

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALAÍDE SIPAHI DANTAS

Tempo no Trabalho: a Experiência dos Gerentes Médios

SÃO PAULO
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALAÍDE SIPAHI DANTAS

Tempo no Trabalho: a Experiência dos Gerentes Médios

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:
Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO
2007

Dantas, Alaíde Sipahi.

Tempo no Trabalho: a Experiência dos Gerentes Médios.

/ Alaíde Sipahi Dantas. - 2007.

113 f.

Orientadora: Maria José Tonelli.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Sociologia das organizações. 2. Tempo. 3. Gerentes médios. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

ALAÍDE SIPAHI DANTAS

Tempo no Trabalho: a Experiência dos Gerentes Médios

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:
Estudos Organizacionais

Data de aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Prof^a Dra. Maria José Tonelli (Orientadora)
FGV – EAESP

Prof^a Dra. Maria Ester de Freitas
FGV – EAESP

Prof. Dr. José Roberto Gomes da Silva
IAG/PUC-Rio

“Vamos, que a vida é maior que as horas que vivemos”
Terra em Transe, Glauber Rocha

AGRADECIMENTOS

Em uma das minhas últimas visitas ao site do Millôr Fernandes, num passeio para relaxar das solicitações autoritárias da dissertação, deparei-me com uma de suas instigantes idéias-frases-provocações-quase poemas, e pensei: é esse o meu agradecimento. Agradecimento: essa parte final de um longo e sempre inacabado trabalho de pesquisa, parte que justifica o seu começo, persistência e – porque não – a sua eterna inconclusão.

Como disse Millôr, sob o título Nostalgia, “Houve um tempo em que, ao anoitecer, as pessoas sentavam em cadeiras na calçada e conversavam. Depois botaram as cadeiras na frente da televisão, os automóveis na calçada e nunca mais conversaram.”

Essa frase me fez mergulhar na memória de quando eu, menina, ainda vi cenas de cadeiras nas calçadas, das quais brotavam pessoas em infindáveis conversas. O tempo ali parecia leve, aconchegante e – entre o aconchego das pessoas queridas, a construção da intimidade a partir dos encontros descompromissados e cheios de compromisso, os desabafos, os risos por motivos mais diversos, as lembranças das alegrias, dos medos, das ansiedades, entre as frustrações e os sonhos para o futuro – a vida ganhava um sentido especial.

Hoje, na São Paulo que conheço, não há cadeiras nas calçadas, mas meus amigos, meus pais piauienses e paulistas, minhas primas-irmãs, minha orientadora, outros professores queridos, meus dois irmãos de sangue e os outros, regalados pela vida, me deixaram tantas vezes acercar minha cadeira das deles que qualquer lugar se converte em uma calçada, brisa leve de fim de tarde, um pouco de movimento na rua, conversas e vontade de aprontar. De começar uma dissertação, terminar, fazer intercâmbio, querer ficar, querer voltar, pensar no doutorado, duvidar, conversar mais, se emocionar, questionar, duvidar, concordar, mas – sobretudo – de desejar que aquelas cadeiras sempre estejam ali, que eu jamais perca a chance de compartilhar com vocês, pois é a partir desse convívio que encontro o meu sentido, mesmo quando me perco. Obrigada turma.

RESUMO

A sociologia das organizações ainda é realizada sob a construção de esquemas analíticos livres de tempo (CLARK, 1985; HASSARD, 2000; GIDDENS, 2003). No entanto, questões temporais permeiam toda e qualquer organização, o que torna o conceito de tempo de central importância para os estudos organizacionais. Com base nisso, esta pesquisa teve a ambição de abordar a dimensão temporal do trabalho nas organizações; sob a perspectiva dos indivíduos. E, dado que os gerentes médios vivenciam um duplo foco de pressão: originado da alta gerência e do nível operacional da organização, decidiu-se investigar como os gerentes médios experimentam o tempo no trabalho.

Para desvendar a experiência temporal dos gerentes médios, foram analisadas, com a metodologia de análise de conteúdo, entrevistas com 20 profissionais de média gerência que trabalham em empresas que operam na cidade de São Paulo. A coleta do material de pesquisa ocorreu com entrevistas em profundidade semi-estruturadas.

A análise das entrevistas sugere que embora o tempo no trabalho seja, por todos os profissionais entrevistados, definido como um recurso econômico, cuja utilização dever ser otimizada ao máximo, a experiência temporal entre os gerentes médios não é homogênea. Há fatores ambientais comuns a todos os entrevistados, que tendem a aproximar as experiências temporais dos mesmos. Tais fatores, que são a compressão do tempo, o sentido de urgência, as novas tecnologias, características intrínsecas ao papel de gerente e a organização de si próprios, das empresas e colaboradores, estão associados ao cenário econômico e social contemporâneo. No entanto, características relacionadas à idade, gênero, valores e experiências pessoais, além do segmento de atuação da empresa também impactam a experiência temporal dos gerentes médios e contribuem para a diversificação da maneira como os gerentes médios experimentam e lidam com as pressões temporais.

Em síntese, a despeito dos fatores ambientais compartilhados, com destaque para a crescente compressão do tempo, a natureza humana e a impermanência dos fenômenos sociais desnudam a complexidade da experiência temporal dos gerentes médios no trabalho. E revelam que – apesar da homogeneidade, objetividade e linearidade representadas pelo relógio, ícone do tempo nas sociedades ocidentais contemporâneas – heterogeneidade, subjetividade e ciclicidade fazem parte da experiência temporal dos trabalhadores.

Palavras-chave: sociologia das organizações, tempo, gerentes médios

ABSTRACT

The sociology of organizations is still made based on analytical schemas which are free of time (CLARK, 1985; HASSARD, 2000; GIDDENS, 2003). However, temporal concerns permeate every organization, what makes the concept of time extremely important to the organization studies. Based on this idea, this research had the ambition to approach the temporal dimension of work in the organizations; from the perspective of the individuals. Considering that the middle managers live a double tension inside organizations, which are originated from the top managers and the operational workers, we decided to investigate the way that the middle managers experience time at work.

To review the temporal experience of the middle managers, twenty people, who work on organizations located at São Paulo, were interviewed and the content of the interviews analyzed. The content analyses methodology was used to analyze the material, which was collected via semi-structured interviews.

The interview analysis suggests that even though the time at work is, by the majority of professionals interviewed, defined as an economic resource, whose utilization must be maximally optimized, the temporal experience of the middle managers is not homogeneous. Environmental elements, common to all workers, tend to approximate the temporal experiences of middle managers. These elements, which are compression of time, sense of urgency, new technologies, characteristics related to the role of manager and organization or disorganization of workers and institutions, are associated to the economical and social scenario under which organizations function. However, personal characteristics, related to age, gender, personal values and experiences, besides the field in which the company functions also impact the way the middle managers experience time and deal with the temporal pressures.

In conclusion, despite the fact that environmental elements are shared, with emphasis to the growing compression of time, the human nature and the impermanence of the social phenomena reveal the complexity of the temporal experience of the middle managers at work. The homogeneity, objectivity and linearity represented by the clock, image of the time in the contemporary societies, is then confronted with the heterogeneous, subjective and cyclic aspects that are part of the temporal experience of the workers.

Keywords: organization studies, time, middle managers

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1 - Os gerentes médios.....	13
1.1 Mudanças organizacionais e os gerentes médios.....	13
1.2 O novo papel dos gerentes médios.....	24
1.3 Contexto brasileiro.....	30
CAPÍTULO 2 – Tempo.....	33
2.1 Tempo social.....	33
2.2 Tempo como recurso econômico.....	37
2.3 Aceleração e compressão do tempo.....	40
2.4 O tempo e a sociologia das organizações.....	44
CAPÍTULO 3 – Abordagem teórico-metodológica.....	51
3.1 Pesquisa em ciências sociais.....	51
3.2 Estratégia de investigação.....	55
3.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados.....	56
3.4 Características dos entrevistados.....	60
CAPÍTULO 4 – Apresentação dos resultados.....	63
4.1 Tempo no trabalho.....	63
4.2 Fatores pessoais e a experiência temporal.....	66
4.3 Fatores ambientais e a experiência temporal.....	74
4.4 Maneiras de lidar com os desafios temporais.....	93
CAPÍTULO 5 – Considerações finais.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109

INTRODUÇÃO

Estudiosos das mais diversas áreas de investigação humana, como física, psicologia, astronomia, sociologia, teologia, tentam definir o que é o tempo. O tempo absoluto de Newton ou o tempo relativo de Einstein, o tempo como fato real ou como imaginação, o tempo objetivo versus o tempo subjetivo, o tempo linear e o tempo cíclico, o tempo homogêneo e o heterogêneo, o tempo como dado objetivo e o tempo como construção social. Essas são algumas das definições com as quais nos deparamos quando trilhamos o esforço de procurar entender o que é o tempo, ou – nas palavras de Santo Agostinho, resgatadas por Husserl (apud BOUTANG,2000) – “isto que eu sei sem que ninguém me tenha perguntado, mas que, se eu quiser explicar a quem me perguntar, eu não sei.”

Um bestseller europeu do Prof. Dr. Lothar J. Seiwert (2005), intitulado *Se Tiver Pressa, Ande Devagar*, denuncia o que ele chama de um tema crítico da vida moderna: a falta de tempo. No campo das organizações, a emergente preocupação em relação ao gerenciamento do tempo está também associada a um cenário social marcado pela pressa. Somos - tanto sob a perspectiva individual como organizacional - instados a correr, pois há sempre um competidor logo atrás ameaçando a nossa posição e um competidor a frente que precisa ser superado. Esse modelo tomou uma proporção tal que mesmo as relações pessoais e os momentos de lazer são marcados pela pressa, pela necessidade de fazer algo “útil” e pela concepção de que a contemplação é para os lerdos, ou para os corredores desesperançados.

A urgência temporal não se dá sem conseqüências humanas. Movimentos como o *slow food* e a descoberta de uma enfermidade nomeada como *hurry sickness*, apontam para o fato de que a sociedade tem sido profundamente impactada pela aceleração do tempo. O *slow food* é uma associação internacional fundada em 1986, formada por representantes distribuídos em 104 países e cujo objetivo é promover

um modelo de alimentação que se contrapõe ao associado às cadeias de fast food. Esse movimento faz parte de um outro, maior, intitulado slow movement. Subjacente a tais movimentos está a preocupação com doenças, típica dos conglomerados urbanos, caracterizada pela angústia da falta de tempo.

De acordo com Dossey (1982), a *hurry sickness* - ou doença da pressa – é fruto do fato de que temos regulado nossos relógios internos tomando como referência a percepção da rápida passagem do tempo que temos a partir dos relógios externos. As enfermidades associadas à *hurry sickness* são: doenças cardíacas, alta pressão sanguínea, ou depressão do sistema imunológico, levando ao aumento da suscetibilidade a infecções, além de tremores, ansiedade, insegurança, insônia, paralisia frente a múltiplas opções de escolha e outras complicações.

Tal realidade seria consequência, entre outros fatores, da crescente mercantilização do tempo. Sob essa perspectiva a sentença tempo é dinheiro, proferida por Benjamin Franklin (1748), parece ainda mais atual. No entanto, como contra-argumentou um dos entrevistados que participou dessa pesquisa, tempo não é dinheiro, tempo é vida.

A metáfora linear do tempo, poderosa no mundo Ocidental e subjacente a grande parte dos estudos organizacionais (CLARK, 1985), considera que o relógio suplantou a subjetividade, a heterogeneidade, além do caráter cíclico e imprevisível dos fenômenos sociais ao transformar o tempo em mercadoria.

Como argumenta Adam (2000), o relógio, podemos afirmar categoricamente, mudou o sentido do tempo. A máquina do tempo suplantou (*mas nunca erradicou*) a compreensão experimental do tempo como mudança – como crescimento, envelhecimento, variação sazonal, a diferença entre passado e futuro – e mudou a experiência e sentido do tempo em direção à invariabilidade, quantidade e movimentação precisa expressas numericamente.

A mudança no sentido do tempo acompanhou as mudanças econômicas e organizacionais. O capitalismo industrial foi viabilizado a partir da construção do tempo homogêneo e quantificável do relógio (que se impõe como mecanismo independente da natureza), o que possibilitou a sua mercantilização, tornando-o suscetível à utilização como recurso produtivo. O tempo assim concebido deve ser produtivo, jamais “gasto” sem expectativa de algum tipo de lucro econômico.

Nas análises organizacionais a variável tempo, embora comumente negligenciada, é de fundamental importância (BUTLER, 1995). Calcados na idéia da importância da dimensão temporal, também no campo das organizações, e algumas das conseqüências humanas da mercantilização e aceleração do tempo, acima abordadas, elaboramos a seguinte pergunta de pesquisa: como as pessoas têm experimentado o tempo no trabalho?

Paralelamente, após leituras de trabalhos desenvolvidos pela escola das atividades cotidianas, interessamo-nos pelo cotidiano dos gerentes. A escola das atividades cotidianas, que objetiva compreender o que fazem os gerentes no seu dia a dia de trabalho, teve início na década de 1950, e - a partir da década de 1970 - ganhou fôlego com alguns dos trabalhos de Mintzberg.

Raufflet (2005) mostra, em consonância com a maneira pela qual pretendíamos nos aproximar do estudo sobre o tempo, como a escola das atividades cotidianas pretere a elaboração de práticas ideais em nome de um mergulho na realidade gerencial como ela é vivida, sob o argumento de que a ciência da gestão deve fugir de modelos prescritivos e tentar entender o cotidiano do trabalho.

Ademais, estudos sobre os gerentes médios apontam que tais profissionais, sujeitos aos processos de reestruturação que marcaram o mundo das organizações em fins da década de 1980 e princípio da década de 1990, viram-se diante de novos desafios temporais. Embora a

carga de trabalho de todos os trabalhadores tenha aumentado em decorrência das mudanças no cenário organizacional, o achatamento das estruturas organizacionais tirou dos gerentes médios o status, a promessa de galgarem postos hierárquicos mais altos e, com isto, as suas principais recompensas por longas horas de trabalho. Além disso, os gerentes médios vivenciam um duplo foco de pressão temporal: um originado da alta gerência e outro do nível operacional da organização. A partir daí, concluiu-se que seria interessante, em aderência com a necessidade de lapidar o escopo da pesquisa, re-elaborar a pergunta de pesquisa da seguinte maneira:

Como os gerentes médios experimentam o tempo no trabalho?

Empreenderemos esse desafio tomando por base dois pressupostos básicos acerca do tempo. O primeiro, é o de que o tempo pode adquirir, simultaneamente, várias facetas e que – portanto – um dos principais cuidados que se deve ter ao se aproximar desta questão é a de evitar as dicotomias. Em segundo lugar, já uma derivação do pressuposto anterior, é a de que as trajetórias temporais baseadas em eventos são comuns às economias baseadas em serviço, assim como novas formas de emprego têm violado a tradição de venda de horas de trabalho num sentido homogêneo de 8 horas por dia (HASSARD, 2001).

Este trabalho está subdividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo discutiremos o cenário organizacional – internacional e nacional, das últimas três décadas - que impactou o cotidiano dos gerentes médios, gerando intensificação do seu trabalho e transformação do seu papel dentro das organizações. No segundo capítulo, serão abordados o sentido de tempo sobre o qual se sustentam as organizações sociais contemporâneas e algumas pesquisas acerca do conceito de tempo no campo de estudos organizacionais. A abordagem teórico-metodológica, juntamente com o perfil dos entrevistados, será explorada no terceiro capítulo deste trabalho. Finalmente – no capítulo de número quatro – discutiremos os achados da pesquisa.

CAPÍTULO 1

OS GERENTES MÉDIOS

Dado que o foco desta dissertação é o tempo no trabalho sob a perspectiva dos gerentes médios, entendemos que é importante abordar quem são esses profissionais e quais os desafios que eles têm enfrentado que os torna um interessante objeto de análise acerca da questão do tempo. Para tal, esse capítulo foi subdividido em três seções. Na primeira seção são abordadas as mudanças que têm afetado as organizações nas últimas três décadas e o seu impacto sobre os gerentes médios. Na segunda parte do capítulo é explorado o que alguns autores nomeiam como o novo papel dos gerentes médios. A terceira e última seção está dedicada à discussão dos possíveis impactos das mudanças organizacionais sobre a realidade dos gerentes médios que atuam no Brasil.

1.1 As mudanças organizacionais e os gerentes médios

Os gerentes médios estão infelizes, é o que diz uma pesquisa realizada com 1.025 empregados nos Estados Unidos, Europa e Austrália. O relatório dessa investigação, produzido pela empresa de consultoria Accenture, mostra que os gerentes médios se sentem sobrecarregados profissionalmente e sub-valorizados. A razão apontada como a central nesse descontentamento é a de que “quando as companhias cortam *staff* durante os períodos de desaceleração econômica os gerentes acabam trabalhando longas horas em troca de pequenos aumentos salariais e pouco reconhecimento”(POMEROY, 2006).

A longa desaceleração econômica que começou nos anos 1970 e que deu início à maior onda de demissões depois da grande depressão dos anos 1930; o aumento do número de fusões e aquisições que ocorreu a partir de meados dos anos 1960 e a rápida mudança na estrutura industrial - antes baseada na manufatura e na predominância da indústria básica e

agora numa economia de serviços e indústrias de alta tecnologia - são fatores que resultaram em perda de trabalho ou redução de privilégios e expectativas dos trabalhadores (GREENHALGH, L. & ROSENBLATT, 1984). Essas mudanças no cenário econômico e organizacional transformaram as organizações e a experiência de trabalho.

O aumento da competitividade global, a redução dos níveis de lucratividade e a necessidade de redução de custos, constituem o ambiente sobre o qual as estruturas organizacionais passaram a ser repensadas (McCANN et al., 2004). Além disso, a idéia de que constantes mudanças tomariam de assalto o ambiente dos negócios, e seguiriam como característica intrínseca ao cenário econômico mundial, levou teóricos e praticantes a discutirem a necessidade das empresas serem ágeis, flexíveis e rápidas para poderem se adaptar às exigências do mercado.

A capacidade de flexibilidade e agilidade das organizações seria inversamente proporcional à quantidade de níveis organizacionais. Ou seja, flexibilidade e agilidade seriam incompatíveis com múltiplas camadas hierárquicas; para que uma organização pudesse adaptar-se com rapidez às mudanças era importante que as empresas fossem mais planas.

As reestruturações organizacionais e *downsizings*, com corte de níveis hierárquicos e demissões em massa, foram algumas das principais respostas das empresas à desaceleração econômica (GREENHALGH & ROSENBLATT, 1984; McCANN, HASSARD, MORRIS, 2004). De acordo com Caldas (2000), o movimento de *downsizings* teve início nos EUA, a partir dos anos 1980. E, em decorrência da grande influência dos modelos norte-americanos de gestão, as práticas relacionadas a esse movimento foram sendo gradativamente aplicadas por gestores de outros países.

Em pesquisa da AMA (*American Management Association*), citada por Caldas (2000), constatou-se que, de 1987 a 1994, grande parte das médias e grandes empresas norte-americanas utilizou programas de *downsizing* que envolviam cortes de pessoal. Outros países como Canadá, países da Europa Central e Oriental e mesmo o Japão – considerado o “último bastião da estabilidade no emprego” – também sofreram ondas de demissão alarmantes.

A importância desse fenômeno organizacional baseia-se no fato de que essas práticas perduram há pelo menos duas décadas e tendem a manter-se, apesar da sua natureza ter-se diversificado (CALDAS, 2000; BUDROS, 2002). Além disso, como discutiremos posteriormente, os *downsizings* tiveram um impacto sem precedentes na vida dos gerentes médios.

O nosso conhecimento acerca das práticas de *downsizing* é limitado em decorrência de dois fatores principais: a falta de contextualização histórica em que essas práticas estão inseridas e o uso da expressão como sinônimo de demissão, quando – na verdade – as dispensas profissionais são uma das estratégias de *downsizing* (BUDROS, 2002). Como corrobora Pliopas (2004), o conceito de *downsizing* é objeto de polêmicas. Não abordaremos essas discussões por não ser esse o foco deste estudo. A expressão *downsizing* aqui empregada deverá ser entendida à luz da seguinte definição: “*downsizing* organizacional constitui-se em uma série de atividades, tomadas por parte dos gestores da organização, com o objetivo de melhorar a eficiência organizacional, produtividade e/ou competitividade” (FREEMAN & CAMERON, 1993; CAMERON, 1994 apud PLIOPAS, 2004).

No entanto, exporemos um pouco a contextualização histórica dessas práticas por entendermos que ela é de capital importância tanto para a compreensão da emergência das mesmas como para que o impacto sobre os gerentes médios (objetos desse estudo) seja clarificado.

De acordo com Budros (2002) os *downsizings* que ocorreram dos anos 1979 a 1995 se deram em decorrência de um conjunto de fatores. Tais fatores, que teriam estimulado a disseminação de novas concepções de controle, estratégias e estruturas correspondentes, seriam: turbulências econômicas e políticas, além de pressões de mimese e executivos com conhecimentos funcionais específicos.

Budros (2002) contrapõe a concepção de controle financeiro, predominante nas organizações dos anos 1960 aos anos 1970, ao modelo intitulado *lean and mean* (em que *downsizings* são uma ferramenta relevante) que explicaria as estratégias e estruturas organizacionais posteriores aos anos 1970. A firma financeiramente orientada comprava ativos com potenciais de sucesso e mantinha aqueles que efetivamente geravam retorno.

Com as riquezas geradas a partir desses ativos eram comprados outros ativos em indústrias diversificadas. A característica das firmas era multidivisional, com cada setor produtivo responsável por sua própria manufatura, vendas e performance financeira. O escritório central supervisionava as divisões e tomava decisões de longo prazo para a firma, a idéia era que profissionais mais próximos à linha de produção tomassem as decisões diárias do negócio. Nessa estrutura os executivos seniores não tinham conhecimento da produção e marketing de linhas de produção díspares e, para lidar com isso, contratavam grande quantidade de executivos para supervisionarem as linhas de produção de suas firmas.

