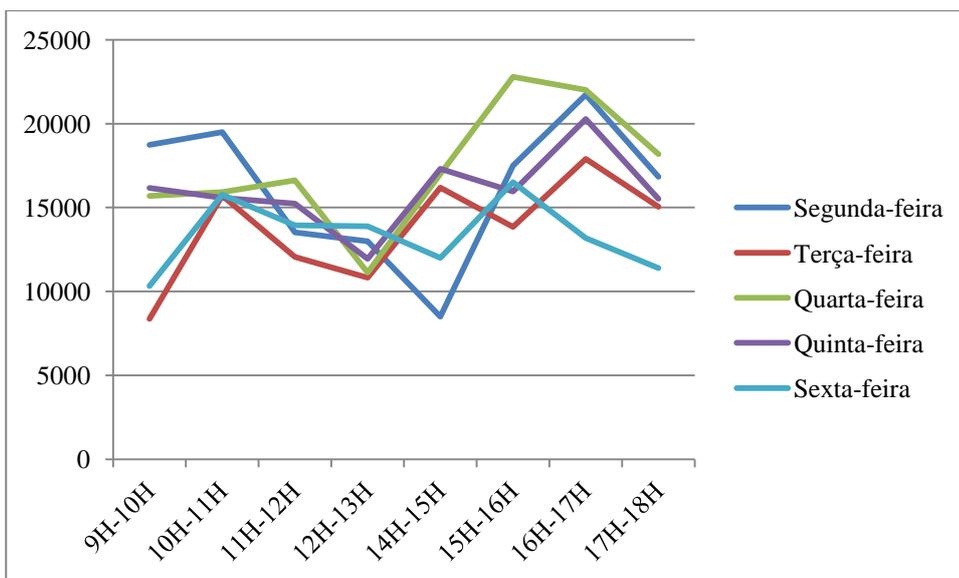
Em média, por colaborador, são gastos cerca de 3691 segundos à segunda-feira, 3141 segundos à terça-feira, 3982 à quarta-feira, 3638 à quinta-feira e 3057 à sexta-feira, dando uma média geral de 3501 segundos.

Esta hipótese não se confirma na medida que o tempo em que ocorrem mais actividades pessoais no trabalho é à quarta-feira enquanto que a hipótese afirma ser a segunda-feira e a sexta-feira os dias menos produtivos.

H3.2: Espera-se que os indivíduos despendam mais tempo em actividades pessoais no trabalho a meio da manhã e a meio da tarde.

Esta questão tem como objectivo apurar se existe uma tendência relativamente às oito horas de trabalho diárias (hora a hora).

Gráfico 3 Duração das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho em 8 horas de trabalho (hora a hora)



Verifica-se que, segundo o gráfico 3, existe um aumento nítido de actividades pessoais no trabalho entre as 15 horas e as 17 horas, sendo a parte da tarde mais propensa a estas actividades. No entanto, nota-se também uma tendência entre as 10 horas e trinta minutos e as 11 horas alguma actividade neste sentido, ainda que em menor escala.

Stone (2006) provou que as emoções negativas se concentram a meio da manhã e a meio da tarde, motivo este que poderá surgir como justificação dos dados encontrados nesta análise. Visto que os

indivíduos se sentem mais “negativos” a meio da manhã e a meio da tarde, estes têm a necessidade de desenvolverem actividades pessoais no trabalho, com o intuito de descontração proveniente de um intervalo ou qualquer outro motivo (motivos justificativos apontados na H2 deste estudo).

Assim, esta hipótese é verificada e sustentada, podendo-se concluir que de facto existe um período no qual existem certas horas mais propensas ao desenvolvimento de actividades pessoais desenvolvidas no trabalho – a meio da manhã e a meio da tarde.

Aqui termina a análise dos resultados, seguindo-se a sua discussão no capítulo subsequente.

6. Discussão dos Resultados

Este estudo tinha como objectivo principal analisar as *actividades pessoais desenvolvidas no trabalho*, de modo a ser obtido um conhecimento mais profundo nesta temática cada vez mais ressurgente.

Numa primeira fase, pretendeu-se quantificar a duração destas actividades na organização, através do método de observação directa não participante, método inovador ao utilizado por outros autores (D'Abate, 2005; Eddy, *et al.*, 2007; Eddy, *et al.*, 2010). Seguidamente o objectivo passou pela compreensão dos motivos que levam os colaboradores a realizarem estas actividades, bem como compreender se estas têm implicações positivas ou negativas para a organização. Por fim, o objectivo foi ainda tentar perceber se haveria alguma diferença entre o género perante estas actividades, e se seria possível desenhar um padrão destas, em termos de horas e dias da semana.

De um modo geral as hipóteses foram suportadas, ainda que algumas o tenham sido apenas parcialmente. Através das estatísticas descritivas apurou-se que o tempo médio despendido por colaborador em cada dia útil da semana de trabalho em APDT é de cerca de 58 minutos (ver tabela 2), ou seja, está de acordo com outros estudos realizados anteriormente (D'Abate *et al.* 2007; Eddy *et al.* 2010). Estes estudos referem que é despendido cerca de 4.9 horas por semana, ou seja, 58.8 minutos por dia, e outro revela ainda que os colaboradores despendem uma hora e vinte minutos por dia. Tanto este estudo como os realizados anteriormente por outros autores foram efectuados em empresas flexíveis onde há um certo grau de autonomia nas tarefas realizadas. Com este estudo de caso apurou-se que, a maioria do tempo é gasto em quatro actividades particulares, como conversar, utilizar a internet, ir ao café e fumar. Perante estes resultados, extraídos por diferentes métodos, o estudo leva a concluir que 12% do dia de trabalho (excluindo a hora de almoço) é destinado a este tipo de actividades, tendo um custo para a organização de 3216 euros por colaborador em perda de produtividade anual, um total de 112.580 euros por equipa (N = 35), que se pode reflectir numa perda de cerca de um mês de trabalho por ano, por colaborador.