Outra quantidade expressiva de gestores era também contratada para supervisionar os executivos de cada divisão. Somada a essas contratações, quando as organizações começavam a atuar em mercados estrangeiros mais gerentes eram necessários para coordenar as atividades. Isso pode ter levado a uma “gordura” nos quadros de gerentes (BUDROS,2002).

No entanto, as crises econômicas, levaram à fragilização desse modelo e, em seu lugar, emergiu uma administração baseada na redução de ativos (mantendo apenas aqueles que eram considerados o foco do negócio), a concentração dos empreendimentos na mão de grupos mais restritos e na redução da classe de trabalhadores – principalmente gerentes médios (e não mais apenas dos operários de produção). De acordo com Budros (2002), *downsizings* são a principal estratégia do modelo *lean and mean* de gestão, na tentativa de melhorar as perspectivas de sobrevivência.

Os processos de *downsizing* são uma das mudanças no ambiente organizacional que tem influenciado o papel dos gerentes médios. Para Smits (1989), os gerentes médios sempre foram responsáveis por traduzirem as estratégias organizacionais em operações. No entanto, três mudanças no ambiente das organizações têm impactado o papel dos gerentes intermediários; a saber: a) a velocidade das mudanças tem sido mais rápida do que nunca, b) o sucesso ou falha de uma nova estratégia é frequentemente determinada por um tempo cada vez mais curto de implementação e c) os processos de *downsizing* têm reduzido o número de gerentes médios a um mínimo dentro das organizações (SMITS, 1989).

Os gerentes médios, que até então ocupavam posição de destaque – com planos de carreira bem definidos, status elevado, segurança profissional e certeza de promoção – viram emergir um cenário marcado pela insegurança, excesso de trabalho e parca possibilidade de ascensão profissional. Ou ainda, como colocam Horton e Reid (1991), o credo proferido nos anos 1980 era quanto menos gerentes médios melhor. O impacto desses acontecimentos para os gerentes médios foi sentido, entre outros fatores, pela quebra do contrato psicológico que tinham com suas organizações (que lhes garantia ascensão profissional) e a perda de status.

O achatamento organizacional levou ao fim projetos profissionais baseados em bons planos de carreira delineados pelas próprias empresas. Além disso, o sentimento de insegurança em relação à manutenção do próprio trabalho passou a fazer parte do ambiente profissional.

A progressão tradicional na carreira e a segurança do trabalho eram recompensas fundamentais para os gerentes médios, pois representavam uma compensação aos salários considerados relativamente baixos para a função que exerciam (THOMAS & DUNKERLEY, 1999). A insegurança no trabalho e a transferência da responsabilidade da carreira para as mãos dos próprios gerentes, foram fatores que geraram insatisfação desses profissionais em relação às suas empresas e ao seu próprio trabalho. Além disso, antes dos achatamentos que resultaram dos enxugamentos organizacionais, a maior quantidade de níveis hierárquicos representava um fator motivacional de peso para os gestores, uma vez que a sua dedicação às organizações poderia ser recompensada com um cargo mais alto dentro da hierarquia.

Em síntese, as transformações organizacionais teriam restringido as possibilidades de ascensão dos gerentes médios enquanto, paralelamente, geraram um incremento na sua carga de trabalho e exigiram uma reformulação do seu papel dentro das organizações. Além de escassas recompensas os gerentes médios viram-se trabalhando longas horas e sob um regime mais intenso de trabalho.

De acordo com Thomas & Dunkerley (1999), os gerentes médios – independentemente do setor ou indústria no qual atuavam – estavam experimentando um aumento significativo no número de horas trabalhadas, tanto no trabalho quanto em casa durante as noites e também em fins-de-semana. Como coloca Chanlat (2005), “as longas jornadas regulares, os prazos regulares a cumprir, o grande número de reuniões, as situações de emergência consomem literalmente o tempo reservado à alimentação, ao lazer e à vida familiar de muitos gerentes”.

Contudo, gerentes médios de algumas organizações investigadas por Thomas & Dunkerley (1999) apontaram que viram suas oportunidades aumentarem como nunca antes. Os programas de demissão voluntária e a saída de gerentes seniores representaram novas chances para os profissionais remanescentes, uma das razões pela qual o perfil dos gerentes intermediários estaria mais jovem (THOMAS & DUNKERLEY, 1999).

De qualquer maneira, muitos dos sobreviventes dos programas de reestruturação foram diagnosticados com o que se convencionou chamar de síndrome do sobrevivente (SAHDEV, 2004). Essa síndrome é caracterizada por um comprometimento organizacional pautado pelo medo (mais do que pela lealdade), pelo sentimento de excesso de trabalho, pela desesperança em relação à segurança profissional e à promessa de galgar postos hierarquicamente superiores. Em suma, a demissão dos profissionais com esse perfil fragilizou-lhes a identidade e desnudou um novo cenário sobre o qual eles deveriam reaprender a atuar. (THOMAS & DUNKELEY, 1999).

Outros estudos se contrapõem à idéia de uma síndrome do sobrevivente e todos os impactos negativos associados à mesma. Sob essa perspectiva os gerentes médios passaram a sentir-se mais motivados e participantes da formulação estratégica das organizações, o que representaria um papel mais privilegiado. Isso se daria porque “as crescentes responsabilidades experimentadas pelos gerentes médios foram acompanhadas por maior liberdade para tomar decisões, e um papel mais estratégico na organização” (THOMAS & DUNKERLEY, 1999).

Mais motivados ou não, o fato é que a reestruturação organizacional levou à intensificação da carga de trabalho e a longas horas de dedicação à organização. A ameaça de que os gerentes médios seriam desnecessários também permeou o novo ambiente organizacional, aumentando ainda mais seu nível de ansiedade. (HORTON & REID, 1991; JACKSON & HUMBLE, 1994; KANTER, 2004).

Thomas & Dunkerley (1999) advertem que - na Inglaterra - a idéia, amplamente difundida na mídia de negócios, de que esses profissionais desaparecerão dos quadros organizacionais é questionável. Os autores defendem que o papel dos gerentes médios mudou, mas não desapareceu. (THOMAS & DUNKERLEY, 1999). Essa idéia é corroborada por outros autores (HORTON & REID, 1991; JACKSON & HUMBLE, 1994; MCDERMOTT, 1995; KANTER, 2004).

Apesar das vozes dissonantes em relação à atual importância dos gerentes intermediários o fato é que esses profissionais se viram num mundo permeado por paradoxos. E, ademais, a natureza da sua tarefa de trabalho mudou profundamente. Em pesquisa sobre a experiência dos gerentes médios em organizações que passaram pelo processo de *downsizing*, Thomas e Dunkerley (1999) argumentaram que não era possível derivar pontos conclusivos, mas tensões e contradições resultantes das reestruturações organizacionais.

Ainda que os traumatizantes processos de *downsizing* tenham provocado uma inversão na maneira como esses trabalhadores passaram a ser percebidos e se perceberam dentro das organizações, observou-se que o sentimento de angústia pode também ser acompanhado pelo de estímulo, provocado pela outorga de poder e pelos novos desafios propiciados pelas mudanças (THOMAS & DUNKERLEY, 1999).

A superação desses desafios, no entanto, exige que os gestores sejam capazes de repensar o seu papel frente às transformações do contexto organizacional. Essas mudanças, como abordado por Jackson & Humble (1994) e McDermott (1995), colocaram os gestores sob nova expectativa: se antes eles eram meros controladores, hoje se espera que exerçam o papel de líderes, estimulando os outros profissionais a se engajarem no projeto da organização.

Intensificação do trabalho dos gerentes médios

A organização flexível contemporânea parece ter tornado dispensável os serviços dos gerentes intermediários: “novas tecnologias e novas formas organizacionais possibilitam, ou até necessitam, ‘remoção de homens médios’”. (MCCANN et al, 2004). Para os autores, o conceito de flexibilidade que tem norteado as organizações anglo-saxônicas, desde meados da década de 1990, somado a mais um programa de *downsizing* levado a cabo no mesmo período, transformou a vida dos trabalhadores. Os gerentes intermediários, em especial, viram-se com benefícios aquém dos que antes tinham, sem garantia de promoção e com uma carga maior de trabalho.

Vale ressaltar que o excesso de trabalho não se limita ao espaço da empresa / organização, mas – também – com o avanço tecnológico e a disponibilização de *notebooks* e celulares, os profissionais passaram a ser encontrados e solicitados a qualquer momento, mesmo em seus ambientes pessoais e momentos de lazer. Os gerentes das organizações contemporâneas são constantemente “presenteados” com novas tecnologias, como celulares, *notebooks*, e outras engenhocas de comunicação – como o mais recente *blackberry* - que os tornam disponíveis em tempo integral. Relatos de gerentes que recebem telefonemas durante as férias, acessam e-mails e os respondem durante os fins-de-semana corroboram a idéia de que a tecnologia é um elemento que torna qualquer tempo um tempo de trabalho.

Pouco tempo com a família, conflitos pelo excesso de dedicação ao trabalho, mesmo nos fins-de-semana (período teoricamente dedicado ao lazer), cansaço contínuo pela dificuldade em tirar férias, são fatores que denunciam um estilo de vida inquietante. Ademais, “não somente os gerentes médios estavam trabalhando por mais tempo, mas, também, na maioria dos casos, eles tinham papéis mais amplos. A tendência estava se distanciando dos especialistas técnicos e profissionais em direção a uma administração mais genérica, com tarefas como administração de

pessoas, finanças, orçamentos e prognóstico.” (THOMAS & DUNKERLEY, 1999).

Algumas razões apontadas pelos autores para a intensificação do trabalho dos gerentes médios, foram:

1) Escolha pessoal e vontade de adiantar / manter em dia os trabalhos. Em oposição à idéia de escolha livre, foi também apontado que essa atitude – de ficar até mais tarde no trabalho e evitar ser o primeiro a sair da empresa, ou mesmo mandar e-mails profissionais durante a madrugada – estava relacionada ao interesse de mostrar-se indispensável e / ou impressionar os superiores ao transmitir a imagem de trabalhador incansável. Tais comportamentos foram relacionados ao medo dos gerentes médios de serem vistos como dispensáveis.

e 2) A mudança estrutural nas organizações, que as deixou mais enxutas e deu mais campo de controle (e trabalho) aos gerentes médios. Essas mudanças organizacionais foram justificadas pela necessidade de criação de uma cultura de outorga de poder por toda a organização, que faria com que todos os trabalhadores se tornassem independentes do controle externo e da direção de gerentes.

O que aconteceu, contudo, foi que os gerentes médios aumentaram sua carga de trabalho ao terem que supervisionar mais profissionais, além de se responsabilizarem por novas atividades. Além disso, “líderes de time recém nomeados no chão de fábrica não tinham as habilidades necessárias para o cumprimento dos seus papéis e isso caiu sobre os gerentes médios, que eram individualmente responsabilizados pela performance do time” (THOMAS & DUNKERLEY; 1992).

Para as mulheres essa situação se mostra ainda mais complicada. Tradicionalmente responsáveis pelo cuidado com os filhos e a casa essas profissionais vêm-se entre o conflito de estarem sempre disponíveis para atender às exigências da organização e o de ficarem com seus filhos em situações em que julguem necessárias (THOMAS & DUNKERLEY , 1999).

Afinal, embora essas profissionais disponham de mais recursos para contratarem alguém que possa cuidar de seus filhos elas são perseguidas pela culpa de não acompanharem o crescimento e necessidades da prole.

Homens ou mulheres, o fato é que os gerentes médios têm experimentado um ambiente organizacional que lhes exige mais tempo de dedicação.

Como colocam McCann et al (2004), além da necessidade de reestruturação que as organizações têm enfrentado, em decorrência do pobre panorama econômico, elas também precisam ser responsivas, orientadas ao cliente e o mais inovadoras possível para poderem conquistar vantagem competitiva. “Esta é a situação econômica que cria a nova organização, que – por sua vez - impacta a experiência da gerência média” (MCCANN et al, 2004).

Embora seja correto dizer que esses desafios não são restritos aos gerentes médios, mas talvez englobem todos os integrantes das organizações, nós focaremos na experiência da média gerência. Afinal, os gerentes médios são profissionais que contribuem para levar suas organizações do passado, ou presente, em direção ao futuro.

De acordo com Nelson (2004) enquanto os estrategistas das organizações, associados à figura dos altos executivos, representam o futuro da organização e percebem as mudanças como algo que deve acontecer o mais rápido possível, os gerentes médios representam o presente e a necessidade de conjugar a necessidade de transformações às práticas organizacionais que podem ainda estar ancoradas em modelos do passado. Isso não significa, adverte Nelson (2004), que – ao contrário do que se pode pensar – os trabalhadores da base da organização sejam avessos às mudanças. O que acontece é que, para esses profissionais, as mudanças acontecem a um ritmo frenético e têm tamanha magnitude que talvez sejam acompanhadas por um sentimento de caos. O papel dos gerentes médios é, portanto, o de utilizar

conhecimentos derivados de diversas disciplinas, além das experiências pessoais, para administrarem os processos de mudança vivenciados por suas organizações.

Sob essa perspectiva, os gerentes médios são profissionais que ao mesmo tempo em que estão atentos ao presente, pois é nele que as organizações efetivamente operam – são pressionados pela necessidade de conjugação entre as estratégias que anunciam o futuro, a manutenção do conhecimento acumulado pela organização e o abandono de práticas ancoradas num passado possivelmente obsoleto.

Acreditamos que o tempo, para esses profissionais, se fragmente em múltiplos focos de pressão cuja compreensão pode ser relevante para a contribuição da administração do próprio tempo por parte desses profissionais, para as possíveis contribuições que as organizações podem dar para que os gerentes médios enfrentem esses desafios e – sob uma perspectiva mais teórica – esse estudo pode agregar algum conhecimento aos estudos sobre tempo e gerência média. Os desafios temporais atribuídos por Nelson (2004) aos gerentes médios devem ser visto à luz do novo papel organizacional desses profissionais, é importante notar que outros desafios somam-se ao papel de anunciadores do futuro atribuído à média gerência.

1.2 O novo papel dos gerentes médios

Os gerentes médios “tradicionais” – responsáveis pelo papel de coordenadores, controladores e guardiões das informações – tornaram-se obsoletos, uma vez que a tecnologia permite a comunicação, sem intermediários, entre trabalhadores, clientes e fornecedores (MCDERMOTT, 1995). Sob essa perspectiva os gerentes médios devem ser líderes organizacionais.

Os fatores que têm influenciado a transição do papel dos gestores são, sob a perspectiva de Jackson & Humble (1994), as seguintes:

- 1) a revolução tecnológica e a conseqüente obsolescência do papel dos gerentes médios como ligações necessárias à cadeia de comunicação, uma vez que a tecnologia viabiliza uma comunicação direta, rápida e com menor probabilidade de erro,
- 2) novas trajetórias de carreira, dissociadas do contrato invisível que dava segurança àqueles profissionais de que tinham um trabalho para a vida inteira e que a ascensão hierárquica era parte de um plano de carreira estabelecido,
- 3) a necessidade de lidar com uma realidade pontuada por mudanças constantes, o que exige criatividade para pensar os desafios sob perspectivas diferentes das quais já se habituaram e
- 4) emersão de valores que visam garantir o comprometimento dos trabalhadores em relação aos objetivos da organização e a responsabilidade dos gerentes médios em transformarem os valores escritos em guias práticos.

As estruturas organizacionais hoje celebradas como as únicas alternativas à sobrevivência em tempos modernos e turbulentos, são menos hierárquicas, mais flexíveis e estimulam o trabalho em equipe. Jaeger & Pekruhl (1998) discutem o novo modelo organizacional difundido na literatura, e confirmado por pesquisas em empresas européias, de acordo com o qual o perfil profissional do futuro é aquele em que os trabalhadores são participativos, têm comprometimento e envolvimento com a organização, além de exercerem a cooperação.

Os autores (JAEGER & PEKRUHL, 1998) apontam que os gerentes médios são de especial importância no processo de implementação desse novo projeto organizacional, uma vez que a resistência por parte desses profissionais inviabilizaria o sucesso de qualquer introdução de novas formas de organização do trabalho (baseada na participação dos trabalhadores nos processos de planejamento e tomada de decisão).

No entanto, o medo de perder o controle, o status e o ceticismo em relação ao modelo participativo são, de acordo com profissionais da

alta gerência de empresas européias e norte-americanas, três dos entraves impostos pelos gerentes médios às mudanças organizacionais. Para Jaeger & Pekruhl (1998) esses empecilhos colocados pelos gerentes médios também têm uma forte base cultural. A mentalidade organizacional está ainda alicerçada sobre a idéia de que conhecimento e perícia estão ligados à autoridade inquestionável. Dessa forma, a crescente participação dos subordinados é algo que gera uma crise de identidade nos gestores médios.

Por outro lado, uma pesquisa realizada na Itália suporta o contrário (JAEGER & PEKRUHL, 1998). De acordo com essa pesquisa, 70% dos gerentes italianos entrevistados afirmam que não só os gerentes médios têm apresentado uma atitude positiva em relação à nova forma de organização de trabalho como têm exercido um papel central nesse processo de descentralização e participação.

Embora grande parte das discussões expressas em periódicos sobre administração e conferências pareça confirmar a perspectiva sobre a qual a postura dos gerentes médios têm sido mais um desafio a ser superado em nome da implantação de um novo modelo de organização do trabalho, os resultados contraditórios apresentados em diferentes pesquisas respaldam a idéia de que os gerentes médios lidam de forma ambivalente em relação às oportunidades e problemas que o novo contexto organizacional lhes apresenta (JAEGER & PEKRUHL, 1998).

Uma das principais causas dessa ambivalência está relacionada ao medo de perder o próprio trabalho. Os gestores médios estariam temerosos de que a nova estrutura organizacional – baseada na descentralização e na formação de times de trabalho auto-gerenciáveis – tornaria o seu trabalho dispensável. De fato, o achatamento das estruturas hierárquicas corrobora esse risco, mas o mais provável é que os gerentes médios continuem existindo e seus papéis sejam redefinidos. Para atuar nessas “novas” organizações é necessário que os gerentes

sejam capazes de criar parcerias com os clientes e dar suporte aos membros da sua equipe de trabalho (MCDERMOTT, 1995).

Os gerentes médios são importantes para o sucesso das organizações, pois eles viabilizam a integração entre os estrategistas e os trabalhadores operacionais e têm um papel central no processo de implementação de projetos que visam satisfazer os clientes e aumentar a lucratividade organizacional (JACKSON & HUMBLE, 1994).

A contribuição dos gerentes médios se basearia em três eixos:

1) eles são responsáveis pelo processo de operacionalização de estratégias,

2) eles são modelos de conduta, pois personificam o que o staff espera dos outros funcionários

e 3) eles aprenderam – por experiência própria – o que funciona e não funciona operacionalmente. (JACKSON & HUMBLE, 1994). Responder a essas novas expectativas exige que os gerentes passem a resolver problemas, tomem decisões e riscos, além de tomarem para si a responsabilidade pela satisfação dos clientes, da melhoria dos processos e esquecerem de sua condição de poder e status. Paralelamente, esses profissionais deverão manter características como dedicação, lealdade, disponibilidade, controlar custos, ter alta performance e contribuir para o sentimento de satisfação da equipe de trabalho.

Ademais, os gerentes médios ajudam a desenvolver e traduzir a visão da organização, e idéias, em ação e mudança (SMITS, 1989) são agentes de mudança que fazem sentido, unem e transmitem a cultura de uma organização (VALENTINO, 2004); desenvolvem e mantêm as competências de uma organização (KING, FOWLER & ZEITHALM, 2000); representam a memória da organização (JANCZAK, 2004); são construtores de narrativas que precisam ser convincentes tanto para seus superiores como para seus colaboradores (SIMS, 1989); são de capital importância em períodos de mudanças radicais (HUY, 2001). Essas

são algumas das inúmeras, e as vezes conflitantes, funções atualmente atribuídas aos gerentes médios.

De acordo com Turnbull (2001), os gerentes são percebidos dentro e fora das organizações como pessoas racionais, que têm controle sobre as situações e devem conhecer o trabalho mais do que as próprias pessoas que estão, efetivamente, realizando-o. No entanto, poucos trabalhos procuram compreender as tensões vivenciadas por essa classe de profissionais.

O papel de conectores entre os trabalhadores da base organizacional e os altos executivos - atribuídos aos gerentes médios - está na raiz da singularidade do trabalho dos gerentes: o de mediadores dos múltiplos interesses organizacionais (MELO & DAVEL, 2005).

Em estudo sobre gerentes médios e seu papel em períodos de mudanças radicais, Huy (2001) mostra como esses profissionais são de capital importância para um projeto dessa natureza. De acordo com o autor as razões para isso são: 1) os gerentes médios estão mais próximos que os seus superiores das atividades operacionais do dia a dia, dos clientes e dos trabalhadores de linha. Essa proximidade permite que os gerentes médios tenham uma visão melhor de onde estão os problemas e dêem sugestões mais embasadas para a sua resolução, 2) os gerentes médios são importantes difusores de informações dentro da organização, pois seu *network* social é rico.

Para Huy (2001) essa riqueza no *network* dos gerentes médios se deve ao fato de que esses profissionais contatam, simultaneamente, vários setores da organização e sabem com quem falar ou os responsáveis diretos pelas atividades do cotidiano das empresas, 3) eles viabilizam a manutenção e / ou criação de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro. O fato de conhecerem diretamente as pessoas com quem trabalham faz com que os gerentes médios possam ter uma

comunicação direta e pessoal com os seus colaboradores, 4) eles equilibram continuidade e mudança dentro das organizações.

A participação dos gerentes médios também é fundamental para que a vantagem competitiva de uma organização seja desenvolvida e mantida, pois são esses profissionais os responsáveis pela administração diária das competências (KING, FOWLER & ZEITHAML, 2000). Ou seja, se os gerentes médios têm clareza do que a organização tem como objetivo eles são as pessoas mais aptas a avaliarem as competências disponíveis na empresa e as que ainda precisam ser desenvolvidas para que a organização se diferencie e dessa forma possa competir no cenário empresarial.

Por terem acesso às estratégias da empresa e serem responsáveis por implementá-las e, paralelamente, lidarem diretamente com os trabalhadores responsáveis pela operacionalização das idéias e projetos, os gerentes médios conhecem mais de perto as oportunidades, fragilidades e necessidades que precisam ser consideradas quando da implementação de qualquer projeto ou estratégia. O fato de estarem em contato direto com a prática organizacional também viabiliza que os gerentes médios forneçam *insights* úteis aos estrategistas, ou mesmo ajudem a elaborá-las.

No entanto, os achados da pesquisa desenvolvida por Turnbull (2001) mostram que, frente às propostas de desenvolvimento de programas organizacionais, não há uma resposta homogênea por partes dos gerentes médios.

Ademais, como apontado por Sims (2003), os gerentes médios vivem sob vulnerabilidade, uma vez que precisam construir narrativas para grupos diferentes dentro da mesma organização e são constantemente testados pela fidedignidade das suas falas. O autor mostra – por meio de um estudo das narrativas feitas por quatro gerentes médios – os conflitos vivenciados por esses profissionais que precisam contar

histórias convincentes para os seus superiores, para si mesmos e uma outra também convincente, mas “comumente contraditória”, para os membros da sua equipe. Nesse estudo fica evidente a pressão que as expectativas de diferentes audiências – de superiores e subordinados - exercem sobre os gerentes médios. Aos gerentes médios não é dado o direito de silenciar; afinal, parte central da sua função é exatamente construir um sentido para sua equipe e superiores e, portanto, ainda que nem eles mesmos sempre acreditem nas histórias que contam, elas precisam ser contadas (SIMS, 2003).

Portanto, o novo papel que as organizações parecem exigir dos gerentes médios – e as múltiplas obrigações nele inseridas - não se dão sem tensões. Destacaremos, em nome do foco dessa pesquisa, as tensões que emergem da necessidade de conjugar todas essas funções com um tempo considerado, pelos próprios profissionais, como demasiadamente escasso.

1.3 Contexto brasileiro

No Brasil, a onda maciça de *downsizings* e enxugamentos de pessoal, como aponta Caldas (2000), têm início nos anos 1990, quando o confisco da moeda promovido pelo “plano Collor” e a abertura econômica abriu um cenário de crise para as organizações brasileiras. No entanto, vale ressaltar que, de acordo com Caldas (2000), essas demissões não são temporárias e nem tampouco se restringem a épocas de crise, o que levaria à recontração dos profissionais depois de superadas.

De acordo com Feldman (1996), os gerentes médios estão particularmente vulneráveis aos processos de *downsizing*, pois os resultados tangíveis do seu trabalho são menos visíveis e, talvez por isso, menos valorizados. Como corroborado por Pliopas (2004), os gerentes de níveis hierárquicos intermediários estão especialmente suscetíveis à perda de emprego. Nos EUA, a tecnologia – e o

conseqüente aumento da produtividade nas grandes organizações – gerou um risco de demissão para cerca de 80% dos empregos de funcionários em funções de média gerência (RIFKIN, 1995). Embora a média gerência fosse responsável por apenas 8% da força de trabalho, a incidência de demissões entre esses profissionais chegou a 19% das demissões ocorridas entre 1988 e 1993.

No entanto, não podemos aferir com precisão que esses dados referentes, principalmente à realidade norte-americana, européia e de alguns países asiáticos sejam similares à realidade brasileira. Em pesquisa ao banco de dados de dissertações e teses da FGV, da ANPAD e da CAPES, não encontramos trabalhos que abordassem o impacto das reestruturações organizacionais sobre os profissionais de média gerência.

Um trabalho pioneiro sobre os gerentes médios no Brasil, realizado por Pereira (1962) nos ajuda a entender o surgimento dessa classe profissional no país e alguns dos seus desafios. Pereira (1962) estabelece uma relação entre o surgimento da classe média brasileira e a formação da gerência intermediária. De acordo com o autor, as Revoluções Industriais brasileiras que se sucederam às crises econômicas mundiais dos anos 1930, geraram a migração de uma economia predominante agrícola para uma economia baseada na produção industrial.

Esse novo modelo produtivo estimulou o surgimento de uma classe média brasileira, que tanto era o mercado consumidor como ocupava os cargos de média gerência que foram abertos a partir do aumento da complexidade organizacional. No entanto, Pereira (1962) aponta que não havia pessoal suficientemente qualificado para ocupar todas as vagas disponíveis para esse tipo de profissional.

A partir do exposto por Pereira (1962) e Caldas (2000) atrevemo-nos a inferir que – a partir da década de 1990, quando o Brasil passou a

aplicar processos de *downsizing* de forma mais maciça – as organizações do país, especificamente em relação aos gerentes médios, se distribuíam em dois pólos. Num pólo estão aquelas regiões em que a falta de profissionais qualificados para ocuparem cargos de média gerência ainda era uma realidade. Nessas regiões talvez não se possa falar de uma gerência média especialmente afetada pelas reestruturações organizacionais.

É notório que a classe média da maioria das cidades situadas no Nordeste brasileiro, por exemplo, é – até a atualidade - composta por profissionais do setor público. Assim sendo, as organizações privadas tinham que competir com o setor público por profissionais qualificados que preferiam a estabilidade dos cargos públicos. Nesse contexto é previsível que os gerentes médios sejam menos do que o necessário para atender às demandas do mercado de trabalho e a idéia de que eles teriam sentido conseqüências especiais em relação aos *downsizings* dos anos 1990 seria, portanto, questionável.

Num outro extremo temos as regiões nas quais há um excedente de mão-de-obra qualificada, como nos grandes centros urbanos. E, portanto, o modelo de achatamento organizacional, as teorias de necessidade de flexibilização organizacional (representada pela redução de camadas hierárquicas e o *empowerment* dos trabalhadores), além da maior incidência de organizações multinacionais (que transplantavam modelos “enxutos” de gestão da matriz à filial) talvez tenham sido fatores que aproximem a realidade das mudanças organizacionais que ocorreram no Brasil à dos *downsizings* que tiveram início nos EUA e que, como colocado anteriormente, afetaram os gerentes médios de uma forma sem precedentes.

CAPÍTULO 2

TEMPO

No capítulo anterior apresentamos o cenário econômico e organizacional que afetou o papel da média gerência. Nosso objetivo era o de mostrar o novo papel organizacional desses profissionais e algumas das questões temporais que permeiam essa nova realidade gerencial. Neste capítulo tratamos de abordar o que é o tempo, como o tempo é concebido nas sociedades contemporâneas e como essa dimensão tem sido explorada nos estudos organizacionais. A partir das concepções de tempo abordadas neste capítulo exploramos, por meio desta pesquisa, a ser discutida nos capítulos quatro e cinco, como o tempo no trabalho é experimentado pelos gerentes médios.

2.1 Tempo social

De acordo com Butler (1995) o que define a experiência temporal no presente é a forma como percebemos o passado e como o usamos para adaptar-nos em relação ao futuro. Assim, a “contagem” do tempo nos fenômenos sociais adquire múltiplas maneiras de acordo com as mudanças nos eventos.

Enquanto o tempo astronômico, fonte da elaboração de calendários em diversas civilizações, é quantitativo, o tempo social, que deriva das crenças e costumes comuns ao grupo e que servem para revelar os ritmos e pulsações das sociedades, é também qualitativo.

O tempo referenciado pelos calendários ou ponteiros de um relógio só adquire relevância social quando ele é transformado em um tempo social. Dessa forma, uma data qualquer no calendário tem valor a partir da associação que ela suscita com um fato social. Se nenhum evento importante para aquele indivíduo ou grupo social ocorrer naquela data e horário esse tempo passa como um tempo despercebido.

Assim sendo, a análise dos fatos sociais é incompatível com a idéia de tempo contínuo, homogêneo e de infundável divisibilidade. O tempo social, diferentemente do tempo do relógio, não é contínuo, mas sofre interrupções. Essas interrupções, que podem ser tanto de natureza social como natural, fazem com que a temporalidade dos fenômenos sociais seja permeada por contingências.

Embora, como colocam Sorokin & Merton (1937), “todos os sistemas de calendário originem-se de e sejam perpetuados por necessidades sociais”, esses calendários, uma tentativa de sedimentar e guiar as ações frente às dinâmicas sociais já conhecidas, são continuamente confrontados com o imaginário humano, com os imprevistos sociais e naturais, com as mudanças e as necessidades de adaptação que delas emergem, e, portanto, a temporalidade estática daqueles convive, conflita e compete com a fluidez de outras múltiplas temporalidades.

Para Elias (1998), a idéia de tempo é mutável e não existe independente dos homens, pois, na verdade, “designa simbolicamente a relação que um grupo humano...estabelece entre dois ou mais processos, um dos quais é padronizado para servir aos outros como quadro de referência e padrão de medida” (ELIAS, 1998). Dessa forma, podemos inferir que a concepção de tempo está diretamente relacionada ao homem e suas práticas sociais e, portanto, não é, mas se faz.

Barbara Adam (2004) sugere, para ilustrar a força da idéia de que o tempo é uma construção social, que a história do homem já foi atemporal e a vida plena, eterna e sem sofrimentos. Para a autora, alguns mitos religiosos sugerem que foi a fúria dos Deuses, provocada pela desobediência humana a regras e mandamentos estabelecidos por aqueles, que lançou a humanidade em um mundo de medo, labuta, temporalidade, crescimento e decadência. Dessa forma, “mortalidade e finitude tornaram-se uma característica da vida, encarada e temida; o herói da morte foi reverenciado. A batalha com o tempo começou”(ADAM, 2004).

A idéia de vida eterna é acompanhada pela atemporalidade. Por outro lado, a concepção de tempo traz consigo a impermanência, mudança, irregularidade, descontinuidade, caos, finitude. Assim, a finitude e inconstância da vida humana fazem com que, civilização após civilização, o homem seja desafiado a lidar com o tempo. Esse desafio é enfrentado por meio da construção social do tempo, construção derivada das respostas que a humanidade foi dando à necessidade de regular as condutas sociais em consonância com os ciclos físicos, naturais e biológicos (ELIAS, 1998).

A partir da definição do tempo, habilitamo-nos a compreender o tempo dominante, que varia historicamente de acordo com diferentes tipos de sociedade, expressa a necessidade de uma organização do trabalho e reflete, sobretudo, os valores privilegiados de cada sociedade (TABBONI, 2001). A maneira pela qual a humanidade percebe e se relaciona com as questões inerentes à temporalidade é marcada por mudanças que nos remetem à importância de trilharmos o que Elias (1998) chamou de uma sociologia evolutiva do tempo.

Vale ressaltar, contudo, que a palavra evolução aqui empregada não deve ser confundida com a idéia de progresso, mas, sim, aponta para o processo de aprendizagem que culminou no “estabelecimento progressivo de uma grade relativamente bem integrada de reguladores temporais, como os relógios de movimento contínuo, a sucessão contínua dos calendários anuais e as eras que encadeiam os séculos” (ELIAS,1998). Portanto, a idéia de tempo não é inata ao homem (embora percebamos, no nosso próprio corpo, um antes e um depois), mas é fruto de toda uma história humana e do saber construído a partir das interações e desafios enfrentados pelos grupos através dos tempos e / ou das experiências.

Os Nuer, uma confederação de tribos do leste da África, marcam o seu tempo por meio das suas atividades sociais. A nomeação de um mês, por exemplo, está relacionada às atividades que são realizadas naquele

período. Dessa maneira, a regularidade e a mensuração temporal desses povos é feita tomando por base a suas atividades sociais (LAUER, 1981).

Em tempos pré-históricos, a estruturação cultural da vida social se dava com referência a fenômenos cósmicos e naturais, é o que sugerem registros arqueológicos e históricos (ADAM, 2000). Na França, isto está relacionado a estruturas de pedra e covas que foram erigidas há quatro mil anos. Já no antigo Egito e Babilônia, Índia e China, o começo da contagem do tempo deve ser procurada muitos milhares de anos antes (ADAM, 2000). O calendário gregoriano, de uso universal, introduzido, em 1582, pelo papa Gregório XIII, é apenas um tipo de sistema de contagem do tempo.

Nas sociedades pré-industriais a percepção do tempo, “um meio de orientação”(ELIAS, 1998), era intermediada pela relação direta do homem com a natureza. Era observando a regularidade dessa última que o homem norteava as suas ações sociais. Essa imbricação entre natureza e sociedade pode ser percebida por meio do exemplo de um homem cuja subsistência fosse centrada na produção inteiramente agrícola.

Um homem faminto, por exemplo, está sob o julgo do tempo da sua própria biologia/natureza humana e, para saciá-la, ele deverá recorrer aos seus produtos agrícolas ou à caça. Considerando-se que esse indivíduo se abastecerá da sua produção agrícola, ele deverá saber o período propício para cada uma das etapas da produção dos bens de consumo. O acompanhamento às estações do ano, por meio da observação da temporalidade dos astros/física e a sua relação com os fenômenos/temporalidade da natureza, leva aquele indivíduo a adaptar-se a partir da construção de uma temporalidade social.

As provisões dos produtos de subsistência são um caso de adequação a esses tempos: o tempo da natureza que, passado o período da colheita, exige um longo período (considerando-se as necessidades humanas) até

a colheita seguinte é superado por um tempo social que, a partir da organização / regulação do comportamento humano, viabiliza a superação das limitações impostas pela natureza através da economia de uma produção excedente e, paralelamente, define os papéis sociais de cada indivíduo no processo de preparação para o próximo ciclo agrícola.

As sociedades ocidentais modernas já pensam o tempo de forma mais abstrata e desgarrada da natureza e dos astros. São menos as imposições da natureza que regulam a nossa temporalidade do que um tempo social centrado nas organizações e símbolos humanos.

Ou, como colocou Norbert Elias (1998), alguns instrumentos simbólicos artificiais, tais como os calendários e os relógios, estão hoje mais adaptados à regulação da conduta humana, sob o prisma do tempo, do que os complicados movimentos da Terra e seu satélite ao redor do Sol. De qualquer maneira, o tempo social não é o tempo do relógio. O tempo social pode estar relacionado ao tempo do relógio, mas não necessariamente; pois aquele é um conceito mais abrangente.

2.2 Tempo como recurso econômico

A aparente objetividade do tempo, e a impressão de que ele existe independente da vontade humana, se deve à legitimidade alcançada por algumas estruturas temporais rotinizadas e tidas como certas. Quanto mais associadas às práticas sociais essas estruturas temporais parecem mais impositivas, o que leva os “atores a terem baixa consciência das mesmas como socialmente constituídas, ou da possibilidade de por em vigor diferentes estruturas temporais pela mudança das práticas sociais” (ORLIKOWISKI & YATES, 2002).

O capitalismo industrial e o tempo baseado no relógio são um exemplo da forte imbricação entre um modo de produção e uma estrutura temporal que já adquiriu o status de “natural”. Esse sistema produtivo

não se dá sem a criação de um tempo abstrato, quantificável e descontextualizado, pois é nessa forma que o tempo pode ser utilizado como elemento de produção e transformado em dinheiro. O valor do trabalho humano passou a ser mensurado em tempo e é por esse tempo que o empregado passará a ser remunerado.

Thompson (1967) mostrou que a noção de tempo do homem moderno é diferente da noção de tempo do homem das sociedades mais antigas. Ele explica que enquanto o último orientava o seu trabalho para a consecução de uma tarefa o primeiro é norteado pelo tempo do trabalho, vendido ao empregador.

As três características da noção de tempo orientada pela tarefa são as seguintes (THOMPSON,1967):

1) tem um sentido mais humano que o tempo do trabalho, pois é voltado para atender a uma necessidade observada; 2) há mínima separação entre o trabalho e a vida, o dia de trabalho pode ser esticado ou contraído de acordo com a tarefa, e 3) para os homens acostumados ao trabalho temporizado pelo relógio, essa atitude parece ser dispendiosa. A temporalidade descrita acima, adverte Thompson (1967), é observada em sociedades camponesas, permanece importante em algumas indústrias domésticas e supõe o independente camponês ou artesão.

Quando o trabalho passa a ser empregado a orientação pela tarefa tem seu lugar tomado pelo tempo do trabalho. O empregado, aquele que vende a sua força de trabalho, passa a ter seus dias divididos entre um tempo que lhe pertence e um outro, que é da propriedade do seu empregador. Este, por sua vez, remunera o trabalhador não mais pela tarefa executada, mas pelo tempo dedicado ao trabalho.

A “nova” concepção de tempo ocupa um lugar central no sistema produtivo capitalista-industrial, é o que explica Thompson (1967) em sua análise sobre o tempo, a disciplina do trabalho e o capitalismo industrial. Embora o relógio já existisse, foi nesse período que seu uso

foi disseminado em fábricas e pulsos, pois antes o instrumento era utilizado predominantemente nas igrejas – como forma de avisar à comunidade que era hora de adorar a Deus e pedir pela salvação.

E é na transformação da maneira de garantir a salvação que vamos encontrar um valor social fundamental para o desenvolvimento do capitalismo industrial e da nova concepção de tempo. Toda a discussão desenvolvida pela sociologia da religião, cujo ícone é Weber, em seu *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*, se desenvolve sobre a idéia de que a ética religiosa, empreendida a partir da Reforma Protestante, empresta valores que estimulam o racionalismo prático dos seus seguidores. Se o tempo era divino e a sua comercialização era considerada um pecado, os valores protestantes convertem essa idéia ao defenderem que o trabalho árduo e disciplinado é sinônimo de louvor a Deus e garante a salvação.

O tempo converte-se, assim, em um recurso econômico e o relógio o seu bastião, pois a ação racionalmente calculada “implica uma expectativa de predição e regularidade controlável dentro de um tempo universalmente aplicável, um tempo vazio que mensurasse as mesmas unidades abstratas onde quer que fosse, a qualquer tempo.” (ADAM, 2004).

O tempo, convertido em recurso econômico e, dada a impossibilidade de estocá-lo, exige a otimização da sua utilização. No entanto, vale ressaltar que “essa idéia se desenvolve no contexto da crescente comercialização e urbanização de fins da Idade Média e início da Renascença” (LAUER, 1981) e, portanto, não está confinada aos tempos modernos. O crescimento econômico tende apenas a aumentar a obsessão em relação ao tempo do relógio. Como coloca Gleick (2000), “tempo, e não dinheiro, toma o centro do palco na nova economia.”

Dessa forma, todas as interações humanas passam a ser mediadas pela necessidade de minimizar a sua duração, além de controlar e avaliar as

interações em termos de consumo do tempo (LAUER, 1981). Os valores econômicos tomam, então, as relações sociais de assalto e o tempo como recurso tornou-se também um fato social. Assim como é preciso aumentar o retorno sobre um investimento financeiro, é também fundamental otimizar o uso do tempo – até porque aquele depende deste. Isso significa jamais empregar o tempo de maneira improdutiva e maximizar o seu “retorno” por meio do que poderíamos chamar de uma produtividade temporal. Como o tempo não pode ser estocado, a alternativa é fazer cada vez mais em cada vez menos tempo, o resultado é a aceleração das atividades. “Inauguramos o império da urgência!” (FREITAS, 2003).

Além disso, o tempo não pode ser perdido – o que significa dizer, sob uma perspectiva econômica, que todo e qualquer tempo deve ser sempre produtivo. Essa angústia em relação à utilização do tempo é expressa por meio da necessidade de realizar atividades que prometam um lucro presente ou futuro. A contemplação, o ócio, são ameaças, pois despendem um tempo que deveria ser aplicado de forma economicamente útil e, dessa forma, denotam prejuízo, pois o tempo não volta mais.

Além disso, atividades corriqueiras são justificadas por uma perspectiva utilitarista. Como coloca Freitas (2003), “os nossos hábitos e necessidades mortais como andar, comer, tirar férias, dormir, ganham outras utilidades além das que denominam literalmente. Andar é fazer exercício para cuidar do corpo e manter-se em forma. Comer é um ritual que pode ser aproveitado para se estar com os clientes a partir das 7 horas da manhã.”

2.3 Aceleração e compressão do tempo

A criação de novas tecnologias, a partir da segunda metade do século XX, mudou a organização do trabalho (TONELLI, 2000). A sofisticação tecnológica, a expansão dos mercados - facilitada pelo processo de

globalização - e a cultura consumista aceleram ainda mais o processo produtivo e exigem homens todavia mais fiéis aos seus relógios e aos prazos que eles denunciam. Rapidez, velocidade são fundamentais para o aumento da produtividade – na qual está baseada a possibilidade de aumento da lucratividade.

O fenômeno do tempo real que, de acordo com Gleick (2000), começou com os computadores, é possivelmente um dos grandes responsáveis pela aceleração do tempo, tanto dos sistemas produtivos quanto dos homens que devem fazê-los funcionar. A conectividade constante, propiciada por mecanismos de informação cada vez mais sofisticados faz com que a velocidade tenha tomado uma proporção tal que se espera que as coisas sejam feitas em um tempo que supera as restrições do tempo, como – por exemplo – a solução de um problema fosse concebida ao mesmo tempo em que ele é narrado.

Na maioria da história, o tempo foi fixado por pontos de referência astronômicos, o que permitia uma temporalidade “natural”, pontuada pelos ritmos e ciclos da natureza. Hoje, com a naturalização do tempo pontuado pelo ritmo constante, homogêneo e inquebrantável das máquinas, espera-se que homem também seja capaz de encarnar a rigidez dos relógios. Relógios sempre pontuais, cujas horas, minutos e segundos são iguais entre si e intolerantes a quaisquer temporalidades que não as da economia moderna, para a qual é preciso ser cada vez mais rápido, com o intuito de produzir mais em menos tempo.