Os resultados obtidos na primeira questão de investigação, foram corroborados com a teoria existente, visto que Wu (2010), define que o tempo percebido e o tempo objectivo são diferentes conceitos, bem como na opinião de Bindra *et al.* (1956). Os resultados revelam que, os colaboradores têm noção do tempo despendido em actividades como a “conversa”, “internet”, “comer”, “ler” e o “*daydreaming*”, pois talvez sejam actividades em que o indivíduo tenha um maior controlo do tempo que está a despende. Já para as actividades “fumar” e “café”, os indivíduos despendem muito mais tempo do que acham. Isto pode dever-se ao facto de serem

maioritariamente actividades fora do local de trabalho (secretária), onde o tempo despendido não é percebido devido às deslocações para realizar aquelas tarefas. Relativamente às actividades de “casa de banho” e de “telemóvel”, os indivíduos pensam que despendem muito mais tempo do que o que na realidade foi observado. No entanto na actividade “casa de banho” embora haja deslocação não haverá o facto de socialização associado, sendo uma actividade de primeira necessidade. A actividade de falar ao “telemóvel” nem sempre envolve deslocações, sendo que o principal motivo apontado é a pertinência e resolução imediata num dado *timing*, o que faz reduzir o tempo real. A socialização é um ponto importante aqui a referir visto que como afirmam Talley *et al.*, (2012), as necessidades sociais permitem que os indivíduos sintam que estão a agir segundo os seus valores e ao mesmo tempo que partilham aspectos únicos deles com outros indivíduos, fazendo com que mantenham a sua saúde psicológica e bem-estar. Assim, a socialização é necessária ao desenvolvimento quer individual quer organizacional, e visto que faz com que o indivíduo aumente o bem-estar, é normal que actividades que estejam relacionadas com esta temática “passem mais rápido”, sendo que os colaboradores não tenham tanta noção do tempo real. Ainda nesta linha de raciocínio, Sucala, Stefan, Szentagotai, e David (2010), revelam no seu estudo que quando as pessoas esperam ter uma experiência agradável, o tempo percebido por esses mesmos indivíduos passa mais rapidamente. Isto é, os indivíduos quando gostam das suas experiências, neste caso associado ao vício de fumar e de beber café, a percepção subjectiva da pessoa relativamente à progressão do tempo contém informação sobre o valor hedónico dessa mesma actividade. Ainda Sackett, Meyvis, Nelson, Converse, e Sackett (2010), afirmam que o tempo passa mais rápido quando está associado a experiências positivas, e que passa mais devagar quando está associado a experiências menos boas. Sintetizando, a percepção dos colaboradores relativamente à actividade fumar e café é inferior à realidade, pois são actividades hedónicas, em que o objectivo é satisfazer um vício, enquanto que para as actividades de casa de banho e telemóvel, a sua percepção é superior à realidade, visto que são actividades que estão relacionadas com a satisfação de uma necessidade onde não há qualquer tipo de prazer associado.

Quando os colaboradores despendem mais de 12% do seu tempo do seu dia de trabalho neste tipo de comportamento, é importante explorar quais os motivos e explicações que estavam por detrás destas actividades. A segunda questão de investigação deste estudo foi suportada tendo sido explorados os motivos apontados pelos colaboradores em detalhe para cada actividade praticada, limitação apresentada por Eddy *et al.* (2010). Assim sendo, os motivos apontados com maior percentagem foram a necessidade de um intervalo, as satisfações de necessidades e ainda a conveniência e o *timing*. Autores como Fontana (1993); Douglass *et al.*, (1987) e Allen *et al.*, (2011), corroboram a necessidade de realização de um intervalo e de satisfação de necessidades,

visto que afirmam que o indivíduo é regido por um ciclo de energia pessoal, onde há momentos que podem ser mais ou menos direccionados para a produtividade. No que respeita aos motivos de conveniência e de *timing*, pode-se estabelecer a relação com a dualidade trabalho/família, visto que foram dados exemplos de justificações como: “atender telefonemas, tratar de assuntos que têm de ser tratados durante o horário de expediente”, “tratar de assuntos pessoais que não podem ser fora do horário de trabalho”, “há assuntos que não podem esperar” e “é inevitável” (ver anexo 4).

A terceira questão de investigação tinha como objectivo avaliar se os colaboradores e respectivas chefias tinham a mesma opinião relativamente à produtividade depois de realizadas actividades pessoais desenvolvidas no trabalho. Os resultados apresentam uma diferente opinião relativamente às actividades “café”, “conversa” e “telemóvel”, fazendo com que apenas parte da questão seja corroborada. Enquanto que, para o “café” e para a “conversa” os colaboradores acham que estas actividades promovem a produtividade, as chefias não concordam nem discordam. Para o “telemóvel”, as chefias estão em desacordo que esta actividade promova a produtividade. Assim, pode-se concluir que as chefias responderam “um ponto a baixo” na escala apresentada relativamente às respostas dos colaboradores, ou seja, de um modo geral os colaboradores acham que estas actividades conduzem a uma maior produtividade, enquanto que as chefias ou não concordam, nem discordam, ou estão em desacordo. Provavelmente, os colaboradores após estas actividades, sentem-se mais motivados e responsabilizados para a realização do trabalho, enquanto que as chefias, poderão contabilizar estas actividades como uma perda de tempo, pois talvez tenham uma maior preocupação com objectivos a atingir e sintam uma maior pressão por terem que coordenar a equipa. Ramos (2001), afirma que as chefias estão mais expostas a situações de stress, o que faz com que tenham uma maior responsabilização dentro da organização, facto este que revela a opinião dos das chefias perante a produtividade após a realização de APDT. A empresa é caracterizada por uma estrutura *flat*, onde não são visíveis diferenças entre os colaboradores e as suas chefias, no entanto, através da questão das exigências, sabe-se que é exigido mais às chefias do que aos colaboradores, daí estes sentirem uma maior pressão em termos de resultados exigíveis, fazendo com que fiquem reticentes, ainda que numa escala muito ligeira, no que respeita ao efeito das APDT na produtividade.