De acordo com Hassard (2001) uma nova perspectiva sociológica pode contribuir para a reflexão sobre o tempo nas organizações. Para o autor, a metáfora do tempo do relógio tem sido substituída pela idéia de um tempo instantâneo, ou como colocou Tonelli (2000) um tempo simultâneo. Essa metáfora está ancorada na idéia de que os trabalhadores têm lidado com ambientes cada vez mais complexos e arriscados, que exigem respostas tão rápidas que chegam a ser instantâneas. Enquanto os telefones e fax já reduziram o tempo de

resposta os computadores reduziram-no a uma medida ainda mais insignificante, que está além da consciência humana.

O tempo instantâneo é baseado na mudança do 'átomo para o bit' (MACNAGHTEN & URRY, 1998 apud HASSARD, 2002). A cultura da espera foi então tomada por uma cultura da instantaneidade ilustrada pelas mudanças tecnológicas e organizacionais que rompem as distinções entre dia e noite, dias úteis e fim-de-semana, casa e trabalho, lazer e trabalho, a crescente disponibilização de produtos, lugares e imagens, a crescente volatilidade e efemeridade de modas, produtos, processos de trabalho, idéias e imagens, a crescente temporalidade de produtos, trabalhos, carreiras, valores e relações pessoais, a proliferação de formas flexíveis de tecnologia e grande montante de lixo, o crescimento de contratos de curta duração, o crescimento de negócios 24 horas de forma que investidores e negociadores nunca esperam para comprar e / ou vender (HASSARD, 2001).

Vivemos então, uma compressão de tempo e espaço, em que as fronteiras entre essas duas categorias básicas da existência humana são borradas e um mesmo "período de tempo" permite a participação em vários cenários espaciais, assim como uma localização no espaço é permeada por múltiplas temporalidades.

No contexto organizacional isso corresponde a dizer que um profissional pode ocupar – através, por exemplo, de uma teleconferência – um espaço na empresa onde está localizado e um espaço virtual, mas não menos potencialmente intervencionista, num outro país donde seu cliente está fisicamente localizado. Paralelamente, o tempo daquela reunião pode estar permeado por inúmeras temporalidades como a o deadline de um projeto, a necessidade de adaptação temporal a uma mudança inesperada, e outras temporalidades mais subjetivas e individuais que fazem com que o conferencista esteja mergulhado em outros tempos além daquele da conferência.

Como disse Benjamin Franklin (1748), “tempo é dinheiro” e quem não está ganhando está perdendo. O tempo deve, portanto, ser empregado, sempre, de forma economicamente produtiva. Produzir mais em menos tempo é possível por meio da aceleração contínua da produção. Aceleração essa viabilizada não apenas pelo desenvolvimento de máquinas mais rápidas, mas também pela exigência de que os trabalhadores incorporem o desafio de não pararem nunca e serem mais rápidos.

Em estudo sobre os sentidos da velocidade e da aceleração, Tonelli (2000) mostrou que os entrevistados associaram velocidade a máquina, eficiência e correria. A primeira associação, entre velocidade e máquina, revela a relação que os entrevistados estabeleceram entre computador, o seu potencial e a aceleração por ele propiciada. Já a relação entre velocidade e eficiência denota a idéia de que quanto mais rápido mais eficiente é um trabalhador.

No entanto, a autora mostra algumas peculiaridades da associação entre velocidade e eficiência relacionadas ao nível hierárquico do profissional. “Se, para o diretor-presidente de uma empresa, velocidade é agilidade para tomar decisões, enxergar oportunidades e estar à frente dos competidores, para pessoas que ocupam funções de nível intermediário na empresa, a eficiência está associada a...resposta rápida a uma demanda, agilizar processos, fazer o que tem que ter ser feito, no menor tempo possível” (TONELLI, 2000). A associação entre velocidade e correria também sofre alterações de acordo com o nível hierárquico dos entrevistados. No mais alto nível hierárquico “a velocidade aparece como algo interno, próprio à tomada de decisões; para os níveis intermediários, a velocidade já está fora, nos processos...” (TONELLI, 2000)

De acordo com Gleick (2000) a realidade da aceleração do tempo também se expressa na crescente admiração pelas respostas e pensamentos rápidos, cada dia mais associados à inteligência. Gleick

(2000) cita um estudo de Nicolas Lemann (1998) em que este explica que “algumas companhias, como a Microsoft ...são particularmente conhecidas por contratarem com base na velocidade da mente” dos candidatos. Em síntese, “nós estamos com pressa. Nós estamos apressando. A compressão do tempo caracteriza a vida do século que agora se fecha”(GLEICK, 2000).

Vale ressaltar que essa compressão não se restringe ao tempo do trabalho. “O tempo do trabalho industrial passa a regular também as outras relações humanas e estender seu domínio para outras dimensões da vida. O tempo do trabalho regula o tempo fora do trabalho – da vida pessoal, das relações familiares, do lazer, das religiões – e define a movimentação das pessoas e das mercadorias nas cidades (mas também fora delas), regulando seus fluxos.”(TONELLI, 2000)

2.4 O tempo e a sociologia das organizações

De acordo com Bluedom & Denhardt (1988), o conceito de tempo é de central importância para o estudo das organizações. Embora seja, todavia, negligenciada como uma abordagem alternativa, questões relacionadas ao tempo permeiam toda e qualquer organização. A sociologia das organizações ainda é realizada sobre a construção de esquemas analíticos livres de tempo (CLARK, 1985; HASSARD, 2000; GIDDENS, 2003). Sob essa perspectiva as características permanentes das organizações são focadas em detrimento da fluidez, das transformações, histórias, dinâmicas, desastres, ou os mecanismos de continuidade / descontinuidade.

Recentes estudos na área da sociologia organizacional têm abordado questões de mudança, inovação, sobrevivência, ciclos de vida, teorias evolutivas, perspectivas históricas e críticas que exigem a adoção de uma perspectiva “*in times*” (CLARK, 1985).

Embora a metáfora do tempo do relógio seja poderosa no mundo Ocidental e sustente a maioria dos estudos organizacionais no que concerne à dimensão temporal dos mesmos, é impossível empreender uma análise sociológica do tempo confiando somente nesta metáfora. É preciso reconhecer que o tempo é socialmente construído, um dispositivo organizativo pelo qual um conjunto ou trajetória de eventos é usado como ponto de referência para entender, antecipar e tentar controlar outro grupo de eventos.

“Tempo está nos eventos e eventos são definidos pelos membros da organização” (CLARK, 1985). Para o autor o desafio da sociologia organizacional é mergulhar por trás da metáfora do tempo do relógio, pois as abordagens existentes confiam plenamente nesta metáfora que separa o tempo dos eventos e dessa maneira ignora a pluralidade de sistemas de contagem de tempo que constituem o repertório dos indivíduos dentro das organizações e das suas biografias individuais. Embora o tempo, central na vida das pessoas, seja tomado como uma constante, imutável, o tempo é – de fato – uma variável (BLUEDOM & DENHARDT, 1988).

No trabalho e nas organizações, as duas metáforas que melhor elucidam as questões relacionadas ao tempo, no trabalho e nas organizações, são, de acordo com Hassard (1996), o tempo como “ciclo” e como “linha”. A primeira metáfora está associada ao homem arcaico ou pré-cristão e sua forma de vida, pautada pelo entrelaçamento direto entre os acontecimentos sociais e naturais. A idéia de linearidade temporal, relacionada às sociedades cristãs modernas, encerra um desenraizamento entre natureza e os agrupamentos humanos, entre espaço e tempo.

O homem cristão é guiado pela culpa de um pecado original irreversível e trilha um caminho linear em busca da salvação, só alcançada após a morte, e se em vida se reverenciou a Deus por meio do trabalho árduo (HASSARD, 2001). Mas, se “na moderna teologia, o tempo linear

possui, em sua conclusão, a promessa de eternidade, na vida comum e nas atividades seculares do industrialismo, a unidade de tempo é vista como finita” (HASSARD, 2001).

O estudo do tempo em instituições formais parte das metáforas apontadas acima para tentar responder o que – de acordo com Hassard – são desafios temporais enfrentados pelas organizações: (1) a redução da incerteza temporal, (2) os conflitos de interesse entre as unidades sobre as questões relativas ao tempo e (3) a inevitável escassez do tempo.

A metáfora linear do tempo mostra-se útil, uma vez que representa a idéia do tempo como mercadoria. O tempo, linearizado e quantificado, ganha noção de valor, possibilitando a sua mercantilização. O industrialismo fez e faz do relógio a sua fonte de organização, se antes era a tarefa o centro da produção, a avaliação temporal da produtividade deslocou o foco para a capacidade de coordenar e controlar o tempo.

Ou, como coloca Hassard (2001), “A tradição linear-quantitativa enfatiza como, em contraste com as experiências orientadas em função das tarefas, a maioria das economias históricas e em desenvolvimento, sob o capitalismo industrial, não somente possui a grande maioria dos trabalhadores sujeita às programações rígidas e determinadas de tempo, mas também passou a ser remunerada por unidade de tempo, isto é, pagas por hora, dia, semana, mês ou ano.”

Taylor (1911), por meio do pioneiro estudo de tempos e movimentos, elabora uma ciência do trabalho produtivo que desloca o ritmo pessoal e flutuante dos trabalhadores na execução de uma tarefa em direção ao ritmo preciso e disciplinado dos relógios. Assim, onde a tecnologia se submetia ao trabalho, o trabalho passa a submeter-se à tecnologia.

O conceito de tempo como coisa objetiva, externa ao homem, que o impõe um ritmo abstrato e contínuo, especialmente dentro do contexto

organizacional, nos sugere que a experiência temporal dos trabalhadores, dentro das organizações contemporâneas, é intermediada pela rigidez dos relógios. No entanto, essa perspectiva negligencia a análise qualitativa do tempo. Ou seja, a temporalidade pautada – exclusivamente – pela linearidade, constância e atomicidade dos relógios mostra-se limitada para desvendar como os humanos, em suas práticas cotidianas efetivamente vivem o transcorrer das horas, como as percebem e sentem. Ou como, nas práticas organizacionais, a constância dos ponteiros e da tecnologia é vivida face à inconstância da natureza humana e ao “caos e turbulência que caracterizam o mundo organizacional pós-moderno” (HASSARD, 1994).

Através do contraste entre as teorias de Newton e Einstein, Butler(1995) mostra como a teoria da relatividade deste último revelou que o tempo, também na física, está sujeito a uma perspectiva relativista dependendo da relativa velocidade de dois ou mais observadores. Butler (1985) parte da física, donde também está ancorado o tempo do relógio, homogêneo, para apontar que o tempo social sofre da relatividade inerente às experiências humanas e, portanto, a forma como o tempo é experimentado depende do grupo, comunidade ou organização à qual uma pessoa pertence.

A concepção do tempo, baseada na formulação newtoniana, como algo linear, homogêneo, infinitamente divisível, associada à metáfora do relógio favorece à objetivação do tempo. Embora essa objetivação tenha uma utilidade social, ela deve ser vista como uma possível concepção do tempo (SOROKIN & MERTON, 1937).

Na tentativa de delinear uma teoria do tempo organizacional, Butler (1995) elabora uma noção de *timeframe* baseada na interpretação e experiências de eventos no presente por meio do conhecimento derivado do passado, enquanto visando possíveis desdobramentos futuros. Dessa forma, o tempo é visto como uma variável dependente, pois uma resposta ao contexto organizacional e – por outro lado – uma variável

independente, uma vez que permite a compreensão de vários processos organizacionais como, por exemplo, os de tomada de decisão (BUTLER, 1995).

Em estudo sobre a temporalidade organizacional, desenvolvido sob uma perspectiva prática, Orlikowski & Yates (2002) mostraram como as pessoas constroem e reconstróem as condições temporais as quais são submetidas. A partir de um estudo de caso, os autores investigaram como os profissionais envolvidos num projeto, desenvolvido a distância e por computador, começaram as atividades, orientados, predominantemente, pelo projeto e por uma temporalidade subjetiva e, posteriormente, com alguns incentivos do coordenador como, por exemplo, a definição de um *deadline* do projeto, a objetividade do tempo foi se impondo sobre o grupo, que precisou respeitar alguns prazos.

Orlikowski & Yates (2002) propuseram a idéia de estruturação temporal, perspectiva sob a qual o tempo linear não deve ser lido como uma estrutura coercitiva que impõe à humanidade um modelo único de relação com o tempo. Não se trata de negar a pressão que a estrutura temporal contemporânea exerce sobre os indivíduos, mas observar como estes últimos têm maneiras diferentes de significar esse modelo temporal, o que altera a percepção do tempo como algo unicamente linear.

Podemos depreender, portanto, que o trabalho nas organizações é experimentado a partir da alternância entre tempos lineares e cíclicos, baseado no relógio, mas também nos eventos e – vale adicionar – “baseado no computador” (TONELLI, 2000).

A natureza do tempo em organizações de trabalho carece, portanto, de análises baseadas em tradições mais qualitativas que abarquem as mudanças no contexto organizacional. Um exemplo de tais mudanças é a permissão de autonomia temporal dos empregadores para os seus

trabalhadores, associada ao aumento de produtividade e também ao aumento da qualidade de vida. Embora o aumento da qualidade de vida possa ser questionado, uma vez que o que pode acabar acontecendo é uma sobrecarga de trabalho que leva os profissionais a trabalharem mesmo nos tempos teoricamente dedicados ao lazer (como os fins-de-semana), a flexibilização da forma de organização temporal do trabalho leva à necessidade de pensar os aspectos qualitativos do tempo.

Ademais, trabalhos etnográficos realizados em linhas de produção (HASSARD, 2002) mostram o poder dos grupos de subverterem a ordem do tempo baseado no relógio e criarem os seus próprios marcadores temporais baseados em experiências compartilhadas.

Em seminal estudo etnográfico realizado numa linha de produção Roy (1960) mostra como uma outra temporalidade, socialmente construída e cheia de significados, se sobrepõe ao tempo repetitivo, tedioso e aparentemente infundável da linha de produção e torna o trabalho suportável. O tempo, nesse grupo de trabalho, era estruturado a partir de eventos criados pelos próprios trabalhadores e dessa forma, a experiência temporal era intermediada não pelo relógio, mas por atividades simbólicas.

Como abordado no capítulo de número um, os gerentes médios atuam hoje num outro ambiente organizacional. O status, o contrato psicológico, a expectativa de crescimento hierárquico deram lugar a perda de status, rompimento do contrato psicológico, sobrecarga de trabalho e frágil expectativa de crescimento dentro da organização.

Paralelamente, houve uma mudança radical no papel desses profissionais, espera-se que os gerentes médios deixem de ser controladores das suas equipes de trabalho e passem a ser líderes. A dimensão temporal do papel de líderes consiste, entre outras, em não mais controlar os seus colaboradores, mas ajudá-los a pensar o tempo pessoal em consonância com as necessidades da organização, de si, e da

equipe de trabalho. Nesse equilíbrio de temporalidades, os gerentes médios são também confrontados com os seus próprios tempos; enfim, ser gerente médio consiste em tentar sincronizar uma multiplicidade de temporalidades.

No entanto, como vimos no capítulo dois, o tempo é, cada vez mais, tratado como uma mercadoria, um recurso cuja utilização deve ser otimizada ao máximo em nome do lucro. A aceleração e compressão do tempo, que decorrem dessa ânsia pela máxima otimização do tempo, contribuem para a naturalização do tempo pontuado pelo ritmo constante, homogêneo e inquebrantável das máquinas. Ainda assim, a natureza humana e a impermanência dos fenômenos sociais levam-nos a confrontar-nos com tempos cíclicos, heterogêneos e subjetivos. A experiência temporal dos gerentes médios não se restringe, portanto, a ajustar os ponteiros do seu relógio, com os da sua equipe e da sua organização. A partir da pesquisa descrita abaixo, objetivamos resgatar a complexidade da experiência temporal dos gerentes médios no trabalho, que alterna homogeneidade e heterogeneidade, objetividade e subjetividade, além de linearidade e ciclicidade.

CAPÍTULO 3

ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Analizamos, no capítulo um, as mudanças organizacionais que transformaram o papel dos gerentes médios. No capítulo dois, exploramos o estudo das organizações sob uma perspectiva temporal e a sua relevância na compreensão de alguns fenômenos sociais. Neste capítulo, apresentamos a abordagem teórico-metodológica sob a qual desenvolvemos esta pesquisa cujo objetivo é compreender como os gerentes médios experimentam o tempo no trabalho.

A escolha de uma metodologia de pesquisa, segundo Creswell (2003), se faz a partir da resposta a três questionamentos: quais as suposições filosóficas do pesquisador acerca da natureza da realidade, qual a abordagem – ou estratégia de investigação – compatível à pergunta de pesquisa e ao que o pesquisador entende como realidade, e quais procedimentos de coleta de dados, análises, e textos – ou seja, que métodos - deverão ser empregados. Com o intuito de justificarmos a metodologia empregada utilizaremos esse capítulo para respondermos a essas questões. Dessa forma, objetivamos esclarecer a interface entre o nosso objeto de estudo e a forma pela qual nos aproximamos dele.

Contudo, iniciaremos o capítulo discutindo um pouco sobre a pesquisa em ciências sociais. Acreditamos que a história do conflito entre a aplicação de uma metodologia quantitativa e uma metodologia qualitativa de pesquisa, principalmente no campo das ciências sociais, elucida o conceito de realidade do pesquisador social que destaca uma ou outra vertente.

3.1 Pesquisa em ciências sociais

A ciência moderna, construída a partir dos estudos dos fenômenos naturais - e que influenciou as ciências sociais, apesar destas investigarem fenômenos sujeitos a lógicas diferentes - baseia-se em um conceito linear de causa e efeito.

O objetivo da ciência moderna, considerando a sua aplicação no campo das ciências naturais, se encerra na observação de regularidades e na conseqüente formulação de leis aptas a antever o comportamento futuro dos fenômenos (SANTOS, 1987). Vale ressaltar que, subjacente a essa concepção do que é ciência, está a idéia de que a realidade é uma máquina funcionando em equilíbrio; ou seja, o mundo guarda ordem, estabilidade e o futuro é uma repetição do passado.

A transposição direta desse modelo de ciência aos estudos sociais implica “conceber os fatos sociais como coisas” (SANTOS, 1978). Tal forma de pensar a realidade e, conseqüentemente, fazer ciência – que se apropriou do conceito de racionalidade a partir de princípios epistemológicos e regras metodológicas próprias – produziu dois complexos resultados sobre as pesquisas no campo social, a saber: conhecer significa quantificar e o método científico baseia-se na redução da complexidade (SANTOS, 1987). Dessa forma as características qualitativas dos objetos estudados foram relegadas a um papel secundário.

As ciências sociais, ao herdarem o conceito de racionalidade das ciências naturais, seguiram o modelo mecanicista destas últimas. Duas vertentes derivaram da aplicação de tal modelo nas ciências sociais:

- 1) A adoção de pressupostos epistemológicos e metodológicos que orientavam o estudo da natureza desde o século XVI e
- 2) A reivindicação, para as ciências sociais, de uma base epistemológica e metodológica própria.

A primeira vertente parte da idéia de que o modelo de ciência aplicado na investigação dos fenômenos naturais é o único válido e transferível

aos estudos sociais. Isso resulta na concepção dos fatos sociais apenas em suas dimensões externas, observáveis e mensuráveis.

Já a outra vertente – que norteia este trabalho – defende a elaboração de um estatuto metodológico próprio, pois “a ação humana é subjetiva e o comportamento humano, ao contrário dos fenômenos naturais, não pode ser descrito e muito menos explicado com base nas suas características exteriores e objetiváveis” (SANTOS, 1987).

O saber social, construído a partir da realização de pesquisas baseadas em epistemologia e metodologia próprias, é capaz de apreender a complexidade dos fenômenos sociais. Como coloca Angermüller, J. (2005), os métodos “qualitativos” se diferenciam dos métodos “quantitativos” no sentido de que o primeiro enfatiza a complexidade e a singularidade dos seus objetos. Por via de regra o objetivo da abordagem qualitativa é reconstruir as regras tácitas, experiências compartilhadas e o conhecimento coletivo dos atores sociais”.

O método qualitativo de pesquisa é, portanto, fundamental para o conhecimento dos fenômenos sociais. Compreender o homem e a sua forma mais ampla de organização, que se convencionou chamar de sociedade, exige que se leve em conta que o material de que somos formados é feito de ambigüidade, conflito, contradição, fluidez, e impermanência.

A abordagem metodológica empregada nesse trabalho baseia-se na perspectiva – fundamento dos métodos qualitativos de pesquisa – de que a realidade social não é um dado objetivo a ser capturado, mas, sim, fruto da criatividade dos indivíduos. Ou seja, a realidade é fluída e se constrói a partir da interação social. (CASSEL & SYMON, 1997).

É inegável, contudo, que o mundo social aparenta, em muitas ocasiões, guardar propriedades sólidas e imutáveis que lhe revestem de uma objetividade persuasiva. Essa sensação se dá, por exemplo, quando nos deparemos com regras, comportamentos, valores do mundo em que

vivemos em relação ao qual sentimo-nos impotentes no que concerne à nossa capacidade de alterá-lo.

Mas, nos explicam Berger & Luckmann (2004), a aparente objetividade da realidade social é forjada através do processo de habituação pelo qual o ser humano passa ao repetir suas atividades. A necessidade de economizar esforços faz com que a humanidade tenda a repetir, com o passar do tempo de forma automatizada, comportamentos que foram bem-sucedidos anteriormente.

O hábito, compartilhado com os outros indivíduos, dá origem a um processo de institucionalização que faz com que a realidade adquira, principalmente para aqueles que são inseridos em contextos sociais que os precedem (como os novos funcionários de uma empresa, ou os recém-nascidos), o status de objetividade e imutabilidade.

Como colocado por Pliopas (2004), “as realidades com as quais nos deparamos em nosso dia-a-dia são produtos humanos e a tipificação de ações habituais leva à institucionalização, que pode ser entendida como uma objetividade construída pelas pessoas”. Assim sendo, a objetividade da realidade social se constrói a partir da relação entre os seres humanos e, portanto, é socialmente construída. (BERGER & LUCKMANN, 2004).

A linguagem tem um papel central na construção dessa realidade, uma vez que ela viabiliza a expressão das várias idéias individuais e, dessa forma, permite que o homem estabeleça um caminho de ligação, de acesso aos outros, às suas subjetividades. A linguagem é um código pelo qual idéias são expressas através de um sistema convencional de signos arbitrários para comunicar (BLOOM & LAHEY, 1978) e, sendo um sistema de sinais, tem a qualidade da objetividade. Ela nos fornece a imediata possibilidade de contínua objetivação de nossa experiência em desenvolvimento. Ademais, devido à capacidade que a linguagem tem de transcender o “aqui e agora”, ela estabelece pontes entre

diferentes zonas dentro da realidade da vida cotidiana e as integra em uma totalidade dotada de sentido.

Vale ressaltar, contudo, que mesmo a objetividade da linguagem está sujeita à subjetividade dos indivíduos, uma vez que uma mesma construção gramatical pode ser interpretada de maneiras diferentes dependendo daquele que a fala, do contexto onde esta fala está inserida, dos agentes envolvidos. A realidade social, assim construída, consiste numa complexa relação entre uma pluralidade de mundos objetivos e subjetivos e – portanto – compreendê-la exige que o pesquisador interprete os fenômenos sociais a partir do sentido dado por aqueles que fazem parte deles.

É sob essa perspectiva do que é a realidade, como ela é construída e como o pesquisador pode aproximar-se da sua compreensão que a abordagem qualitativa de pesquisa foi considerada ideal para a nossa aproximação do fenômeno estudado.

3.2 Estratégia de investigação

A estratégia de investigação empregada nesse estudo é a da “prática interpretativa”. Essa abordagem está centrada na idéia de que a consciência humana não é passiva diante dos objetos da experiência, mas que esses – na verdade – são construídos pelo homem através da relação entre percepção e concepção humanas. Ou seja, um objeto é concebido a posteriori, ele existe a partir da percepção humana e essa percepção é fluída e múltipla. Tal prática investigativa tem origem na fenomenologia filosófica, cujo projeto é pesquisar as estruturas de consciência que tornam possível a apreensão do mundo empírico, e por sua vez é o ponto de partida dos fenomenologistas sociais (GUBRIUM & HOLSTEIN, 2000).

A fenomenologia social aplica os princípios da fenomenologia filosófica sobre as ciências sociais e argumenta que estas deveriam focar os seus esforços na tentativa de compreender como os indivíduos

experimentam, no seu dia-a-dia, o mundo que tomamos como garantido. “A partir dessa perspectiva, o observador científico ocupa-se de como o mundo social é significado” (GUBRIUM & HOLSTEIN, 2000).

Gubrium & Holstein (2000) seguem a análise da prática interpretativa explicando que a etnometodologia, embora tendo bebido da fonte da fenomenologia social de Schutz, não é uma mera extensão desta, pois aquela mesclaria uma “sensibilidade fenomenológica” a uma preocupação primordial com a prática social diária. Os autores citam o trabalho de Garfinkel, 1952, para explicar que a ordem social, a partir da perspectiva desse autor, é uma construção social que se dá a partir das habilidades lingüísticas e interativas dos membros de uma sociedade.

Nas palavras de Gubrium & Holstein (2000), os indivíduos de uma sociedade estão continuamente fazendo a vida social nas ações que eles tomam para comunicar e significar a vida social. “Os seus jogos de linguagem, para emprestar de Ludwig Wittgenstein (1958), constituem virtualmente as suas realidades diárias; neste sentido, os jogos por eles mesmos são formas de vida” (GUBRIUM & HOLSTEIN, 2000).

A utilização de entrevistas abertas, como métodos de coleta de dados para a investigação de como os gerentes médios experimentam o tempo no trabalho, parte da tradição abordada acima; para a qual as ações comunicativas constroem e são também capazes de explicar a vida social.

3.3 Métodos de Coleta e Análise de Dados

Foram realizadas entrevistas presenciais, a partir de perguntas semi-estruturadas, com 20 profissionais de média gerência de diversas empresas do setor de serviços que atuam no estado de São Paulo.

A coleta de dados, baseada na utilização de entrevistas semi-estruturadas deriva do pressuposto de que o pesquisador não conhece, previamente, todas as questões a serem feitas. Ou seja, a fala do próprio entrevistado pode sugerir outras perguntas, conseqüentemente as perguntas não podem ser completamente predeterminadas. Além disso, as entrevistas semi-estruturadas são respaldadas pelo pressuposto de que os entrevistados possuem vocabulários diversos que permitem diferentes construções de sentido sobre os questionamentos do pesquisador (BERG, 2004). As entrevistas semi-estruturadas permitem, portanto, que questões relevantes surjam da interação entre pesquisador e entrevistado.

O roteiro inicial sobre o qual as entrevistas foram realizadas foi o seguinte:

1. Quando falo em tempo – no trabalho – o que te vem à cabeça?
2. Sempre foi assim? Mesmo em outras empresas?
3. Como você lida com isso?
4. Você usa alguma estratégia / barreira para limitar o tempo de trabalho? Quais?

Estimulada pelas colocações, experiências e percepções pessoais acerca do fenômeno estudado e levando em consideração o objetivo da pesquisa, novas perguntas foram agregadas durante o processo de entrevista.

As outras perguntas realizadas, ou excluídas, dependendo do direcionamento dado pela fala do entrevistado não foram aqui expostas por serem peculiares a cada um dos entrevistados e objetivarem, assim como o roteiro colocado acima, aprofundar a compreensão de como os gerentes médios experimentam o tempo no trabalho.

Dada a constatação – já durante entrevistas preliminares - de que a percepção do tempo no trabalho sofre variações, dependendo da área de

atuação ou do tipo de empresa, nós optamos por diversificar ao máximo possível tanto as empresas como as áreas (dentro de uma mesma empresa) nas quais os nossos gerentes médios atuavam. Na seção seguinte serão detalhados os perfis dos entrevistados.

Após as entrevistas, a pesquisadora realizou, pessoalmente, as transcrições das mesmas. O trabalho de transcrição tem um papel relevante de permitir que o pesquisador capture a entonação das falas do entrevistado, como de si próprio, e - dessa maneira - as pausas, intervenções e falas podem ser revividas de forma vibrante.

A transcrição também permite que a história de cada entrevistado, com suas percepções e colocações acerca de cada tema, fique mais sedimentada na memória do pesquisador. Além disso, as observações feitas logo após as entrevistas puderam ser retomadas durante o processo de transcrição e confrontadas com as falas dos entrevistados. Já durante as transcrições foram levantados os pontos centrais da fala de cada gerente médio. Finalizadas todas as transcrições, realizou-se uma outra leitura de cada das mesmas para que os temas resgatados pudessem ser revistos à luz de todas as outras entrevistas.

O objetivo desse procedimento era o de revisar se os pontos que haviam surgido em outras falas de maneira clara não poderiam ser identificados em entrevistas precedentes, nas quais o tema possa ter passado despercebido. Ao final desse processo, foi possível definir categorias comuns. A partir daí foram montadas planilhas de excel (vide modelo no **quadro 1** abaixo) nas quais os temas centrais presentes foram nomeados e as falas correspondentes foram citadas.

Quadro 1

Empresa	Nacionalidade	Cargo	Tempo de empresa (em anos)	Sexo	Idade	Formação	Categorias	Falas	Teorias Correlatas
							Tempo no trabalho		

							Compressão do tempo		
							Percepções / Sentimentos / Experiências pessoais que influenciam a experiência temporal e a forma de lidar		
							Desorganização como fator de compressão do tempo (ou organização como fator de descompressão)		
							Novas tecnologias		
							Sentido de urgência		
							Coordenação dos tempos da equipe		
							Diferenças na percepção de pressão de tempo (dependendo do segmento ou área de atuação)		
							Diferenças na percepção de pressão de tempo (picos de trabalho)		
							Fatores de sobrevivência	Sorte	
						Negociação/ Barreiras			
							O papel do gerente		

A montagem das planilhas de excel, uma para cada entrevistado, permitiu que as falas e categorias fossem revisadas e facilitaram a comparação e o estabelecimento de similaridades e diferenças entre as experiências temporais dos entrevistados, além os dados gerais como idade, formação, área de atuação, tempo de empresa e gênero de cada um dos gerentes médios.

Finalmente, foi feito um reagrupamento dos temas de acordo com o nível de incidência entre as entrevistas. Ou seja, dentre todas as questões levantadas selecionamos aquelas que apareciam com maior frequência nas falas dos entrevistados.

A partir da construção dessas tabelas e da comparação entre elas, emergiram as questões que apresentaram, além da frequência, uma maior relevância na discussão do tema, uma vez que foram repetidas entre os diversos entrevistados e explicitadas em suas falas, justificativas e exemplos. . As categorias citadas no quadro acima já resultam desse processo.

À luz da revisão bibliográfica efetuada nos capítulos de número um e dois, acerca dos gerentes médios e do tempo, respectivamente, procedeu-se a análise das entrevistas, a ser explorada nos capítulos quatro e cinco. Antes, contudo, serão descritos, com maior precisão, na próxima parte deste capítulo, o perfil dos nossos entrevistados.

3. 4 Características dos entrevistados

Foram entrevistados 20 profissionais que ocupam o cargo de média gerência em suas organizações. Embora todos sejam aqui tratados como gerentes médios, devemos destacar que – se considerarmos a nomenclatura das empresas dos entrevistados – entrevistou-se, de fato, 1 supervisor, 1 coordenador, 15 gerentes e 3 diretores.

No entanto, apesar da nomenclatura distinta, tomamos o cuidado de verificar que esses profissionais se enquadram no perfil de média gerência. As diferenças de nomenclatura resultam, nesses casos, da distinção da forma que cada empresa nomeia os seus cargos e não de diferenças substanciais na função dos profissionais. A definição de gerentes médios empregada nesse trabalho segue a elaborada por Bastoni (2007). De acordo com o autor, “a média-gerência é responsável por realizar a ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização, tanto do ponto de vista técnico quanto de conhecimento e desempenham papel fundamental na redução e ou absorção das incertezas decorrentes dos eventos não antecipados pela organização. Também são os responsáveis pela implementação das estratégias elaboradas pela alta gerência, pela comunicação da visão corporativa em um nível prático para o pessoal envolvido em sua operação; eles influenciam as estratégias corporativas na medida em que realizam a obtenção de dados e geram a análise das informações provenientes do mercado e da concorrência” (BASTONI, 2007).

O perfil dos profissionais entrevistados, com idade, gênero, tempo de empresa, formação e área de atuação é apresentado no **quadro 2** abaixo.

Quadro 2

	Empresa	Origem da Empresa	Cargo	Tempo de empresa	Sexo	Idade	Formação
1	Banco de Investimentos	Nacional	Supervisor	12 anos	Masculino	35 anos	Economia
2	Editora	Nacional Familiar	Editora	8 anos	Feminino	38 anos	Jornalismo
3	Incorporação e Construção Civil	Nacional Familiar	Gerente financeira	1 ano	Feminino	36 anos	Engenharia civil
4	Banco de Investimentos	Multinacional	Diretor de back office	8 anos	Masculino	33 anos	Administração de empresas
5	Banco de Investimentos	Multinacional	Gerente de controladoria	12 anos	Masculino	52 anos	Ciências contábeis
6	Auditoria	Multinacional	Gerente sênior	10 anos	Masculino	32 anos	Ciências contábeis
7	Banco de Investimentos	Multinacional	Diretoria de produtos estruturados	14 anos	Masculino	45 anos	Engenharia e Direito
8	Consultoria	Multinacional	Gerente sênior	9 anos	Feminino	39 anos	Administração de empresas
9	Banco de Investimentos	Multinacional	Diretoria de produtos	6 anos	Masculino	32 anos	Administração de empresas
10	TV a cabo	Multinacional	Gerente de projetos	8 anos	Masculino	40 anos	Engenheiro de produção
11	Empresa de softwares	Multinacional	Gerente de serviços de suporte	5 anos	Masculino	40 anos	Engenheiro
12	Provedora de acesso à internet	Multinacional	Gerente de produtos	5 meses	Masculino	31 anos	Economista
13	TV a cabo	Multinacional	Coordenadora de pesquisa	1 ano e 4 meses	Feminino	32 anos	Comunicação
14	Supermercado	Nacional	Gerente de mercadoria	4 anos e meio	Masculino	34 anos	Zootecnista
15	Marketing On-line	Nacional	Gerente de marketing	8 meses	Feminino	28 anos	Marketing
16	Marketing On-line	Nacional	Gerente comercial	9 meses	Feminino	28 anos	Marketing
17	Telefonia	Multinacional	Gerente de inovação	7 anos	Masculino	39 anos	Ciências da computação
18	Empresa de softwares	Multinacional	Gerente de contas	6 anos	Feminino	42 anos	Analista de sistemas
19	Assessoria de Imprensa	Nacional	Gerente de contas	7 anos	Feminino	31 anos	Comunicação
20	Telefonia	Multinacional	Gerente de inovação	2 anos	Masculino	32 anos	Engenharia da computação

As empresas nas quais esses entrevistados trabalham, também citadas no quadro abaixo, estão distribuídas da seguinte forma: 3 instituições

financeiras, 1 editora de revistas, 1 empresa de TV a cabo, 1 empresa de internet, 1 empresa de auditoria, 1 supermercado, 1 empresa de consultoria, 1 empresa de construção civil, 1 empresa de assessoria de imprensa, 1 empresa de softwares , 1 empresa de marketing on-line e 1 empresa de telefonia.

Todas as empresas são privadas, sendo que 13 são empresas multinacionais e 7 são empresas nacionais (dentre as empresas nacionais, 2 são familiares). Foram entrevistados 12 homens e 8 mulheres, na tentativa de identificar possíveis diferenças relacionadas a questões de gênero.

Buscamos também diversificar o perfil dos entrevistados no que se refere à idade, a idade dos profissionais entrevistados variou de 28 a 52 anos, e também segmento e área de atuação. No entanto, não conseguimos entrevistar pessoas do setor industrial ou agrícola, todos os entrevistados trabalham no setor de serviços. Ainda assim, a experiência precedente de alguns entrevistados no setor industrial foi explorada para uma possível comparação entre este e o setor de serviços. No próximo capítulo, de número quatro, as entrevistas e a análise das mesmas são apresentadas.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise de conteúdo das 20 entrevistas realizadas. Após as análises, efetuadas por meio do processo explicado no capítulo anterior, foram levantados alguns temas centrais a serem explorados em quatro seções. Na primeira seção abordamos como os gerentes médios elaboraram a idéia do que é o tempo no trabalho.

Na segunda seção, são explorados os fatores pessoais que influenciam a experiência temporal dos gerentes médios em relação ao tempo no trabalho. Foram também levantados alguns fatores ambientais, comuns a todos os gerentes entrevistados, que impactam a experiência temporal destes. Devemos lembrar que, dado o perfil da amostra – formada por profissionais que atuam na região de São Paulo – não foi possível explorar um elemento que talvez seja relevante, a saber: as possíveis diferenças relacionadas às múltiplas culturas regionais. Finalmente, na quarta e última seção, apresentamos os resultados das entrevistas que revelam como os profissionais lidam com os desafios temporais.

4.1 Tempo no trabalho

A idéia, sintetizada na frase – “tempo é dinheiro” - de Benjamin Franklin (1748), resulta de uma derivação “natural” de uma organização social, baseada, cada vez mais, na produção capitalista industrial. Ademais, a fragilização dos outros alicerces sociais, como a família e a religião, deu ainda mais força à cultura, ou modelo social disseminado pelas empresas. Em um filme francês intitulado *o Corte*, essa realidade social é muito bem retratada. O ator principal, após dois anos desempregado, ouve, inquieto, a frase de um psicólogo que lhe diz: você não é o seu trabalho. Toda a realidade que cerca o protagonista, no

entanto, lhe diz o contrário: ou seja, você só é através do seu trabalho. A esposa, no entanto, contesta: tens a mim, a nossa família. Mas o pedido de socorro que aquele homem grita à sua companheira é: tens um emprego pra mim?

O tempo produtivo e lucrativo que é a única forma de sobrevivência possível para uma organização parece ter tomado as outras dimensões da vida humana e todos os outros tempos, que só parecem ser realmente válidos se úteis, se rentáveis. Como coloca um entrevistado citado abaixo:

“Eu tô numa, virou neura, eu não gosto de assistir novela – por exemplo – porque não me ajuda em nada. Mas se eu conseguir assistir um filme, em inglês, sem legenda, eu tô melhorando o meu inglês, então pode ser só de bullshit, mas eu tô assistindo um filme em inglês porque além de tudo tá melhorando o meu inglês.” (Entrevistado 7)

Essa percepção do tempo, como um recurso escasso cujo uso deve ser otimizado, foi uma constante entre os nossos entrevistados. Como vimos, a partir do excerto citado acima, também no lazer o tempo deve ser “bem utilizado”, sob o risco de perda de oportunidades, num mundo que não as admite. Afinal, como expressou outro entrevistado:

“você fica constantemente pensando que se você parar você vai ser atropelado, sabe? Como se você estivesse numa multidão, saindo de um estádio, se você for amarrar o sapato alguém passa encima.” (Entrevistado 3)

Sob o risco de ser atropelado, “apenas por parar para amarrar o sapato”, é previsível que o tempo no trabalho, como foi observado em todas as entrevistas, tenha sido associado à idéia de escassez, pressão, além da necessidade de planejamento, gerenciamento e controle. Em alguns casos, foi também percebida uma certa desesperança em relação ao tempo no trabalho, como se houvesse uma guerra, já vencida, entre tempo e trabalhador. Abaixo citamos algumas passagens das entrevistas que expressam essas idéias:

"Tempo, vem trabalho lembra pressão...é como se você tivesse o cachorro correndo atrás do rabo" (Entrevistado 1)

"Quando você fala de tempo pra mim vem a importância de controlar o tempo, disciplina pra utilizá-lo, você precisa ter controle pra utilizar o tempo" (Entrevistado 2)

"Tempo no trabalho? Primeiro vem que ele é não suficiente. Por outro lado dá aquela impressão de que é mais do mais do que eu gostaria e menos do que eu precisaria." (Entrevistado 3)

"Escasso, escassez, acho que você deve ter ouvido bastante, não sei quantas pessoas você entrevistou, mas deve ter ouvido bastante esse chavão aí que tempo é escasso, tempo é dinheiro..." (Entrevistado 4)

"Eu acho que é o recurso mais escasso que nós temos..." (Entrevistado 6)

"Eu considero o tempo o meu principal ativo, então pra eu atingir as minhas metas eu tenho que fazer, saber fazer bom uso do tempo." (Entrevistado 7)

"Então quando fala em tempo pra mim, no contexto profissional, que é o que me chamou agora a atenção, vem escassez de tempo e pressão por tempo, por cumprir prazos. É a primeira coisa que salta." (Entrevistado 8)

"Acho que o 1º raciocínio tá ligado ao como é utilizado o tempo no trabalho. Ou seja, como é distribuído...quais são as prioridades...como você estrutura o seu dia e as suas ações pra atingir o seu objetivo" (Entrevistado 11)

"Primeira coisa que vem à minha cabeça é prazo...a segunda é como dar conta de tudo isso que eu falei em 24 horas ou em 8 horas, 10 horas de trabalho" (Entrevistado 12)

"Falta de. Tempo no trabalho, hoje em dia, é uma coisa que falta." (Entrevistado 14)

"Tempo é escasso, que a gente precisaria de pelo menos um dia com 48 horas. Que a gente tá sempre correndo em busca do tempo, uma loucura diária." (Entrevistado 16)

"Vem primeiro a administração do tempo. Como dividir as minhas atividades dentro do espaço que eu tenho que é o tempo." (Entrevistado 18)

"Tempo, olha, pra mim tempo tem sido uma palavra cada vez mais complicada e mais difícil de encontrar tempo pra fazer as minhas coisas." (Entrevistado 19)

Paralelo ao que os nossos entrevistados nomeiam como escassez do tempo é sempre associada a idéia de que, dada essa escassez, é preciso priorizar, definir o que deve ser feito para que as obrigações sejam realizadas no período de trabalho. No entanto, esse período de trabalho é extremamente elástico; as 8 horas podem converter-se em 10 horas, em 12 horas ou, ainda, se estenderem para as outras dimensões da vida pessoal dos profissionais. É interessante observar também que a idéia de priorização, planejamento e controle do tempo compreende uma concepção de tempo objetivo, que pode ser domesticado. Isso está associado à crença implícita de que “o futuro é não apenas calculável, mas também controlável” (ADAM 2004). Tal conceito de tempo está na raiz da experiência temporal dos nossos entrevistados; mas, como explorado a seguir, tal experiência é permeada por fatores pessoais que a diversificam.

4.2 Fatores pessoais que influenciem a experiência temporal

Nesta seção são explorados os principais fatores pessoais que influenciam a percepção temporal dos profissionais entrevistados. A partir dos depoimentos, fica evidente que não há uma forma homogênea de percepção do tempo. Embora, como destacamos anteriormente, o tempo seja considerado um recurso escasso pela maioria dos entrevistados, a forma como eles experimentam esse “fato” é impactado pelos fatores pessoais que são o objeto de observação nesta seção. Os principais elementos, aqui levantados, como os responsáveis pela diversidade na maneira com a qual os nossos trabalhadores experimentam o tempo, são quatro: segmento ou área de atuação, idade, gênero e características e / ou vivências pessoais.

Segmento de atuação da empresa e / ou área de atuação dentro de uma mesma empresa

O segmento de atuação da empresa, ou diferentes áreas dentro da mesma empresa têm grande impacto na forma como o tempo é experimentado. Profissionais que atuam no setor de serviços – que hoje representa 64% das organizações no Brasil – explicam que todo o seu trabalho é mensurado pelo tempo. O sentimento de pressão parece ser agravado em decorrência disso. Na indústria e na agricultura ainda há um ritmo das máquinas e o ritmo da natureza.