Após analisadas as questões de investigação houve a necessidade premente de analisar as hipóteses a que este estudo se propôs. A primeira hipótese foi suportada. Os resultados confirmaram a inexistência de uma relação entre as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho e os resultados operacionais (desempenho, exigências, envolvimento e satisfação com o trabalho), corroborando com D’Abate *et al.* (2007). Se não existe qualquer tipo de relação entre os resultados organizacionais e as APDT, ou seja, se estas actividades não beneficiam nem prejudicam os

resultados organizacionais, os gestores têm que saber lidar com este tipo de comportamento, ou deverão ignorá-lo? Dado que autores como Greengard (2000), Fleming (2005) e Cunha *et al.*, (2009), afirmam que a felicidade, a diversão e a humanização dos indivíduos fazem com que haja um maior comprometimento com a organização e consequentemente melhora o desempenho, de certo modo é bom que os gestores “cooperem”, ou pelo menos, não coíbam estes comportamentos. Por sua vez, Marques (2006), afirma que estas actividades facilitam o balanço trabalho/família. No entanto, há que saber ajustar as circunstâncias à situação em concreto, e saber “em que peso e medida” é que estes comportamentos ocorrem, pois se passarem a ser mais comuns do que o trabalho em si, decerto que a produtividade irá reduzir substancialmente. Caso contrário, se estes comportamentos não existirem pode também tornar-se prejudicial para o indivíduo e para a organização, visto que não existe qualquer tipo de balanço entre os diferentes âmbitos.

A segunda hipótese apresentada neste estudo visava compreender se existe alguma relação entre o sexo e as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho, hipótese tal que foi corroborada apenas parcialmente. Somente a actividade “conversa” difere estatisticamente entre os géneros, onde se apurou que as mulheres conversam durante mais tempo do que os homens. Assim, apenas se pode definir uma tendência, ainda que não estatisticamente significativa, de que os homens frequentam durante mais tempo a internet e despendem mais tempo a fumar do que as mulheres. Os colaboradores apontaram como motivos justificativos para actividade “conversa”, o facto de necessitarem de “socializar”, de partilharem “interesses comuns: fotografia, filhos, desportos”, ou seja, estabelecerem uma relação que os ligue ao mundo exterior, de modo a conseguirem compatibilizar e articular o trabalho, o lazer e a família, sendo esta coordenação essencial ao bem-estar do indivíduo (Asforth, 2000; D’Abate, 2005; Fontana, 1993). Visto que as mulheres têm mais dificuldade em encontrar o balanço entre trabalho e família (MacGoris, 2010), e como as justificações da actividade “conversa” estão relacionadas com o âmbito pessoal do indivíduo, surge aqui uma possível justificação para esta diferença. Duxbury *et al.*, (1994), afirmam que a mulher tem mais dificuldade em gerir ambos os campos (trabalho e família), pois a procura pelo tempo de ambos os campos é maior. Assim, a conversa é um meio para que a mulher consiga exteriorizar a vida familiar, de modo a encontrar um balanço entre estes dois domínios, pois caso haja um maior fluir de emoções entre estes mais facilmente a mulher se consegue “desdobrar”, fazendo com que a barreira se torne mais flexível. Clark (2000), afirma ainda que a comunicação com chefias e ou colegas de trabalho sobre a família ajuda a desmistificar o conflito entre estes domínios. Resumindo, visto que as mulheres têm mais necessidade de articular o trabalho e a família, e visto que a comunicação é um ponto importante de articulação entre essas duas vertentes, advém esta diferença de géneros, no que respeita a actividade conversa.

Por fim, a necessidade de se apresentar uma tendência temporal surge no seguimento de uma limitação do estudo de D'Abate (2005), constituindo assim a terceira hipótese deste estudo. Nos resultados obtidos, o dia de semana em que se verificou que os indivíduos despendem mais tempo é a quarta-feira, seguido da segunda-feira, terça-feira, quinta-feira e sexta-feira. Estas conclusões não corroboram a hipótese formulada, pois o dia que os indivíduos trabalham um maior número de horas é à quarta-feira, segundo o "Time Use Survey (2000)", e neste estudo o dia que há mais tempo despendido em actividades pessoais no trabalho é à quarta-feira. Contudo, há a possibilidade de os indivíduos despendem mais tempo nestas actividades, mas depois serem também mais produtivos.

No entanto, Mihalcea e Liu (2006) com o seu estudo, classificaram que em termos de disposição, a quarta-feira era o dia menos bom da semana em termos de felicidade, em contraste com a quinta-feira que foi considerado o dia em que os indivíduos se sentiam em "good mood". Pode-se estabelecer uma relação com a felicidade, visto que a satisfação dos colaboradores é um dos factores de grande importância para o seu melhor desempenho (Cunha *et al.*, 2009; Greengard, 2000). Assim, como refere Greengard (2000), se estas actividades pessoais desenvolvidas no trabalho ajudam os colaboradores a sentirem-se mais felizes, é normal que estes as desenvolvam mais à quarta-feira, visto que é considerado o dia mais 'infeliz' da semana (Mihalcea *et al* 2006). Corroborando ainda com esta ideia, a quinta-feira é considerado o dia em que os colaboradores se sentem mais felizes, sendo também um dos dias em que despendem menos tempo em actividades pessoais no trabalho. A prática destas actividades, como referiu Fontana (1993), faz com que haja uma maior humanização do trabalho, levando a que haja de certo modo uma diversão no trabalho, que conduz a um bom ambiente na empresa e conseqüentemente a um maior comprometimento dos colaboradores com a empresa, como se verifica na empresa onde foi realizado o estudo, com um elevado *commitment*. No estudo de Zijlstra e Rook (2009), é revelado que a quarta-feira é o dia da semana em que os colaboradores se sentem com mais fadiga, o que corrobora a ideia defendida anteriormente. Neste estudo provou-se que a quarta-feira era o dia em que os colaboradores praticavam mais APDT, ou seja, pode-se relacionar com o facto de estes estarem mais fatigados e de necessitarem de um intervalo para descansar e descontraír. Esta relação verifica-se ao longo da semana, visto que quando os níveis de fadiga são superiores as APDT também (as APDT são mais frequentes, numa ordem decrescente às quartas-feiras, a segundas-feiras, terças-feiras, quintas-feiras e sextas-feiras, e o nível de fadiga às quartas-feiras, segundas-feiras, quintas-feiras, terças-feiras e sextas-feiras). Sintetizando, pode-se relacionar as APDT, a fadiga e a felicidade. Ou seja, a quarta-feira é o dia em que os colaboradores se sentem mais fatigados e menos felizes, o que os leva a praticar mais APDT.

No que concerne à última hipótese, esta é também sustentada, visto que é definido uma tendência em termos de horas onde existe um aumento nítido de actividades pessoais no trabalho entre as 15 horas e as 17 horas. Nota-se também uma tendência entre as 10 horas e trinta minutos e as 11 horas algumas actividades neste sentido, ainda que em menor escala. De novo relacionado com a felicidade, Stone (2006), provou que as emoções negativas se concentram a meio da manhã e a meio da tarde, momentos em que ocorrem mais APDT, podendo-se estabelecer de novo esta relação.