Embora as máquinas estejam cada vez mais velozes e a natureza seja, frequentemente, injetada com hormônios que aceleram crescimento, protegem de pestes, entre outros, ainda há fatores que não são inteiramente manipuláveis e que impõem a sua própria multiplicidade temporal. Já no setor de serviços, os limites parecem ser atribuídos, predominantemente, à capacidade humana de ser mais rápido. No entanto, mesmo dentro do setor de serviços há diferenças substanciais relacionadas ao tipo de serviço prestado pela empresa. Enquanto o gerente médio de uma revista mensal tem aquele período de um mês para realizar o seu trabalho – o que lhe permite distribuir o seu tempo de uma forma mais independente – o gerente médio de um jornal diário vive um outro ritmo. Abaixo apresentamos alguns trechos das entrevistas que ilustram diferenças nas pressões temporais relacionadas a distintos segmentos de atuação das empresas:

"...antigamente eu trabalhava no jornal diário, e no jornal diário tempo ele é quase que imediato, assim, você precisa, acontece um fato agora você tem que correr atrás desse fato, pegar todas as informações, digerir essa informação, transformar ela no produto que é o texto, pra ser lido pelas pessoas. Como é um jornal diário você tem que fazer isso a toque de caixa. Agora como é uma revista mensal, eu tenho um espaço maior de tempo, ou seja, eu tenho um mês pra produzir uma revista, então a gente consegue fazer um outro tipo de apuração, consegue trabalhar isso de uma maneira menos, não com menos produção, mas menos estressante do que era em um jornal diário. E

menos estressante talvez do que alguns jornalistas que trabalham, por exemplo, com internet que é informação on-line – que é a coisa imediata." (Entrevistado 2)

"Numa estrutura rígida é aquela metáfora, ou aquela anedota de ficar todo mundo olhando pro relógio, deu 17h todo mundo levanta e vai embora, para...tem empresas que trabalham muito assim...Muitas empresas públicas trabalham assim, eu atendo algumas, é tipicamente assim: tá todo mundo lá e 17h." (Entrevistado 11)

"Eu acho que essa coisa de análise de pesquisa também, que você tem que tá o tempo todo vendo informação, aí faz análise disso...não é um trabalho operacional é muito pra pensar, então tem um limite de esgotamento que você fala assim: não dá." (Entrevistado 13)

"Os profissionais que trabalham em agência, esses sim têm a vida mais insana que eu já vi." (Entrevistado 15)

"Eu vejo muito diferença entre pessoas que trabalham em serviços e finanças com pessoas que trabalham em indústria. É, relativo, exatamente relativo ao tempo mesmo...na área de serviços parece que não tem limite o dia, então é muito comum você sair às 20h, 21h, ter alguma coisa mais urgente sair às 22h, isso é muito comum. E na indústria eu vejo que não é tão comum assim. Mesmo em cargos de altos executivos, na indústria, você percebe, comparado com os altos executivos nos serviços, eu percebo que eles têm...mais um padrão de horário um pouco mais, não tão volátil - vamos dizer assim - como na área de serviços. Consome muito da gente, né?" (Entrevistado 10)

"Eu vivo de informação, aí eu quero ler mais, buscar mais, aí eu acho que eu também não sei direito a hora de dar um tempo pra mim." (Entrevistado 19)

Diferentes áreas, dentro de uma mesma empresa, também podem apresentar diferentes exigências temporais. Um gerente que, dentro de uma mesma organização, atuou nas áreas de marketing e inovação, explicou que enquanto na primeira não se consegue cumprir um planejamento dado o nível de imprevisibilidade das atividades e expectativas dos clientes, na área de inovação consegue-se estabelecer um ritmo mais constante e previsível que lhes permite fazer um planejamento e segui-lo. Nesse caso podemos observar a alternância entre estabilidade, capacidade de previsão e controle versus instabilidade e dificuldade de controle do tempo, associada aos

diferentes tipos de trabalho, que impacta a experiência temporal dos gerentes. Essas questões são ilustradas a partir das falas a seguir:

"Tem alguns trabalhos que têm uma rotina, então esses trabalhos não dá muito pra escapar, um traider – por exemplo – tem um horário de mercado, não dá pra escapar disso." (Entrevistado 7)

"É, puxa, tá bom, existem atividades, é, obviamente a agência deve abrir às 10h da manhã e não ela não pode fechar antes das 16h e nem depois disso...Uma central operacional, ou um call center tem que ter métricas de utilização de hora diferente da atividade que eu faço" (Entrevistado 9)

"A minha percepção é de que quanto mais no campo você estiver, quanto mais diversos são seus clientes, os seus projetos, isso é requerido, até é uma condição necessária você ter essa flexibilidade, não pode ser rígido no controle de tempo. Até porque isso não é previsível." (Entrevistado 11)

"eu escolhi trabalhar aqui porque o meu trabalho aqui não é o core business da empresa. O meu trabalho é importante, mas ele não é o core business. Eu trabalho hoje numa área de apoio da empresa..." (Entrevistado 15)

"Como é parte de suporte eu não tenho bola de cristal, eu não consigo prever quando o meu cliente vai ter um problema." (Entrevistado 18)

Idade

Profissionais que ingressaram no mercado de trabalho antes da disseminação dos meios de comunicação como celulares, fax e – principalmente a internet – parecem identificar o que chamamos de uma aceleração do tempo. O fenômeno do tempo real (GLEICK, 2000) ou tempo simultâneo (TONELLI, 2000) associado à máxima aceleração do tempo teve início há três décadas. Os profissionais que ingressaram no mercado de trabalho nos últimos 20 anos, num ambiente já permeado por instrumentos high-tech, vivem o tempo simultâneo e acelerado como algo natural.

Uma outra questão relacionada à idade é a expectativa em relação ao trabalho, ou seja, o que os profissionais entrevistados esperam do

trabalho, e qual o nível de dedicação que cada uma atribui a si de acordo com a idade. Enquanto os mais jovens tendem a pensar que a juventude exige uma dedicação maior, pois “essa é a hora”, os profissionais que já viram os filhos crescerem, já são gerentes há muito tempo, e / ou não vêem possibilidade de crescimento, começam a questionar o tempo dedicado à empresa versus o tempo dedicado à família, por exemplo.

As três primeiras citações abaixo são exemplos da relação entre a idade, contato ou não com a tecnologia desde o começo da carreira profissional e a experiência temporal. As três últimas citações apresentam a relação que os nossos entrevistados estabeleceram entre a idade, fase da carreira e tempo de dedicação à empresa:

"Quando eu comecei a trabalhar eu fui trainee...a gente tinha um computador por departamento, não tinha um computador por mesa, o fax tava começando a chegar. A gente escrevia muito relatório a mão, pra depois passar pra secretária pra secretária digitar, né? Então, você tinha uma pressão de tempo mas, as coisas aconteciam mais lentamente, né?" (Entrevistado 7)

"...eu já comecei com internet, e-mail, telefone, teleconferências de alguma forma. Então, na prática, pra mim, não mudou. Eu não tenho tanto tempo assim de janela, são – 8, 9 anos de carreira só – mas pelo que eu vejo de comentário com outras pessoas, parece que a dinâmica de tempo e trabalho ficou muito diferente de uns tempos pra cá." (Entrevistado 9)

"Hoje, por exemplo, eu tenho 28 anos e se você conversar com um dos nossos funcionários de 24, ele vai dizer que acha um absurdo eu ser contra o blackberry, por exemplo. Então eu acho que - cada vez mais - as pessoas já nascem conectadas" (Entrevistada 15)

"Ultimamente eu tenho me, aos 40 anos, talvez seja a idade do lobo, né? Hoje eu prezo mais...não é que eu prezo mais, me angustia mais essa questão do tempo." (Entrevistado 10)

"Isso depende de fase também, né? Tem pessoas que falam, não, eu tô numa fase trabalho, crescer no trabalho. Depois, na minha aposentadoria, eu vou curtir." (Entrevistado 11)

"Eu acho que tem a ver também com a idade né? Porque nessa idade a gente quer realmente quer ter tudo. É um momento que a gente fala

assim: se eu não trabalhar agora...Mas as pessoas que eu conheço com 50 anos não tem uma vida mais tranquila porque começaram com 20, com 18 (risos)" (Entrevistado 16)

Gênero

Questões de gênero também impactam a forma como as pessoas experimentam o tempo. Como apontam Thomas & Dunkerley (1999), “embora gerentes homens e mulheres tenham dificuldade de administrar as pressões associadas às longas horas de trabalho, as mulheres têm uma dificuldade desproporcional. A cultura de dedicação ao trabalho por longas horas, o trabalho intensificado, a necessidade de equilibrar compromissos domésticos e profissionais e o desgaste da licença-maternidade, reforçam e fortalecem as barreiras organizacionais enfrentadas pelas mulheres”.

A partir das entrevistas observamos que as mulheres parecem mais angustiadas em relação ao tempo que precisam dedicar à empresa, versus o tempo para as suas vidas pessoais. Além disso, as mulheres também guardam, em geral, um sentimento maior de culpa em relação ao tempo que não é dedicado aos filhos e à família em nome do trabalho. As entrevistadas parecem – ainda – sentir uma ansiedade maior com o fato de talvez não acompanharem como gostariam o crescimento dos seus filhos. Ou seja, os cuidados com filhos, casa e família – que constituem o que se convencionou chamar de dupla jornada de trabalho feminina – intermedeiam a relação das mulheres com o tempo de trabalho.

Ainda que algumas entrevistadas confirmem a participação dos maridos e companheiros na divisão das tarefas domésticas, parece que ainda sentem uma maior responsabilidade pelo sucesso ou fracasso no cumprimento das obrigações com filhos, casa e até mesmo pela satisfação dos maridos. Essa questão talvez não se expresse de forma direta na fala das entrevistadas. No entanto, quando comparamos as falas dos pais e das mães em relação à responsabilidade de estar presente para os filhos, estas demonstram uma ansiedade maior, e uma

fala que denota a necessidade de justificar a escolha de estar no trabalho e não em casa com os filhos. Os excertos abaixo ilustram essas interpretações:

“É incrível como você assume o papel como se fosse de sua inteira responsabilidade. Por mais que você divida, você divide em termos, né? Mas você acha, você chegou em casa, que a responsabilidade principal daquele bebê é seu. Se o pai ajuda, que é o caso do meu marido, ajuda, mas ajudar é diferente de ter a incumbência principal. Então você vai somando tudo isso, é complicado, é complicado administrar.” (Entrevistado 19)

"Eu acho que a mulher também é um pouco diferente, porque eu acho que o homem ele é estressado mas ele é menos estressado. Acho que a gente - se pegasse uma estatística...eu acho que assim, o homem ele mantém um nível né? De geração pra geração de stress. A mulher ela não era assim, e eu acho que ela tem se tornado assim por tentar superar uma série de coisas"(Entrevistado 19)

“Sensação de nunca conseguir dar conta do jeito que eu gostaria. Mas, por uma opção de vida, né?, que é fazer o mestrado e ter 3 filhos, então complica um pouco.” (Entrevistado 2)

Valores, características e/ ou vivências pessoais

Várias peculiaridades relacionadas às vivências e valores pessoais impactam a maneira como os trabalhadores experimentam o tempo e lidam com as pressões: o crescimento dos filhos, valores transmitidos pela família durante a educação, filosofias de vida, superação de uma enfermidade, são alguns dos fatores que estão no bojo da diferenciação entre as formas de experimentar e lidar com as pressões temporais. A entrevistada que acredita que a família não pode ser sacrificada em nome do trabalho e por isso aceita receber um salário menor que a média do mercado para poder ter mais disponibilidade de tempo para com os seus, o gerente que superou uma enfermidade e “descobriu” que a vida é curta, o filho-gerente que cresceu ouvindo do pai que tempo não é dinheiro, mas – sim – vida, o pai e gerente que viu os filhos crescerem, tornarem-se independentes e sente que agora é hora de trabalhar menos e aproveitar a vida, a gerente que sente a ansiedade de

que o seu trabalho nunca é bom o suficiente, ou que ela sempre pode fazer melhor, e dessa forma se reprime pelos tempos de ócio e lazer, o gerente solitário para quem o mergulho no trabalho representa fuga e possibilidade de socialização, a gerente que sabe que – caso perca o trabalho – o marido poderá administrar a situação econômica da família por um tempo e, dessa forma, se sente mais segura para negociar uma maior liberdade temporal na organização.

Em síntese, na análise sobre o tempo há inúmeras idiossincrasias, relacionadas à vida de cada um, que fazem com que cada pessoa reaja de distintas formas. Tais peculiaridades parecem subverter – ou pelo menos ameaçam subverter constantemente – a idéia rígida de que há falta tempo ou sobra tempo, ou de que o tempo é objetivo, linear, homogêneo, real versus subjetivo, cíclico, heterogêneo, imaginário. Nas suas vidas cotidianas, destacando o trabalho – que é o foco deste estudo, os humanos e suas interações sociais provocam o borrar dessas fronteiras, a seguir algumas citações que ilustram essa análise:

"...eu sou uma pessoa que eu costumo funcionar melhor sobre pressão então quanto pior a situação... mais eu me sinto feliz, eu tenho mais tesão pelo trabalho" (Entrevistado 1)

"Mas a minha mãe, por exemplo, os meus pais, os meus irmãos, eu não vejo muito essa preocupação com o tempo, assim, esse rigor de horário, a gente cumpria meio os rituais, por exemplo, as refeições, muito mais porque nós acordávamos então o sol tava esquentando tomávamos café, a coisa era medida muito mais até pela gente, o sol tá muito quente, vamos almoçar logo pra não ficar pesado." (Entrevistado 2)

"...por exemplo - o tempo tá limitado e você tem que entregar esse relatório, não é? e as vezes tem pessoas que não se adaptam com essa pressão. Ela produz, mas o tempo que ela tem, quer dizer, ela é criativa mas ela é criativa no seu tempo, ela, tem pessoas que não conseguem trabalhar sobre pressão." (Entrevistado 5)

"Vida pessoal, profissional, acadêmica, é tudo a mesma vida, a pessoa é a mesma. Existem pessoas que conseguem compartimentalizar isso, colocar em, agora eu vou ligar o eu que funciona no banco e eu não vou pensar nas coisas que estão em casa, mas pra mim isso é impossível." (Entrevistado 9)

"Quando ela vê ela foi cedendo talvez ao ritmo, ao trabalho, medo de perder o trabalho, ao medo de não ser recompensado, ao medo do colega passar à frente dele numa promoção, ou medo de - enfim - de ser deixado pra trás de alguma forma" (Entrevistado 12)

"Pra mim é até pior trabalhar quando eu não tenho muita coisa pra fazer...quando você tem um monte de coisas pra fazer aí você tem um monte de coisas pontuais onde você vai. Talvez fique mais pobre toda a parte de análise porque você tem que ir no objetivo e entregar." (Entrevistado 13)

"Eu entro no meu trabalho, eu entro pra trabalhar...a hora que eu saio fica lá, tudo lá." (Entrevistado 14)

"Isso é uma coisa que eu sou completamente obsessiva: a minha vida pessoal precisa existir." (Entrevistado 15)

"Eu tenho uma personalidade super crítica comigo mesma, então - assim - eu sempre acho que eu deveria ter conseguido fazer isso tão bem. Aí depois, não, calma, eu não sou uma mulher maravilha." (Entrevistado 16)

"Eu comecei a ver que precisava do outro lado. Essa questão do workaholic era produtividade demais de um lado e o outro lado tava ficando muito largado, abandonado... Uma das coisas que me ajudou a tomar a decisão de focar, eu tenho problemas que eu tenho que me cuidar... " (Entrevistado 17)

"Tem um lado pessoal também, né?, eu me casei há 3 anos, tenho uma filha, filha também demanda tempo, aí eu tenho que administrar outras coisas, porque a gente - na verdade - é uma pessoa só." (Entrevistado 19)

Como vimos nesta seção, a experiência temporal dos gerentes médios é influenciada por uma série de circunstâncias e características pessoais. Tais características, diferentes de um indivíduo para outro, estão no bojo das múltiplas maneiras de experimentar o tempo e responder às pressões - de forma emocional e / ou prática, subjetiva e / ou objetiva - impostas pelo tempo.

4.3 Fatores ambientais que influenciem a experiência temporal

Nesta seção são apresentadas as categorias que expressam o que chamamos de fatores ambientais que influenciam a experiência temporal. Dentre elas destacamos: a compressão do tempo, o sentido de urgência, as novas tecnologias, a função gerencial e a organização e / ou desorganização.

Compressão do tempo

A compressão do tempo está relacionada a um sentimento de que já não há mais tempo, de que falta tempo para fazer tudo o que se deveria, de que o dia precisaria ter 48 horas e não mais 24h, ou de que as coisas estão ficando mais rápidas do que se pode alcançar. Como coloca Gleick (2000), a compressão do tempo caracteriza a nossa vida hoje. A compressão do tempo, vivenciada pelos gerentes médios, têm, no ambiente de trabalho, uma dupla origem: a pressão operacional e a pressão dos superiores (THOMAS & DUNKERLEY, 1999; LINSTED & THOMAS, 2002). Abaixo são citados os trechos das entrevistas, realizadas com gerentes médios, que expressam a problemática da compressão do tempo:

"O meu tempo nunca dá pra nada, eu tenho milhares de coisas pra fazer e eu não consigo, não consigo, me sinto um incompetente, porque eu nunca consigo vencer". (Entrevistado 1)

"Tempo voa, quando você percebeu já acabou." (Entrevistado 3)

"...precisaríamos de – sei lá – 30 horas por dia, 40 horas por dia, eu penso que é cada vez mais por aí..." (Entrevistado 4)

"...você consegue com o último respiro chegar lá e se você perde algo no caminho aí você não tem como recuperar, porque você já trabalha muito, já trabalha quase as 24 horas, é exagerado, mas você trabalha mais do que antigamente." (Entrevistado 6)

"Entrega, entrega, se não você, puxa, você não está sendo competente e a demanda aumenta, a demanda aumenta, então você tem que fazer mais coisa em menos tempo..." (Entrevistado 8)

"Dá a impressão de que cada vez falta mais tempo, né? Cada vez precisa de mais tempo. Eu acho assim, existe uma tendência natural, principalmente nessa área de tv por assinatura, né? De tentar entregar mais com o mesmo. O mesmo tempo e o mesmo dinheiro, né? O mesmo orçamento e com as mesmas pessoas que estão lá e se quer entregar mais...Isso quer dizer que você está tirando das pessoas muito mais, não só mais inteligência, mais capacidade, mas mais tempo mesmo." (Entrevistado 10)

"O tempo de um gerente hoje em dia é muito complicado, porque você tá no meio da escala, né? Você tem, normalmente nas empresas você tem um acima, ao qual você tem que tá reportando e você tem uma rede que tá abaixo de você que depende das informações." (Entrevistado 14)

"A gente tem cada vez mais coisa pra fazer, em um curto espaço de tempo, a gente precisa avaliar, priorizar. Acho que o principal aprendizado pra você se tornar gerente é você aprender a priorizar as suas tarefas, porque você vai tá sempre afogado em tarefas." (Entrevistado 15)

"Eu fiquei mais acumulada de trabalho depois que eu assumi a função de gerência de contas, que é muita responsabilidade. Todas as profissionais aqui têm uma demanda grande de trabalho, mas eu tenho uma demanda maior do que a demanda delas e tenho uma responsabilidade e uma cobrança que - assim - bateu nelas, não consegue resolver então passa pra mim. Então essas situações de passar é quando a coisa não tá boa." (Entrevistado 19)

Como discutido em nossa revisão teórica, o achatamento organizacional das últimas décadas e a necessidade de adaptação ao novo papel esperado dos gestores intermediários, talvez tenha levado a uma sobrecarga do trabalho desses profissionais. Contudo, talvez não seja correto afirmar que esse sentimento de pressão e compressão do tempo se restrinja aos gerentes médios. Uma vez que o enxugamento organizacional atingiu todos os níveis das organizações e o grau de competitividade entre as empresas aumentou, há uma tendência generalizada à operação com quadros enxutos de trabalhadores, o que provavelmente sobrecarregou todos os profissionais, independente de sua posição na hierarquia organizacional. Como sugere parte da entrevista abaixo:

“hoje todo mundo está sem tempo...as pessoas hoje não conseguem concluir as tarefas, então você sempre sai com a sensação de que você deixou uma coisa pra trás, por fazer.” (Entrevistado 15)

No entanto, a natureza do trabalho dos gerentes médios coloca esses trabalhadores sobre uma dupla pressão, também temporal:

“a função principal tem dois lados: do lado corporativo, tá?, do lado da empresa é assegurar digamos, no caso, essa parte regulatória, pra que todas as informações tão saindo de forma adequada e no tempo correto, tá? E que essa percepção seja observada por cada um dos membros da equipe independentemente do nível, tá? Desde o supervisor até o estagiário. Então a gente tem consciência assim, digamos, da responsabilidade e o risco de imagem que qualquer falha pode gerar nesse processo. E o 2º é formar pessoas. A função primordial do gerente é formar pessoas. Formar pessoas de forma que ele consiga enxergar, consiga crescer profissionalmente, entender que o sucesso que ele buscou, que ele busca, depende de uma cota de sacrifício”. (Entrevistado 4)

"É um papel um pouco ingrato, porque ele fica no meio do fogo cruzado." (Entrevistado 12)

"O tempo de um gerente hoje em dia é muito complicado, porque você tá no meio da escala, né? Você tem, normalmente nas empresas você tem um acima, ao qual você tem que tá reportando e você tem uma rede que tá abaixo de você que depende das informações." (Entrevistado 14)

Como ilustrado por essas falas, o trabalho de gerente compreende dois aspectos centrais: responder às expectativas da alta gerência, além de dar suporte à sua equipe de trabalho.

No que se refere especificamente à questão do tempo, a “dupla função” organizacional dos gerentes faz com que esses profissionais se vejam pressionados entre o tempo que deve ser dedicado a reuniões, acompanhamento a um grande volume de e-mails (é comum, por exemplo, que os gerentes sejam copiados na maioria dos e-mails enviados a cada profissional da sua equipe), telefonemas, e as

atividades de supervisão do trabalho da equipe, algumas vezes – inclusive – tendo que ajudá-los a realizar o trabalho diretamente.