Constata-se então que nesta empresa estes trabalhadores ao despenderem cerca de 12% do seu dia de trabalho em APDT estão adaptados às exigências da empresa. Não se sabe se estes 12% de APDT noutras empresas serão por excesso ou por defeito conclusivos à produtividade exigível aos colaboradores.

Provavelmente a cultura existente na ROFF vai de encontro à fórmula desejada no sentido do equilíbrio do trabalho em que os “pilares” da empresa suportam convenientemente a estrutura desta. Não se sabe se esta fórmula poderá ser aplicada noutras empresas de diferentes características, pensa-se que sim, porque mais tempo ou menos tempo em APDT resultará com certeza em insucesso. Até que ponto estes factos terão implicações na forma de gerir, organizar, controlar e motivar os recursos humanos? O modo de como a empresa responsabiliza os seus colaboradores, sustentada na confiança e não na repreensão, faz com que estes sintam uma maior ligação com a empresa. De acordo com esta política utilizada nesta empresa, o artigo de Wong, Daniel, e Lim (2005), revela que para evitar perdas na organização a gestão poderá ser feita de diferentes métodos. O método mais eficaz é o *método positivo* em contraste com o *método punitivo*. O método positivo, o usado nesta empresa, é caracterizado pela responsabilização dos comportamentos dos colaboradores relativos a estas actividades, aumentando o *commitment* afectivo, em vez de os punir com políticas de repressão que apenas irão fazer com que os colaboradores resistam à mudança e se gere num ambiente desagradável. Assim, consciencializar os indivíduos para o valor e a racionalização do tempo, para a disponibilidade efectiva do trabalho e para os interesses pessoais dos indivíduos no local de trabalho é um meio para que se consiga atingir os objectivos de cada um, quer ao nível individual quer ao nível organizacional. Deste modo, no que respeita a gestão organizacional e de recursos humanos, a empresa deverá continuar a responsabilizar os indivíduos que a integram, baseados num sentimento de confiança para que os colaboradores sintam que há uma preocupação com estes por parte da organização, levando a um aumento do *commitment* e a uma maximização dos resultados, sendo que o lado pessoal deve estar presente. Deste modo, e segundo Wright, Cropanzano, Denney e Moline (2002), o aumento do bem-estar psicológico,

através da autonomia, responsabilização e da não repressão destas actividades, fazem com que o desempenho organizacional aumente.

As actividades pessoais desenvolvidas no trabalho são uma realidade no horário de trabalho de qualquer trabalhador na área de manutenção da ROFF, fazendo parte da dinâmica de todo o conjunto organizacional. Chega-se à conclusão que os objectivos da empresa são atingidos e as APDT contribuem para a inclusão positiva dos colaboradores na empresa – facto comprovado visto que são considerados a melhor empresa portuguesa para trabalhar em Portugal. Não se sabe se estas actividades fossem em maior ou menor número se os resultados se alterariam. Neste caso, o bom senso de todos os indivíduos aparece como equilíbrio da forma de como a empresa trabalha. Deste modo estas actividades são permitidas, não são reprimidas e são aceites com naturalidade.

Considera-se que todos os objectivos a que este estudo de caso se propôs foram atingidos, tendo-se esperança que tenham uma contribuição positiva para estudos futuros.

7. Limitações do Estudo e Implicações Futuras

Este estudo ao mesmo tempo que ultrapassa uma limitação dos estudos de D'Abate (2005), Eddy *et al.*, (2007) e de D'Abate (2010), no que respeita ao método de recolha de dados, reedita talvez outra limitação. O método de recolha de dados, a observação directa, contou com apenas 35 participantes, sendo uma amostra relativamente pequena, pois em vários testes as correlações eram fortemente correlacionadas, mas não eram estatisticamente significativas. Isto revela que estamos perante um erro do tipo II, ou seja, não se detecta um efeito que na realidade existe, visto que a amostra é demasiado pequena, ainda que as correlações sejam fortes. No entanto, a recolha de dados por este método é bastante moroso (tendo sido necessários três meses para recolher dados de 35 indivíduos). Contudo, sente-se que, apesar da amostra não ser muito grande, conseguiu com que fossem extraídos resultados interessantes para as limitações de estudos existentes e que se cumpriram ainda outros objectivos, no âmbito de uma análise exploratória. Como pesquisas futuras, recomenda-se o uso deste método, mas aplicado a um maior número de indivíduos, no entanto, sem descurar uma observação persistente como a que foi realizada, pois os indivíduos foram observados durante 8 horas diárias, durante uma semana, cada um individualmente.

Outra potencial limitação resigna-se ao facto de este estudo ter sido realizado apenas numa só empresa. Todas as organizações se diferenciam essencialmente pela cultura que lhes pertence, e como tal, este facto é fundamental na medição das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho. Seria interessante fazer o estudo a duas empresas caracterizadas por diferentes culturas, como por exemplo, uma mais flexível *versus* outra menos flexível; ou uma empresa onde permitiam este tipo

de actividades *versus* outra empresa onde esses comportamentos fossem à partida “proibidos”; ou fazer a diferenciação entre uma empresa privada *versus* uma empresa pública; ou ainda em diferentes sectores de actividades.

Uma outra possível limitação, é a capacidade que o indivíduo tem de se concentrar após a realização das actividades pessoais desenvolvidas no trabalho. A contabilização das APDT termina no momento em que o colaborador se senta na secretária e “começa” a trabalhar, facto que não implica que comece logo a produzir. Assim, a concentração no trabalho ou a re-concentração na reiniciação no trabalho são pontos a ter em consideração visto que esta não será com certeza imediata. Por outro lado, a desconcentração prévia no trabalho também terá impacto na produtividade antes da realização de certa actividade pessoal, pois também envolverá tempo.

Por fim, uma outra limitação encontrada, refere-se ao facto de alguns comportamentos, nomeadamente o uso da internet pelos trabalhadores, não tenham sido contabilizados, não por limitação do observador, mas porque o espaço físico não o permitiu, isto é, o modo de como alguns colaboradores estavam sentados, não permitia ao observador visualizar o ecrã do computador. Note-se que, estes casos foram pontuais e raros. No entanto, sugere-se para pesquisas futuras que a observação seja realizada por mais do que um observador, ou eventualmente com um dispositivo de registo de vídeo, de modo a ser posteriormente analisado.

Sugere-se ainda que sejam analisadas em estudos futuros as variáveis de fadiga e de felicidade de modo a analisar a relação que estabelecem com as actividades pessoais desenvolvidas no trabalho.

Esta discussão, as limitações e implicações futuras encerram em si o estudo de caso que nos propusemos a analisar e a explorar, na esperança que novas pesquisas tragam novos e desafiantes resultados sobre esta temática.

8. Bibliografia

- Allen, D., & Schwartz, T. (May de 2011). Being More Productive. *Harvard Business Review* , 83-87.
- Ashforth, B., Kreiner, G., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review* , 25 no.3, 472-491.
- Ashkenas, R. N., & Schaffer, R. H. (2001). Managers can avoid wasting time. *Harvard Business School Publishing* , pp. 98-104.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bashshur, M., & González-Romá, V. (2011). When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at the Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 96 (3), pp. 558-573.
- Beckman, C., & Stanko, T. (2005). Email as an escape to reality in the Navy: Information Technology and the Nature of Total Institutions. *The Paul Merage School of Business, UC Irvine* .
- Bindra, D., & Waksberg, H. (1956). Methods and Terminology in Studies of Time Estimation. *Psychological Bulletin* .
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). Work and the family: Meanings of occupational work: A collection of essays. *Journal of organizational behavior* .
- Bryson, A., & Forth, J. (2007). Are There Day of the Week Productivity Effects? *Man Power Human Resources Lab - The London School of Economics and Political Science* .
- Casaca, S. (2005). *Flexibilidade de Emprego, Novas Temporalidades de Trabalho e Relações de Género*. Lisboa.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations* , 53 (6), 747-770.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research methods in Education*. London: Routledge.
- Coontz, S. (1992). *The way we never were: American Families and the Nostalgia Trap*. New York: Basic Books.

- Cooper, C., & Cartwright, S. (1997). An Intervention Strategy Workplace Stress. *Journal of Psychosomatic Research* , 43 (1), pp. 7-16.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos - Uma História das Organizações e da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working. *Human Relations* , 1009-1032.
- D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business on the Job: Extending the Presenteeism Construct. *Wilwy Periodics, INC* , pp. 361-383.
- Douglass, M. E., & Douglass, D. N. (1987). *Manage your time, Manage your work, Manage yourself*. New York: AMACOM.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control. *Journal of Family Issues* , 15 (3), 449-466.
- Eddy, E. R., D'Abate, C. P., & Thurston, P. W. (2010). Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review* , 39 (5), 639-654.
- Epstein, C., & Kalleberg, A. (2004). Time and work: changes and challenges. In C. Epstein, & A. Kalleberg, *Fighting for time: shifting boundaries of work and social life* (pp. 1-21). New York: Russell Sage Foundation.
- Eurostat*. (25 de Abril de 2012). Obtido em 26 de Abril de 2012, de Eurostat: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do>
- Fleming, P. (2005). Workers' Playtime? Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program. *Journal of Applied Behavioral Science* , 41 (3), 285-303.
- Focus, H. (Junho de 2001). The importance of business ethics. *HR Focus* , pp. Vol.78. Págs-12-14.
- Fontana, D. (1993). *Managing Time*. Leicester: BPS Books.
- Fredrickson, B. (2003). Positive Emotions ans Upward Spirals in Organizations. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive organizational scholarship : foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (2000). Work and Life: The end of the zero-sum game. In *Harvard business review on work and life balance* (pp. 1-29). Boston: HBS Press.

- Frone, M. (2003). Work-Family Balance. In J. Quick, & L. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington D.C.: American Psychological Association .
- Galinsky, E., & Stein, P. (Dezembro de 1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees : Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues* , pp. 368-383.
- Gay, L. R., & Diehl, P. L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: Macmillan Publishing.
- Googins, B. K. (1991). *Work/family conflicts: Private lifes - public responses*. New York: Auburn House.
- Greengard, S. (2000). The High Cost of Cyberslacking. *Workforce* , 22-24.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review* , 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* , 31 (1), 72-92.
- Greenwich, C. (2001). *Fun and Gains: Motivate and Energize Staff with Workplace Games, Contests and Activities*. New York: McGraw-Hill.
- Hall, D., & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? *The Academy of Management Executive* , 2 (3), 213-223.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in Practice*.
- Hassard, J. (1996). Images of Time in Work and Organization. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organizational Studies* (pp. 481-506). London: SAGE.
- Haynes, M. E. (2004). *Gestão do Tempo*. Lisboa: Monitor - Projectos e Edições, Lda.
- Hemp, P. (Outubro de 2004). Presenteism: At Work - But Out of it. *Harvard Business Review* , pp. 49-58.
- Hystad, S., Eid, J., & Brevik, J. (2011). Effects of Psychological Hardiness, Job Demands, and Job Control on Sickness Absence: A Prospective Study. *Journal of Occupational Health Psychology* , 16 (3), 265-278.

- Jaramillo, F., Mulki, J., & Boles, J. (2011). Workplace Stressors, Job attitude, and Job Behaviors: is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling and Sales Management* , VolXXXI (3), 339-356.
- Johns, G. (2009). Absenteeism or Presenteeism? Attendance Dynamics and Employee Well-Being. In S. Cartwright, & C. Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (pp. 7-30). Canada: Oxford University.
- Johnson, A. (2000). *The Blackwell Dictionary of Sociology: a user's guide to sociological*. Australia, Victoria: Blackwell Publishing.
- Kirchemeyer, C., & Cohen, A. (1999). Different strategies for managing the work/non-work interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work and Stress* , 13 (1), pp. 59-73.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning - Legitimate peripheral participation*. United States of America: Cambridge University Press.
- Lim, V. (2002). The IT way of loafing on the job: cyherloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior* , 23, pp. 675-694.
- MacGoris, S. (15 de Novembro de 2010). *Eurofound*. Obtido em 14 de Março de 2012, de Changes over time - First findings from the fifth European Working Conditions Survey: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074.htm>
- Marques, J. F. (2006). The New Human Resource Department: A Cross-Functional Unit. *Human Resource Development Quarterly* , 17 (1), 117-124.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. California: Harper and Row, Publishers.
- Méda, D. (1999). *O Trabalho: Um valor em vias de extinção*. Fim de Século.
- Mehl, R. M., Vazire, S., Ramírez-Esparza, N., Slatcher, B. R., & Pennebaker, W. J. (2007). Are Women Really More Talkative Than Men? *Science* .
- Mihalcea, R., & Liu, H. (2006). A Corpus-based Approach to Finding Happiness. *American Association for Artificial Intelligence* .
- Morf, M. (1989). *The work/life dichotomy* . New York: Quorum books.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of 'home' and 'work'. *Sociological Forum* , 11 (3), 563-583.