Foi também levantada a hipótese, por um dos nossos gerentes de que essa idéia de falta de tempo talvez seja um equívoco. Ele fala:

"Eu discordo dessa teoria de que as coisas estão ficando mais rápidas, os prazos mais curtos, etc., porque não é muito bem o caso da Europa...e mesmo EUA, dá 6 horas da tarde...as pessoas vão pra casa curtir sua vida porque eles passaram a valorizar a qualidade de vida como um pilar importante". (Entrevistado 12)

"eu acho que é muito injusto você tirar da sua responsabilidade essa sensação de que você não tem tempo pra fazer nada. Virou lugar comum então é fácil falar porque você se exime da culpa." (Entrevistado 12)

Finalmente, o mesmo entrevistado parece contradizer-se e corroborar a idéia de que há, sim, em decorrência da compressão de tempo e espaço, a sensação de que o tempo está mais acelerado e, por conseguinte, parece mais curto:

"É claro que as coisas estão ficando mais rápidas...então as pessoas estão mais próximas, e quando elas estão mais próximas é lógico que essa distância resulta num tempo menor; seja de deslocamento, seja de tentar comunicar com outra pessoa, seja o tempo de resposta dessa pessoa pra você, e aí dá uma sensação de que as coisas vão ficando mais rápidas." (Entrevistado 12)

Podemos concluir que o sentimento de compressão do tempo, resultado da necessidade de fazer cada vez mais em menos tempo tem afetado a experiência temporal dos profissionais entrevistados. Embora essa asserção talvez possa ser generalizada para qualquer profissional, independente da sua posição hierárquica, observamos que os gerentes médios têm uma “dupla função” temporal que consiste em administrar o próprio tempo e contribuir para que a sua equipe também o faça. Essa atividade, parte do novo papel de gerente médio, exige uma apreciação constante do que a organização espera dele e da sua equipe, da

capacidade produtiva de cada integrante, dos possíveis desafios pessoais e profissionais dos seus colaboradores que – em um determinado momento das suas carreiras – podem não estar preparados para dedicar o tempo que se espera deles, entre outros. Consequentemente, parte do trabalho de um gerente médio consiste em ser capaz de equilibrar todas as forças temporais que agem sobre o seu trabalho e sobre a sua equipe, o que contribui para o aumento da sensação de compressão do tempo desses profissionais.

a) *Cíclico ou linear: o caráter possivelmente contingencial da sensação de compressão do tempo*

Foi interessante observar que – como discutem Clark (1985) e Orlikowski & Yates (2002) – a metáfora do tempo linear como característica das organizações industriais e a metáfora cíclica como sendo específica das organizações pré-industriais (Hassard, 1996), talvez simplifique a natureza dos fenômenos sociais e, entre eles, dos fenômenos organizacionais. Alguns de nossos entrevistados, embora expressem uma sensação de compressão do tempo e se refiram ao seu tempo hoje como um recurso escasso, também mostram como o agravamento ou relaxamento dessa sensação tem elementos contingenciais.

Ou seja, alguns dos nossos gerentes, quando associam a sensação de compressão de tempo a picos específicos de trabalho ou exigências inesperadas do ambiente, desvelam a idéia de que o tempo no trabalho não tem um ritmo constante. Períodos de extrema pressão podem ser seguidos por períodos em que o ritmo é menos frenético. Assim sendo, períodos em que o ritmo de trabalho parece exercer uma grande pressão sobre os trabalhadores podem ser intercalados por períodos, às vezes dentro de um mesmo dia, em que a velocidade é constante e o tempo não parece tão opressor.

"Isso é uma pressão de tempo terrível, o que não acontece é essa pressão do tempo ser constante ou ser engessada. São casos pontuais em que isso tem que se, eu tenho um tempo a cumprir, ...eu tenho prazos a cumprir, as vezes esses prazos a cumprir passam por ficar de madrugada trabalhando, é muito raro fazer isso, mas as vezes acontece." (Entrevistado 9)

"Obviamente que tem...uma ou duas semanas que as demandas de trabalho são maiores, próximas da sensação de que eu tinha que ter mais tempo" (Entrevistado 12)

"...aí é o dia em que eu boto os meus e-mails em ordem, organizando tudo até o próximo furacão e aí acumula tudo de novo, é meio cíclico, eu já aprendi" (Entrevistado 14)

"O meu dia a dia tem picos, então tem dias que eu tenho vários assuntos importantes pra resolver e tem dia que isso se reduz a pouco." (Entrevistado 18)

Sentido de urgência

O sentimento de urgência, de que tudo é pra ontem e que – portanto – a priori, já estamos atrasados, é um fator que intermedeia a relação que os nossos gerentes têm com o tempo e, obviamente, a consecução das suas tarefas. Esse sentido de urgência se expressa na expectativa de clientes, colaboradores e, também, nas expectativas pessoais. A aceleração do tempo está associada a essa angústia e impaciência coletiva para a qual tudo deve ser para ontem. Algumas falas abaixo expressam essa idéia:

"...nos dias atuais tudo urgente, tudo pra ontem, então as vezes você acaba sendo escravo do tempo aí, ou querendo fazer tudo num dia, ou se envolvendo em diversos assuntos e acaba sendo, esse tempo, precioso, acaba sendo consumido e a gente vai se perdendo." (Entrevistado 4)

"aquí no tempo tem horas que é tudo pra ontem, não é pra hoje. Tem pedidos que vêm da diretoria ou da presidência pra ontem." (Entrevistado 5)

"agora você abre o micro, ele tardou mais do que 5 segundos em colocar o programa, você já começa a xingar até a mãe do cara que inventou o micro. Então, por debaixo disso você tem expectativas e quando você leva uma tarefa pra um camarada você espera que o cara faça tudo ontem. E no meu caso eu sou bastante ansioso então eu passo a tarefa e eu quero ver logo o negócio...as pessoas pode ser qualquer um: o chefe ,o cliente, a equipe, todo mundo quer resultado. O chefe quer o trabalho pronto, o cliente quer o negócio acabado, a equipe quer que você decida permanentemente....aí é que eu falo: todo mundo acha que é rápido, só que é rápido quando está na mão do outro, quando está na mão do chefe, quando está na mão da equipe, mas quando tá na própria mão você acha que o tempo não é o suficiente." (Entrevistado 6)

"O mundo é diferente. Há uma urgência, há uma impaciência maior...As relações humanas, os negócios, estão menos pacientes e há menos tolerância a falhas." (Entrevistado 11)

"Antigamente pesquisa era valorizada, tipo, a pessoa tem que pensar, deixa ela pensar, ela precisa do tempo dela e hoje em dia não é assim. Eu tenho esse tempo você vai fazer pra mim? Se não for nesse tempo eu não quero. Então você acaba fazendo e acaba fazendo mal feito muitas vezes porque você não tem o tempo que você precisa pra pensar, pra elaborar e avaliar todas as coisas." (Entrevistado 13)

"Acho que os clientes estão mudando...A sensação que eu tenho é que eles já aprenderam que empresas como a nossa trabalham 24 horas por dia, então é muito comum eles ligarem pra cá às 8 horas da noite mandando uma campanha nova pra gente." (Entrevistado 15)

"Os clientes de hoje mudaram. Hoje, por exemplo, eu tenho telefone tocando até 9 horas da noite. Assim, ele já espera que eu esteja aqui às 9 horas da noite. Ele já espera ser atendido com uma eficiência grande." (Entrevistado 16)

Como pudemos observar o sentido de urgência é generalizado. Os clientes externos parecem cada vez mais exigentes em relação ao tempo que estão dispostos a esperar pela entrega de um produto ou serviço. Os clientes internos, igualmente, estão mais apressados e intolerantes à espera, assim como há uma cobrança pessoal para que tudo seja feito o

mais rápido possível. Estes são fatores que ilustram a sociedade mergulhada na urgência e que levam a experiência temporal a ser permeada pelo sentimento de apuro.

O cenário econômico também exige das organizações cada vez mais produtividade, o que gera um esforço contínuo na aceleração dos processos e “entregas” de produtos e serviços. Esse fenômeno, associado ao encurtamento dos prazos, ou deadlines, leva os gestores a valorizarem a consecução de uma tarefa ou trabalho dentro do prazo, às vezes em detrimento de uma qualidade excelente. Ou, melhor dizendo, o profissional ideal seria aquele que entrega um trabalho bom e rapidamente em contraposição a um outro que – embora entregasse um trabalho excelente - demandaria mais tempo. Como observa uma gerente da área de consultoria:

“...eu valorizo mais até quem faz bom, bem feito, mas consegue fazer mais rápido por conta da dinâmica, então essa balança, em algumas situações a questão tempo é até mais forte do que a questão qualidade. Entregou bem feito mas entregou atrasado, perdemos o negócio, e aí? Atrasou vamos pagar multa, e aí? É fogo, essa é a realidade.”
(Entrevistado 8)

a) Os custos temporais de oportunidade em cenários de urgência

Dado que tudo é urgente, e que clientes, colaboradores, e até mesmo os próprios trabalhadores não podem suportar a espera, as decisões também exigem rapidez. A urgência nos processos de tomada de decisão se traduz, por exemplo, na constante angústia de que optar por um projeto, por um trabalho, enfim, fazer uma escolha, embora a mesma tenha sido baseada numa perspectiva de ganho, significa deixar de dedicar tempo a um outro projeto que possa ser ainda mais rentável e que não foi percebido ou foi mal avaliado. Um entrevistado coloca essa questão da seguinte forma:

"É meio, tem até uma certa agonia, você sentir que está dedicando o tempo pra uma determinada operação e depois, no final da contas, a operação não acontece, eu podia ter dedicado essa, esse tempo pra uma outra, pra um outro negócio, que talvez tivesse um resultado melhor. É, não sei, eu tô talvez elaborando um pouco, mas é um pouco a história de você, de um homem com controle remoto olhando a televisão: às vezes você tá olhando um programa que você tá até achando interessante mas que a gente quer mudar pra ver se não tem alguma coisa mais interessante passando, pra não tá perdendo aquela outra coisa." (Entrevistado 7)

b) A urgência na definição da carreira

Outro ponto que emerge com essa questão do sentido de urgência – e que impacta o mundo do trabalho – é a expectativa de aceleração dos resultados também no crescimento profissional. Profissionais cada vez mais jovens adentram o mundo das organizações com a promessa e o sonho de crescerem rapidamente na escala hierárquica. Essa situação traz inúmeras conseqüências para o ambiente de trabalho; entre elas a supervalorização da capacidade de disponibilidade de tempo da juventude em detrimento da experiência dos profissionais mais antigos da casa, a exacerbação da competitividade dentro do ambiente organizacional, além da ânsia de galgarem postos hierarquicamente mais elevados. Um dos gerentes entrevistados explica:

"...hoje, as pessoas mais jovens, eles querem abreviar a carreira. Com esse acesso a informação, digamos, o volume de informações que eles têm eles querem abreviar, digamos, alcançar esse sucesso que eu te falei, ao passo de um sucesso que era em 10 anos eles querem abreviar pra metade do tempo. Então, digamos, existe essa ânsia de você querer abreviar, tudo querer chegar antes." (Entrevistado 5)

As novas tecnologias

As entrevistas revelam que as tecnologias têm impactos ambíguos sobre a experiência temporal dos profissionais. Por um lado a tecnologia

comprime o tempo por propiciar a aceleração da comunicação e das ações dentro das organizações (GLEICK, 2000; TONELLI, 2000), mas essa mesma tecnologia também flexibiliza o horário de trabalho e ajuda a otimizar a utilização do tempo. Os profissionais entrevistados apontam para o fato de que – além do enorme volume de informações e da velocidade com a qual elas são disponibilizadas, fator que os leva à sensação de incapacidade de considerar todos os dados disponíveis – as informações também têm um fluxo mais errático. Ou seja, tudo e todos podem ser fonte de informações, e, portanto, definir quais os dados críveis também é um desafio que lhes comprime o tempo.

No entanto, a tecnologia também tem uma faceta positiva que é a de, em alguns casos, permitir a flexibilização do horário de trabalho ou mesmo do espaço de trabalho. A possibilidade de trabalhar em casa, por exemplo, é algo positivo para pessoas que querem / precisam estar no ambiente doméstico enquanto trabalham. Uma outra vantagem da tecnologia seria o fato de que ela permite que trabalhos simples sejam realizados com menor dispêndio de tempo.

Em síntese, a tecnologia é vista tanto como um mecanismo que contribui para a vida do trabalhador, propiciando-lhe flexibilidade e a possibilidade de realizar mais tarefas num intervalo de tempo que antes seria empregada para a realização de uma única atividade, como – também, no outro extremo – uma ferramenta que lhe comprime o tempo e também pode causar a invasão indesejada do tempo e espaço de trabalho no tempo e espaço pessoal. A seguir exploramos algumas dessas facetas da tecnologia segundo a perspectiva dos nossos entrevistados. As falas estão divididas em três partes: a) tecnologias como compressoras do tempo, b) tecnologias como otimizadoras na utilização do tempo e c) novas tecnologias e o borrar das fronteiras entre espaço do trabalho e espaço da casa:

a) Tecnologias como compressoras do tempo

Os recursos tecnológicos - que nasceram com a promessa de libertarem um pouco o homem do trabalho para realizar atividades de ócio, lazer e cultura – parecem ter se tornado um dos principais ícones da compressão do tempo. Mesmo as férias, fins-de-semana, são vividas sob a constante ameaça de invasão pelo uso dessas tecnologias que rompem barreiras de tempo e espaço.

O uso de e-mails, aparelhos como celulares, blackberries, entre outros, que viabilizam o acesso constante entre os seus usuários, tornam qualquer momento um momento de trabalho além de sobrecarregarem os profissionais, mesmo nos horários de trabalho, de forma que às vezes faz-se necessário optar entre ler e-mails e “trabalhar”. As colocações abaixo ilustram essa realidade:

"Eu tava de férias e o telefone não parava de tocar, eu tinha que falar o que fazer, então eu achei isso péssimo" (Entrevistado 1).

“as vezes, poxa, eu fiquei 2 dias sem ler e-mail veio 50 e-mails e não necessariamente todos são spam, então você fica um tempão só pra acessar os tipos de informação e as vezes são importantes, mas assim, talvez antes como demorava mais a chegar essa informação, eu não tinha ela tão rápido, hoje ela chega muito rápido, muito freqüente...” (Entrevistado 3)

"...a gente hoje tem uma solicitação por conta de, seja por desenvolvimento de internet, de e-mails, meios de comunicação muito maior. Então a gente tem uma solicitação, né?, se eu bobear eu passo o dia inteiro respondendo e-mails, né? E de fato eu não sei, aí eu acho que deixa de ser, o excesso de comunicação deixa de ser um pouco produtivo. Pensando no, anos atrás eu acho que a velocidade era outra das coisas." (Entrevistado 7)

"Eu não sei se a internet, os e-mails contribuíram pra, deveriam ter contribuído pra facilitar a nossa vida e a gente ter mais tempo, né? Eu acho que isso, desta forma eles não contribuíram..." (Entrevistado 7)

"O e-mail no fim você perdeu as férias e perdeu o fim-de-semana, né? E o celular fez você ficar 24 horas ativo eu acho. Mesmo que você não fique pensando, mas você é obrigada a - de certa forma - se alguém te ligar, a responder ou no mínimo ficar preocupado, né?" (Entrevistado 10)

"Dados estatísticos: hoje eu recebo em média 150/180 e-mails por dia, e tem dia que eu entro em reunião às 8h da manhã e vou sair s 5h da tarde. Então são 180 e-mails que eu não li, são 180 situações que não tiveram continuidade por algum momento e no dia seguinte, se eu parar para resolvê-las eu vou acabar não resolvendo as 180 do dia. Então você acaba que você vai passar metade do dia lendo e-mail." (Entrevistado 14)

"Outro dia eu tava vendo uma matéria que tava comentando que estão estudando nos Estados Unidos a possibilidade de voltar a permitir usar celular nos aviões e que muitos executivos são contra. Por que? Porque no avião é o momento que o cara tem pra descansar do celular e conseguir trabalhar naquela apresentação, não sei que lá, no notebook" (Entrevistado 20)

Além disso, a internet – e todas as informações que ela disponibiliza – bombardeia os seus usuários com uma quantidade e diversidade de dados que tornam o esforço de ficar informado um trabalho infundável, além da tomada de decisão baseada nesse tipo de dados ser complicada uma vez que ainda não há filtros que separem informações úteis e críveis dos lixos virtuais.

"Eu vejo, por exemplo, a própria internet tem muito a evoluir, então as vezes quando você quer uma informação, sei lá, saber sobre um tema, você vai na internet, 200 milhões de informações. Aí aquela informação que de repente poderia ser um pouco mais direcionada, que eu não sei como ainda, mas vai melhorar seja de filtro, seja de seleções pra você é – digamos assim – focar um pouco mais, até isso leva tempo." (Entrevistado 4)

b) Tecnologias como otimizadoras na utilização do tempo

Por outro lado a tecnologia é também vista como uma ferramenta que viabiliza a otimização do tempo do trabalho. A velocidade na

possibilidade de ajustar informações, contatar pessoas, são fatores que fazem com que as tecnologias sejam experimentadas como facilitadoras do trabalho.

"Hoje não, hoje numa planilha com excel em questão de segundos tá tudo ajustado, né? Então acho que o uso adequado da ferramenta tecnológica facilita sensivelmente, acho que melhorou substancialmente o nosso dia a dia." (Entrevistado 5).

"há um tempo atrás a gente mandava os questionários por fax, eu lembro que eu perdia um tempo mandando 80 páginas por fax, eu passava a manhã passando fax e hoje em dia não você, tá, em 2 minutos" (Entrevistado 13).

"Por outro lado a tecnologia auxilia muito no gerenciamento de tarefas, na divisão de tempo, não fazendo propaganda mas...é uma ferramenta excelente pra você ter uma disciplina, pra você ter uma memória auxiliar que registra as informações, as atividades que você precisa executar e você define as prioridades." (Entrevistado 18)

"Uma outra coisa que a gente começou a fazer pra gerenciar melhor o tempo foi usar ferramentas como...pra fazer apresentações remotas. Se eu tiver que ir até a Berrini pra fazer uma apresentação agora eu vou demorar 1 hora e meia." (Entrevistado 20)

Além disso, as novas tecnologias também permitem uma maior flexibilidade na definição de horários de dedicação ao trabalho. O fato de poder, por exemplo, levar o computador pra casa e acessar a empresa remotamente, é visto como algo que entrega nas mãos do trabalhador a possibilidade de fazer seu próprio tempo, organizando o seu trabalho de acordo com as necessidades da empresa, mas também de acordo com as suas próprias necessidades e preferências. Abaixo alguns exemplos dessa faceta da tecnologia sob o ponto de vista dos nossos entrevistados:

"eu sei o que eu tenho que fazer, hoje você se liga remotamente à empresa, eu me ligo remotamente à empresa a hora que eu quero, então, você tem maior liberdade..." (Entrevistado 3)

"no meu caso eu botei um limite porque eu tenho um filho pequeno e eu não vou ficar trabalhando aqui até às 10 horas da noite. Mas eu

tenho a facilidade de levar um computador pra casa e ficar trabalhando de lá." (Entrevistado 12)

Vale ressaltar, contudo, que essa flexibilidade carrega também algumas ambigüidades. Muitos profissionais relatam que o que, teoricamente, permitiria uma maior dedicação a outras atividades, uma vez que se pode trabalhar de casa e estabelecer os próprios horários, resultou numa invasão ainda maior do tempo do trabalho nas outras esferas da vida. Além disso, direcionada ao funcionário a responsabilidade pela sua própria produtividade e desgarrando-o dos ponteiros de um relógio de ponto que o obrigavam a entrar e sair em horários pré-determinados, o que aconteceu foi que os trabalhadores introjetaram um controle que era organizacional, o que tende a levar os profissionais a submeterem-se, ainda mais, às demandas e expectativas temporais das empresas. A não ser que o profissional estabeleça uma fronteira muito clara entre tempo de trabalho e tempo para outras atividades, há a tendência a trabalhar nos dias e horários antes impensáveis para a dedicação ao trabalho. Na próxima seção mostramos alguns exemplos desse desafio que nomeamos como o borrar de fronteiras entre tempo-espaço do trabalho e da casa.

c) Novas tecnologias e o borrar das fronteiras entre espaço do trabalho e da casa

Tecnologias como o celular e a internet contribuíram para o apagamento das fronteiras entre tempo e espaço e a conseqüente invasão do tempo pessoal pelo tempo de trabalho, essas tecnologias rompem as distâncias físicas e colocam pessoas em constante interação através da superação de antigas fronteiras espaciais.

Ao levar, por exemplo, o *notebook* para casa e ter a possibilidade de acessar a sua empresa remotamente, o trabalhador transforma o espaço de casa em espaço de trabalho, assim como o tempo pessoal, com a família ou amigos, em tempo de trabalho. Em síntese, essas tecnologias levaram a uma compressão de tempo e do espaço. Ademais, a própria

possibilidade de superar – fisicamente - longas distâncias espaciais, em curto período de tempo, através dos mecanismos de mobilidade como automóveis e aviões faz também com que os profissionais estejam sujeitos às exigências de mudanças de cidade, ou freqüentes viagens para atenderem às expectativas das empresas nas quais atuam.