Noble, C. (2008). The Influence of Job Security on Fields Sales Manager Satisfaction: Explore Frontline Tensions. *Journal of Personal Selling and Sales Management* , Vol. 28, no.3, pp. 247-261.

Observatório das Desigualdades. (s.d.). Obtido em 23 de Março de 2012, de <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=77>

Oi, W. Y. (2001). *Effort, Productivity and Pay*. University of Rochester unpublished mimeo.

O'reilly, K. (2005). *Ethnographic Methods*. New York: Routledge.

Parent-Thirion, A., Macías, E. F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2005). *Fourth European Working*. Obtido em 14 de Março de 2012, de <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2005/index.htm>

Poelmans, S., Odle-Dusseau, H., & Beham, B. (2009). Work-Life Balance: Individual and Organizational Strategies and Practices. In S. Cartwright, & C. Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (pp. 180-213). Oxford University Press.

Polach, J. (s.d.). HRD's role in work-life integration issues: Moving the workforce to a change in mindset. *Human Resource Development International* , 6 (1), pp. 57-68.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ramos, M. (2001). *Desafiar o Desafio: Prevenção do Stresse no Trabalho*. Lisboa: RH.

Reeves, R. (2001). *Happy Mondays: Putting the Pleasure Back into Work*. London: Pearson Education.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). Do the Opportunities for Learning and Personal Development Lead to Happiness? It Depends on Work-Family Conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology* , 14 (3), 334-348.

Riemer, J. F. (2008). Ethnography Method. In S. D. Lapan, M. T. Quartaroli, & F. J. Riemer, *Qualitative Research*. California: John Wiley.

ROFF é um Great Place To Work . (13 de Março de 2009). Obtido em 26 de Janeiro de 2012, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=pGPTbQ8o6RA&feature=related>

ROFF's video as a Great Place to Work 2011 [PT Only]. (10 de Abril de 2011). Obtido em 26 de Janeiro de 2012, de Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=dhP-bNvGk2U&feature=relmfu>

- Rolo, O. B. (2008). *Reflexões heréticas e meditação sobre A Gestão do Tempo e a gestão do valor e do conhecimento pelos dirigentes*. Parede: EDIX.
- Roy, R. (1959). "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human Organization* , pp. 158-168.
- Sackett, A., Meyvis, T., Nelson, L., Converse, B., & Sacket, A. (2010). You're Having Fun When Time Flies: The Hedonic Consequences of Subjective Time Progression. *Psychological Science* , 21 (1), pp. 111-117.
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.
- Schein, E. (1988). *Organizational Psychology*. (3. edition, Ed.) United States of America: Prentice Hall International Editions.
- Schwartzman, H. B. (1993). *Ethnography in organizations*.
- Selznick, P. (1957). *Leadership and administration*. Evanston: IL: Row, Peterson.
- Senge, P. (Julho 2001). *As pessoas não são recursos*. . Entrevista concedida à Executive Digest.
- Sexton, H. (2005). Spending time at work and at home: what workers do, how they feel about it, and how these emotions affect family life. In B. Schneider, & L. Waite, *Being Together, Working Apart: Dual-Career Families And The Work-Life Balance* (pp. 49-72). Cambridge University Press.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. *British Journal of Management* , S37-S50.
- Staines, G. (1980). Spillover versus Compensation: A Review of Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations* , 33 (2), 111-129.
- Stake, E. R. (2000). Case Studies. In N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 435-454).
- Sucala, M., Stefan, S., Szentagotai, A., & David, D. (2010). Time Flies When You Expect to Have Fun. An Experimental Investigation of the Relationship Between Expectancies and the Perception of the Time Progression. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal* , 14 (3), pp. 231-241.

- Talley, A. E., Kocum, L., Schlegel, R. J., Molix, L., & Bettencourt, A. (2012). Social Roles, Basic Need Satisfaction, and Psychological Health : The Central Role of Competence. *Personality and Social Psychology Bulletin* , 38 (2), pp. 155-173.
- Tarí, J., & Sabater, V. (1 de Março de 2006). Human aspects in a quality management context and their effects on. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 484–503.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science* , 7 (2), 151-165.
- Wong, W., Daniel, L., & Lim, K. (2005). Managing Non-Work Related Computing within an Organization: The Effects of Two Disciplinary Approaches on Employees' Commitment to Change. *Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS* .
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology* , 12 (2), pp. 93-104.
- Wright, T., Cropanzano, R., Denney, P., & Moline, G. (2002). When a Happy Worker is a Productive Worker: A Preliminary Examination of Three Models. *Canadian Journal of Behavioural Science* , 34 (3), 146-150.
- Wu, D. (2010). *Understanding Time and its Relationship to Individual Time Management*. Southern Utah University, USA.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Zedeck, S., & Mosier, K. (February de 1990). Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist* , 45 (2), pp. 240-251.
- Zijlstra, F., & Rook, J. (2009). The Weekly Cycle of Work and Rest: a diary study. In R. Roe, M. Waller, & S. Clegg, *Time in Organizational Research* (pp. 62-80). Routledge Studies in Management, Organisation and Society.
- Zupek, R. (24 de Setembro de 2007). *Work's Biggest Saboteurs*. Obtido em 31 de Março de 2012, de Career Builder: <http://msn.careerbuilder.com/Article/MSN-1057-Workplace-Issues-Works-Biggest-Saboteurs/>

ANEXOS

Anexo 1 – Pedido à empresa para realizar o estudo de caso

Ex.ma Sr^a. Directora de Recursos Humanos da ROFF,

Eu, Joana Esteves, aluna de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISCTE-IUL, finalizo a parte curricular do meu Mestrado este semestre.

Pretendo iniciar a minha tese de Mestrado em Setembro de 2011. Para tal, fui contactada pelo meu orientador, Sr. Professor Doutor Aristides Ferreira, em 15 de Abril de 2011 para entrar em contacto com a vossa empresa.

Pretenderia, se possível, a vossa colaboração para desenvolver a minha tese no âmbito comportamental e de análise de actividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Estou disponível para esclarecimento dos objectivos e âmbito da tese, bem como definição das principais linhas orientadoras.

Respeitosamente,
Joana Diniz Esteves

Resposta da parte da empresa ao pedido de colaboração:

Boa tarde Joana,

Agradeço o seu contacto, na ROFF estamos sempre abertos a este tipo de iniciativa.

Se estiver disponível, sugiro que venha à ROFF para uma breve conversa onde agradecia que me apresentasse a sua proposta de trabalho.

Estou disponível numa das seguintes datas:

- Dia 23 de Maio às 10:00
- dia 24 de Maio às 10:00

Aguardo então o seu contacto.

Muito obrigada,

“Assinatura”

Anexo 2 – Questionário de Motivações

Este questionário serve fins meramente académicos, no âmbito de um projecto realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE-IUL.

Procura-se estudar o desempenho organizacional, as exigências no trabalho bem como comportamentos específicos do dia-a-dia no local de trabalho.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos.

Por favor, responda a **todas** as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

1. **Sexo** Feminino Masculino 2. **Idade** _____ 3. **Antiguidade na empresa** _____

4. Desempenho Organizacional:

Seguem-se um conjunto de afirmações sobre o seu desempenho no trabalho. Assinale com um círculo (ou uma cruz) identificando numa escala de 9 pontos, sendo que 1 corresponde a “muito mau” e 9 a “excelente”.

Muito Mau	Razoável							Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9

1. Como é que classifica o seu desempenho no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Como se classifica em termos de gestão de tempo, capacidade de planeamento, e gestão dos processos de trabalho ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Como se classifica nas relações que tem com colegas e clientes ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Exigências no Trabalho:

Seguem-se um conjunto de afirmações sobre as características do seu trabalho. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto as situações descritas são muito ou pouco frequentes. Utilize a seguinte escala (1 a 4):

Quase Nunca	Algumas vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
1	2	3	4

1. O trabalho é caracterizado por uma grande pressão de tempo	1	2	3	4
2. O trabalho é normalmente stressante e rápido	1	2	3	4
3. Penso que tenho sempre imenso por fazer	1	2	3	4
4. O trabalho costuma acumular-se	1	2	3	4

6. Atitudes e Envolvimento no Trabalho:

Seguem-se um conjunto de afirmações sobre as características do seu trabalho. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização	1	2	3	4	5
2. Digo aos meus amigos que esta é uma boa organização para trabalhar	1	2	3	4	5
3. Mais do que ser um mero empregado, sinto que esta organização de alguma forma me pertence	1	2	3	4	5
4. De uma forma geral não gosto deste trabalho	1	2	3	4	5
5. De uma forma geral estou satisfeito com este trabalho	1	2	3	4	5
6. De uma forma geral, gosto de trabalhar aqui	1	2	3	4	5

7. Pense num dia normal de trabalho e diga quantos minutos, em média, despende em cada uma das seguintes actividades. Caso não desenvolva nenhuma destas actividades, escreva N.A..

	Tempo em minutos
Conversar com os colegas (assuntos não profissionais)	
Fumar	
Ir à casa de banho	
Utilizar o telemóvel (assuntos não profissionais)	
Utilizar a Internet (assuntos não profissionais)	
Ir à cafetaria	
Comer (excluindo a hora de almoço)	
Ler (revistas, jornais..)	
“Daydreaming”	

8. Quais os motivos que o levam a despende certo tempo em cada uma das seguintes actividades?

Conversar com os colegas (assuntos não profissionais)
Fumar
Utilizar o telemóvel (assuntos não profissionais)
Utilizar a Internet (assuntos não profissionais)
Ir à cafetaria
Ler (Revistas, Jornais)
“Daydreaming”

9. Após executar as seguintes actividades sente-se mais produtivo? (Por exemplo, concordo totalmente que após beber café a minha produtividade aumenta). Caso não exerça nenhuma das actividades em baixo indicadas não responda.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Conversar com os colegas (assuntos não profissionais)	1	2	3	4	5
2. Fumar	1	2	3	4	5
3. Ir à casa de banho	1	2	3	4	5
4. Utilizar o telemóvel (assuntos não profissionais)	1	2	3	4	5
5. Utilizar a Internet (assuntos não profissionais)	1	2	3	4	5
6. Ir à cafetaria	1	2	3	4	5
7. Comer (excluindo a hora de almoço)	1	2	3	4	5
8. Ler (revistas, jornais..)	1	2	3	4	5
9. “Daydreaming”	1	2	3	4	5

10. Pense nos colaboradores que coordena/orienta. As actividades em baixo indicadas fomentam a produtividade desses colaboradores? (Por exemplo: Discordo totalmente que após ler um jornal o colaborador torna-se mais produtivo). (APENAS PARA AS CHEFIAS)

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não concordo Nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

1. Conversar com os colegas (assuntos não profissionais)	1	2	3	4	5
2. Fumar	1	2	3	4	5
3. Ir à casa de banho	1	2	3	4	5
4. Utilizar o telemóvel (assuntos não profissionais)	1	2	3	4	5
5. Utilizar a Internet (assuntos não profissionais)	1	2	3	4	5
6. Ir à cafetaria	1	2	3	4	5
7. Comer (excluindo a hora de almoço)	1	2	3	4	5
8. Ler (revistas, jornais..)	1	2	3	4	5
9. "Daydreaming"	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo 3 – Tabela de motivos racionais apresentados no artigo de (D'Abate, Working hard or hardly working, 2005)

Motivo	Definição
Conveniência	Porque o telefone, computador, e-mail ou a internet está disponível.
Limitações de Tempo	Porque as limitações de tempo criadas pela vida de casa, pelo lazer ou horas longas de trabalho, fazem com que seja necessário ter esse tipo de comportamentos.
Timing	Porque as horas de trabalho é a única altura em que se consegue contactar com determinada pessoa para realizar determinada tarefa
Libertação de Tempo pessoal	Ao libertar tempo pessoal, o indivíduo quando sai do trabalho já não tem uma lista com actividades que ainda teria que desenvolver.
Aborrecimento	Para reduzir o aborrecimento no trabalho ou para preencher tempo livre.
Com o propósito de Trabalho	Para socializar, fazer apostas, ler em conjunto numa sala de intervalo faz com que se construa a verdade, equipas, relações, moral, produtividade e ajudar os indivíduos a começar o dia de trabalho.
On one's mind	Porque existe uma questão pessoal na mente do indivíduo, e caso não faça naquele preciso momento, provavelmente irá esquecer-se.
Folga/Intervalo	Porque o indivíduo precisa de um intervalo e de algum tempo desligado das obrigações de trabalho.
Normas Culturais	Porque as normais culturais da organização o permitem.
Trade-offs	É uma contrapartida.

Nota: Traduzido do original (D'Abate, Working hard or hardly working, 2005)

Anexo 4 – Tabela de motivos justificativos apresentados pelos colaboradores

- Conversar com os colegas

A grande parte do meu tempo é gasta aqui. Há conversas que não podem esperar
Socializar
Espairar um pouco do mundo do trabalho
Inevitável
Manter relações pessoais ou de amizade
Conversas profissionais que acabam por tocar noutros assuntos
Descontrair do stress do trabalho
Necessidade de relacionar-me interpessoalmente/manter um bom relacionamento
Família, actividades com amigos
Necessidade de manter um bom ambiente de trabalho
De manhã no café, conversa banal para descontrair
Interesses comuns: fotografia, filhos, desportos
Objectivos traçados
Distrair um pouco do stress do trabalho, e tentar criar laços de boa convivência
Debater diversos assuntos da actualidade
Questões de trabalho, ajudas/dúvidas em determinadas tarefas, ajudar colegas em determinadas tarefas
Manter boas relações pessoais
Raro. Se me aperceber de alguém que necessita de atenção
Convívio
Descontrair, relaxar um pouco
Socializar, trocar impressões; os colegas com quem trabalho são, na sua maioria, também amigos
Descompressão
Desanuiar
Descontracção
Preocupação
Socializar à hora de almoço/café
Conversas com os colegas sobre assuntos não profissionais enquanto fumamos um cigarro; alivia o stress e desanuvia o ambiente
Confraternizar e criar laços
Promover boa relação com colegas, fazer amizades, criar espírito de equipa
Desanuiar/aliviar stress
Gosto de criar laços com os colegas
Fomentar espírito de equipa (relacionamento pessoal)
Saudável para o relacionamento e para o ambiente
Para socializar

- Fumar

Vício
Movimentar-me
Necessidade de escape e reflexão
Pausa no trabalho, organização de ideias
Vício e gosto
Fumo à volta de 5 cigarros por dia o motivo pelo o qual o faço é porque gosto de fumar
Eu não fumo mas acompanho colegas
Fazer pausa
Vício
Vício

- Utilizar o Telemóvel

Há assuntos que não podem esperar
Falar com familiares
Razões pessoais
Assuntos familiares
Atender telefonemas, tratar de assuntos que têm de ser tratados durante o horário de expediente
Gerir a minha vida social
Saber do bem estar da família
Família, actividades com amigos
Apenas em situações realmente importantes
Falar com a família e pouco mais
Estar em contacto com a família
Assuntos familiares
Família
Gestão pessoal
Vida pessoal
Questões familiares, consultas médicas
Família
Um recado, uma chamada da família
Assuntos familiares
Tratar de assuntos pessoais que não podem ser fora do horário de trabalho
Tratar de assuntos pendentes
Resolver problemas
Saber como está a minha filha
Pontualmente quando preciso de ligar à escola dos meus filhos ou quando me ligam da escola
Família, filhos
Questões urgentes relacionadas com os meus filhos/familiares
Assuntos familiares
Assuntos relacionados com filhos
Porque entre os assuntos pode surgir o tópico “como estás?”.. e entre respostas poderá existir o prolongamento de conversas
Necessidade

- Utilizar a Internet

Há assuntos que não podem esperar
Fazer uma pausa
Distrair-me um pouco
E-mail privado e notícias
Estar informada, desanuviar, tratar de assuntos pessoais
Descontrair do stress no trabalho
Descompressão da jornada de trabalho, manter-me informado
Notícias, redes sociais para relaxar
Só em casos de urgência
Só quando é necessário e o tempo é escasso (e-banking)
Visitar as páginas das notícias e ver correio pessoal
Família fora do país
Vida pessoal e diversos interesses
Informação diária de alguns jornais on-line, consulta dos sites dos bancos
Ver notícias
Pausa e e-mail pessoal
Pesquisar algo que necessite, por exemplo, ATL, espectáculos, organização da festa de aniversário de uma das filhas
Pagamentos on-line
Tratar de assuntos pessoais que não podem ser fora do horário de trabalho
Manter a informação actualizada
Resolver problemas
Ver mail pessoal
Pontualmente para fazer um pagamento/transferência bancária
Bancos, escola
Questões escolares/ situação pontual para informação
Falta de tempo em casa
Pagamento de contas, pesquisas ou simplesmente “desanuviar” momentaneamente
Ver algo pessoal que tem de ser tratado a horas de expediente
Ver e-mail pessoal, falar no skype

- Café

NA
Fazer uma pausa
Quebrar o stress do trabalho
Comer- necessidades básicas incontornáveis
Beber água regularmente
Beber café com colegas e ter conversas informais; ir beber água
Comer faz raciocinar melhor
Beber café
De manhã e ao almoço para descontraír
Quando não tenho tempo para o pequeno almoço em casa
Não
Tomar o café da manhã
Convívio
Beber o café da manhã na companhia de alguns colegas
Alimentação e convívio
Tomar café
Descompressão
Beber café
Quebrar um momento de concentração mais intenso
É muito raro ir à cafetaria, quando vou trago o lanche para a secretária
Exercício/alivia stress
Fazer pausa
Cafézinho com 2 dados de conversa para “desanuviar”
Levantar do lugar e esticar as pernas e comprar um snack para comer

- Ler

Noticias para descontraír
Estar actualizado em relação a vários assuntos de interesse
Estar informado
Actualização
Não leio revistas/jornais durante o período de trabalho
Não é meu hábito durante o meu horário

- “Daydreaming”

Não consigo parar assim
Relaxar e traçar metas
Planeamento da semana a nível de lazer, trabalho
Descompressão
Não costumo ter tempo para tal
Não é habitual durante o meu horário, pelo menos que desse por isso. Consultoria exige uma grande capacidade de concentração