Essa total possibilidade de mobilidade, através do tempo e do espaço, propicia que as empresas estendam o seu campo de atuação sobre a vida dos seus profissionais. Abaixo algumas falas que expressam essa questão:

"A pessoa tem que ter muita disciplina pra saber, olha, daqui pra cá é meu ambiente de trabalho, é meu tempo de trabalho." (Entrevistado 18)

"Eu acho que as pessoas estão permitindo - cada vez mais - que o trabalho invada a sua vida pessoal, justamente por causa dessas novas ferramentas. Eu, por exemplo, sou completamente contra o blackberry porque eu acho que as pessoas têm que ter vida pessoal...o blackberry, o celular, o notebook, acho que as coisas foram evoluindo pra cada vez mais se permitir trabalhar o tempo inteiro." (Entrevistado 15)

"outro é o celular...que acho que tem 10 anos que agente tem essa tecnologia aqui em usual aqui no Brasil, mais ou menos né?, acho que não tem mais que 10 anos por aí, que é terrível também, então na hora que a empresa te entrega o celular, puxa legal, mas você tem que meio que tá acessível também, né? Puxa você tem que atender e retornar...agora você tem contato você pode acessar teu e-mail de casa, você pode ser acessado pelo celular, blackberry que já existe aí que você vê o e-mail on-line, terrível." (Entrevistado 8)

"A interligação, a mobilidade, tanto faz eu tá no trabalho, na rua ou em casa, mudou, caiu por terra aquelas divisórias físicas de estar no trabalho e estar em casa. Então, antigamente eu precisava tá no trabalho, tinha uma máquina de escrever, tinha uma máquina de calcular, tinha um telex, isso não tinha em casa, e não tava interligado" (Entrevistado 11).

"Do lado pessoal ele tá te obrigando a ficar mais tempo ainda trabalhando. ..Agora, no ambiente de trabalho eu acho que ele agilizou bastante as atividades, mas não ajudou você a diminuir o seu trabalho, ajudou a aumentar bastante o seu trabalho." (Entrevistado 10)

Administração do tempo da equipe: um dos papéis da média gerência

O papel de gerente também traz uma nova responsabilidade para os profissionais: a necessidade de conjugar a administração do próprio tempo e contribuir para a administração do tempo da sua equipe. Esses trabalhadores, agora também responsáveis pelo trabalho de toda a equipe, precisam ser capazes de responder, ao mesmo tempo, às expectativas de superiores e subordinados.

Frente ao excesso de trabalho e escassez de tempo a palavra de ordem é estabelecer prioridades. O excesso de compromissos leva os gerentes a debaterem-se com o enigma do que fazer primeiro, o que é mais urgente. Eles devem ser capazes de atender o que parecem ser incessantes demandas por reuniões – às vezes de necessidade questionável – que lhes toma tempo do campo de ação propriamente dito e também precisam estar disponíveis para responderem às dúvidas, e necessidades de informação e direcionamento da própria equipe. Além disso, é interessante notar que os gerentes médios também são, muitas vezes, mentores dos seus subordinados no que concerne à administração de tempo e priorização de atividades num determinado momento ou período. As citações abaixo ilustram essas questões:

"Então uma das minhas funções como editora – por exemplo – é saber ajudar também os meus repórteres a administrar o tempo deles. Então eu sou responsável também pela administração do meu próprio tempo e a administração do tempo dos meus repórteres." (Entrevistado 2)

"Eu tenho que ver o que que eles estão priorizando...o que eu tento fazer é ver o que eles estão priorizando e ajudar a priorizar." (Entrevistado 6)

"Eu ajudo a dar as prioridades, sim...Dizer, olha, isso aqui é mais importante agora, tem uma demanda, precisa responder mais rápido pra isso do que a outra tarefa que eu tinha passado antes, então coloca essa na frente." (Entrevistado 7)

"Você tem um co-responsabilidade na prioridade do outro...quando você tá gerindo projetos, ou iniciativas, você é confrontado com situações em que você vai ter que priorizar, decidir. E as vezes a indefinição é tida como fraqueza...Você pode está atravancando a atividade do outro. As vezes se está esperando uma aprovação sua pra que o trabalho siga" (Entrevistado 11)

"Com relação a gestão de tempo eu acho que a gente tem um papel importante em ajudar na priorização e defender, brigar, na hora que surgirem conflitos." (Entrevistado 20)

Organização e desorganização como fatores de descompressão e compressão do tempo

Uma outra questão, apontada pelos gerentes entrevistados como impactante na forma como eles experimentam o tempo é a organização ou desorganização, tanto pessoal, da equipe como da própria empresa. A capacidade de organizar-se, seja do trabalhador, da empresa, ou da equipe, é associada a uma temporalidade menos opressora, ou seja, uma eficiente organização do próprio trabalho, o “correto” estabelecimento de prioridades, é associado a uma experiência temporal menos tensa. Em geral, um gerente que consegue planejar o seu dia de trabalho e cumprir o planejamento durante o trabalho tende a perceber que o tempo é mais satisfatório, e até suficiente para as atividades que precisa realizar. A desorganização, por outro lado, potencializa a sensação de maior compressão do tempo. Abaixo, falas que expressam essas questões:

"eu acho que na questão de trabalho eu acho que é questão de tempo também, mas é questão de metodologia, de O&M mesmo na vida profissional, falta um pouco disso também" (Entrevistado 1)

"...eu preciso fazer só que eu sou um pouco meio, as vezes, sem priorização, acabo me envolvendo e aí quando vai ver, aí tem umas coisas pra entregar no dia seguinte aí acabo ficando até mais tarde" (Entrevistado 4)

"Qualidade do trabalho, uma decisão bem tomada, ou então uma atenção redobrada em determinados momentos faz com que você não tenha re-trabalho, você economiza o tempo. Ééé, essa relação é bastante importante e complicada." (Entrevistado 9)

"Você gasta muito mais tempo no desespero, fazer a coisa acontecer, né? e é muito falta de planejamento na realidade. É tudo pra ontem porque ninguém chamou você antes." (Entrevistado 10)

"A pessoa desorganizada perde tempo. Essa pessoa pode ser desorganizada e pode ser ótima, mas perde tempo. Só que a organização não é uma característica, um atributo de todo mundo, as vezes a pessoa é muito boa e desorganizada. Ela vai fazer, mas ela vai demorar duas horas a mais, três horas a mais pra fazer" (Entrevistado 19)

Igualmente, se a organização – como um todo – cumpre alguns prazos, tem processos bem definidos e desenhados (que evitam o re-trabalho), o profissional também sente que o seu trabalho “rende” mais, ou que o seu tempo não está sendo desperdiçado pelas falhas da estrutura organizacional.

"A organização da empresa, não só a organização hierárquica, mas a organização colaborativa - vamos dizer assim - com certeza ajudaria muito na questão do tempo." (Entrevistado 10)

"Re-trabalho, o nível de re-trabalho ainda é muito grande nas empresas, eu acho que falta, e aí é um pouco de cultura brasileira também, coisa do imediatismo brasileiro, ou deixar tudo pra última hora, ou deixar que alguém vai vir, vai fazer, ou então faz de qualquer jeito, porque sabe que lá na frente se der errado alguém vai parar e vai fazer." (Entrevistado 14)

Grupos mal-estruturados, com processos sem definição clara, equipes com tendência a transferirem responsabilidade para outras equipes ou colegas de trabalho dentro da própria equipe, ou mesmo gerentes que se

reconhecem como desorganizados, percebem que o tempo parece mais escasso e comprimido:

“essa sensação de correria desenfreada passa muito também, a meu ver, pela desorganização...” (Entrevistado 16)

"A desorganização afeta demais o nosso trabalho, afeta demais o meu dia-a-dia...Então, por exemplo, as vezes eu tenho trabalhos que chegam depois das 7 horas da noite, são campanhas né? Que tem que entrar na internet no dia seguinte... E aí?...". (Entrevistado 16)

"A desorganização da empresa, eu acho que assim, algumas áreas são menos organizadas no sentido de ter menos planejamento...isso gera uma certa bagunça" (Entrevistado 20)

Podemos inferir, através desses depoimentos, que os gerentes médios entendem que há uma relação entre a organização (ou desorganização) da própria empresa, dos funcionários e da equipe e a angústia ou tranqüilidade de terem utilizado o tempo de maneira produtiva. A escassez, neste caso, é relacionada à incapacidade de fazer tudo no tempo planejado, ou no horário de trabalho e essa incapacidade de cumprir os horários – por sua vez – é associada uma falha pessoal, da equipe e / o da própria empresa.

4.4 Maneiras de lidar com os desafios temporais

Após a apresentação acima, das principais categorias que emergiram da análise das entrevistas acerca de como os gerentes médios experimentam o tempo, nós apresentaremos a seguir alguns dos mecanismos utilizados por vários dos nossos entrevistados para lidar com as pressões temporais impostas pelas organizações. De acordo com os nossos entrevistados, mecanismos como compartilhamento da responsabilidade de um projeto que ameaça estourar um prazo, ou mesmo a sorte de ter entrado numa empresa ou num departamento em que os chefes respeitam as outras dimensões temporais dos indivíduos,

além de negociações com chefes são usados para tentar lidar com as pressões temporais no trabalho.

A escolha da empresa de trabalho, desde o segmento donde se deseja atuar até o departamento e o perfil dos chefes que lá trabalham é uma das maneiras que alguns dos nossos entrevistados utilizam para tentar, antes mesmo de começar o trabalho com uma equipe, amenizar os possíveis problemas relacionados a pressões de tempo. Tal escolha passa pela preocupação, aparentemente crescente, de se ter uma vida pessoal em equilíbrio com a vida profissional. Empresas cuja cultura e valores internos guardam o respeito pelo tempo pessoal dos seus trabalhadores, ou estimulam atividades extra-profissionais são consideradas um bom local de trabalho para trabalhadores que já cansaram de ver seu tempo pessoal invadido por obrigações de trabalho. A preferência para trabalhar com um chefe que compartilha os mesmos valores e – portanto - compreende, e até estimula, que seus colaboradores não sobrecarreguem todo o seu tempo com atividades profissionais faz parte do mesmo objetivo.

Em que empresa e / ou em que área trabalhar

A maioria dos profissionais entrevistados demonstrou preocupação em relação ao local de trabalho e à equipe de trabalho quando pensam qual o tempo que deverão disponibilizar para aquela organização. Há uma tendência a avaliar se o seu chefe potencial será flexível ou não em relação ao horário de trabalho, se ele respeita as fronteiras entre tempo familiar e tempo de trabalho. As escolhas de onde ou em que área trabalhar são feitas com base, também, nessas questões, como apontam alguns dos entrevistados:

"A primeira coisa que eu fiz foi escolher o lugar onde eu vim trabalhar...não quis mais trabalhar em agência de propaganda pra não precisar ceder ao ritmo da agência. A escolha foi o principal pra mim e deixei isso bem claro quando eu negocieei a minha contratação...Eu

aceitei um trabalho menor do que é normal na minha área justamente pra ter direito, eu acho que eu comprei o meu tempo." (Entrevistado 15)

"Eu escolhi trabalhar com meu chefe, exatamente porque ele é mais tranqüilo quanto a essa questão do tempo. Com outros chefes daqui eu não trabalho"(Entrevistado 17).

Negociação e sorte (ou azar)

a) Negociação

Uma vez na empresa é comum que os gerentes médios passem a negociar com os seus superiores o tempo de trabalho e, sobretudo, quanto trabalho pode ser feito, levando-se em conta o pessoal disponível e o tempo. Processos múltiplos de negociação são levados a cabo e abrangem desde brincadeiras com o chefe, com o objetivo de expressar uma insatisfação com alguma solicitação "fora do horário", até conversas diretas em que as limitações são colocadas e o tempo é negociado. Como podemos ver abaixo:

"E isso já foi negociado previamente o que é sano ou insano escrever, então isso já foi negociado previamente pra gente estabelecer que matérias são essas." (Entrevistado 2)

"Existe o gestor que é responsável e vai discutir com a diretoria e falar, olha, isso que você tá, o projeto ou plano que tá sendo implementado não é adequado. Isso vai criar um processo que pode ter reflexos negativos na organização como um todo, sabe?" (Entrevistado 5)

"E eu procuro não, não ligo o meu blackberry em fins de semana, né? Só quando eu tenho um negócio muito importante. Eu também não fico com ele ligado depois que eu cheguei em casa, eu ponho realmente as barreiras nesse sentido. A menos que seja muito importante eu não costumo fazer isso." (Entrevistado 7)

"O seu chefe começou a te mandar e-mail 7:30h da noite esperando respostas pras 20h, se isso de fato não for uma questão de urgência, negocia com ele, tem alguma coisa errada. Ô bacana, legal, se você tem falta de vontade de ir pra casa, eu tenho uma vida fora daqui, então vamos, vamos nos acertar. Eu faço muito isso em tom de brincadeira." (Entrevistado 9)

"O outro colega tava conversando sobre isso, teve uma promoção, tal, tava super motivado, mas ele falou nunca viajei tanto, tá uma loucura, minha vida pessoal pá, pá, pá, mas todos nós sentimos que é uma questão pessoal, e a gente tem que fazer, por essa barra, negociar, mas psicologicamente é difícil...de dizer olha isso é o meu limite, dizer isso? Ou dizer, olha, isso pra mim é mais importante do que a empresa. Parece arriscado." (Entrevistado 11)

Por outro lado, como ilustrado por essa última fala, esse processo de negociação não se dá sem conflitos. A capacidade de negociação parece estar associada à segurança do profissional e também a um aprendizado pessoal que consiste em reconhecer os próprios limites, aceitá-los e expressá-los. O medo, o sentimento de risco associado à negação do que o trabalhador acredita que a empresa espera dele, são fatores que contribuem para que o tempo do trabalho tome os outros tempos pessoais. Apesar disso, a negociação é um mecanismo que alguns profissionais têm utilizado para estabelecer fronteiras entre o tempo do trabalho e os outros tempos pessoais. Essa não parece ser uma tarefa fácil, além dessas negociações – em geral – precisarem ser feitas diariamente, é também comum que as pessoas tenham medo de dizer que já chegaram ao seu limite.

Alguns profissionais precisam fazer essa negociação não apenas com suas empresas, mas consigo mesmo. A interiorização do controle e a auto-cobrança são fatores que levam o próprio profissional – apesar de querer ter mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional – a se submeter às pressões da própria consciência e, dessa forma, ficar mais e mais no trabalho (mesmo quando às vezes o próprio corpo já dá sinais de estafa). O entrevistado abaixo demonstrou com clareza essa questão não apenas na fala abaixo, mas durante toda a entrevista:

"Geralmente quando o meu corpo fala, é geralmente quando eu começo a ter enxaqueca todo dia, quando eu começo a ter dor de estômago todo dia, quando eu começo a ter um cansaço físico mesmo, entendeu?...Aí não dá, hoje eu vou ter que sair um pouco mais cedo. Mas eu saio, mas é uma tortura pra mim, entendeu?" (Entrevistado 16)

b) Sorte (ou azar)

As pressões impostas pelo tempo no trabalho podem ser agravadas ou amenizadas em decorrência do perfil do chefe da equipe ou, ainda, da cultura organizacional. Depoimentos acerca do trabalho com superiores que respeitam, ou não, as múltiplas temporalidades dos seus colaboradores e entendem, ou não, que o trabalho é apenas um das esferas da vida mostram que a experiência temporal pode ser bastante impactada por um chefe intransigente, ou não:

"graças a Deus o meu chefe consegue entender, porque – assim – isso não acontece em todos os lugares, eu já tive problemas muito sérios com outros chefes que não sabiam lidar nem com a questão do tempo nem com a questão do ser humano" (Entrevistado 2)

"É, gosto muito de liberdade, pra mim é fundamental, e dou a entender que isso tem um grande valor. Além disso, eu tenho muita sorte, porque nunca tive problema com nenhum chefe." (Entrevistado 9)

"A minha gerente não tem muito limite. Então, assim, as coisas que ela fala que é pra amanhã então - tudo bem - é pra amanhã. Mas se eu entendo que é uma coisa que não é uma prioridade eu tento negociar." (Entrevistado 13)

"Se você tem um chefe louco, que acha que todos os trabalhos, os projetos têm que ser feitos no menor tempo possível, você vai fazer uma escolha: se você vai sucumbir a isso, se você vai aceitar isso...ou se você vai optar por um outro trabalho". (Entrevistado 15)

"Em outras áreas eu sei que é pior porque o superior realmente tem essa coisa de ligar de, 11 horas da noite pra pedir uma apresentação pro do dia seguinte enquanto o meu diretor - por exemplo - nunca fez isso." (Entrevistado 20)

Responsabilidades compartilhadas

Embora essa questão tenha sido pouco discutida nas entrevistas, consideramos importante apontá-la aqui. Um dos entrevistados conta um procedimento que parece compartilhado por muitos colegas; ou, ainda que não o seja, demonstrou ser uma estratégia muito interessante e efetiva quando da necessidade de justificar à organização o não cumprimento de um prazo e, nas palavras dela, usar a estrutura a seu próprio favor. Ela usa o termo *accountability* para explicar o compartilhamento de responsabilidades quando é previsto que a sua equipe não consegue cumprir um trabalho no prazo estabelecido.

Gerentes, seus pares, e superiores são levados a participar do processo decisório uma vez que os problemas do projeto, as dificuldades que podem representar um risco para o cumprimento dos prazos, são divulgados. Ao comunicarem à organização o seu processo decisório e / ou os desafios enfrentados dentro de um cliente os gestores pretendem deixar claro o seu processo de raciocínio, angariar conselhos e a compreensão em caso de algum insucesso. Esse processo de compartilhamento de responsabilidades foi descrito por uma das entrevistadas da seguinte forma:

“E ééé sobre reportar, qual que é a habilidade, dando um exemplo de habilidade gerencial pra isso, puxa, estamos com um problema com esse projeto, a gente vai entregar com atrasado e com menos margem? Vamos dar visibilidade para todos, aí você tem que usar a estrutura a seu favor, a mesma estrutura que não te dá os recursos, aí você tem que, aí eu posso resumir dizendo: você tem que compartilhar a *accountability*, eu to usando alguns termos de empresa multinacional, mas, tá bom, eu sou responsável por isso? Vamos lá, eu não sou responsável sozinha, tem uma estrutura não tem? Então eu vou compartilhar vocês a responsabilidade sobre isso, *accountability*, então deixa eu contar pra você, você e você e outros gerentes da organização, o desafio que eu encontrei nos Correios e como eu to fazendo, alguém tem uma idéia melhor? Não, puxa, então nós vamos fazer assim, né? Então ta bom, então ta claro que a margem vai baixar e o projeto vai atrasar? Ah, beleza, vamos documentar? Então você compartilha a responsabilidade e a ineficiência e os resultados menores com a organização, então o que eu te comentei de ter

habilidade, porque se você, se o gerente não age assim no final do projeto, nossa!, você foi incompetente pra caramba, entregou atrasado e com margem menor? Devia ter me falado quem sabe eu não teria te ajudado? Então tem que ter essa habilidade também de envolver e comprometer a estrutura, a organização, a empresa, as pessoas da empresa nos teus desafios, desafios esses que a própria estrutura te limita a entregar bem feito.” (Entrevistado 8)

Como sugere a análise das entrevistas, embora o tempo no trabalho seja, por todos os profissionais entrevistados, definido como um recurso econômico, cuja utilização dever ser otimizada ao máximo, a experiência temporal dos gerentes médios não é homogênea. Fatores ambientais comuns a todos os trabalhadores tendem a aproximar as experiências temporais dos gerentes médios. Tais fatores, que são a compressão do tempo, o sentido de urgência, as novas tecnologias, características intrínsecas ao papel de gerente e a organização, ou desorganização, de si próprios, além de empresas e colaboradores, estão associados ao cenário econômico e social contemporâneo. No entanto, características relacionadas à idade, gênero, valores e experiências pessoais, além do segmento de atuação da empresa também impactam a experiência temporal dos gerentes médios e contribuem para a diversificação da maneira como os gerentes médios experimentam e lidam com as pressões temporais.

Em síntese, a despeito dos fatores ambientais compartilhados, com destaque para a crescente compressão do tempo, a natureza humana e a impermanência dos fenômenos sociais desnudam a complexidade da experiência temporal dos gerentes médios no trabalho. E revelam que – a despeito da homogeneidade, objetividade e linearidade representadas pelo relógio, ícone do tempo nas sociedades ocidentais contemporâneas – heterogeneidade, subjetividade e ciclicidade fazem parte da experiência temporal dos trabalhadores.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são explorados outros pontos que emergiram durante o processo de análise das entrevistas. Essas questões, mais gerais, embora não tenham sido abordadas diretamente no capítulo de análise de entrevistas serão brevemente discutidas a seguir. Após as entrevistas com cada um dos entrevistados, foram anotadas algumas impressões / intuições que não necessariamente emergiram como categorias, mas que merecem alguma atenção. Finalmente, ainda neste capítulo, levantamos as possíveis contribuições desse estudo, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

A partir da análise das entrevistas, foi possível concluir que os gerentes médios não constituem um grupo homogêneo – a realidade da organização, os seus próprios valores, o momento na sua carreira profissional, o tempo de trabalho na empresa, entre outros fatores – podem influenciar seu comportamento e percepções em relação ao tempo. Ainda assim, a posição que ocupam dentro das empresas é análoga e o conflito entre difundir os valores e objetivos da organização, manter o seu trabalho e dar respaldo aos subordinados são expectativas atribuídas aos gerentes médios que, seja qual for o setor no qual atuam, é um dos fatores responsáveis pelo alto nível de tensão vivenciada por esses profissionais. Face à tensão intrínseca ao seu papel organizacional, os gerentes médios – no entanto - reagem de forma diversa.

Embora os profissionais entrevistados identifiquem o tempo como um recurso escasso, e algumas vezes até como um inimigo, a relação que se estabelece com essa percepção não é, necessariamente, a de vítima e algoz. Não foram raros os entrevistados que disserem sentir-se excitados, mais produtivos e até mais alegres quando pressionados pelo tempo, como se a pressão fosse uma fonte de estímulo, um motivador.

Por outro lado, o impacto dessa “escassez” de tempo é sentido de forma negativa quando a questão é a disponibilidade de tempo para a vida pessoal. Ainda assim, nem todos os profissionais reclamam o direito a mais tempo para a vida pessoal. Medo de perder o trabalho, ansiedade, achar que não tem outro jeito, ou que para destacar-se no mercado de trabalho é preciso dar “sangue, suor e lágrimas” à organização são alguns dos fatores que parecem influenciar uma certa submissão em relação à invasão do tempo do trabalho no tempo da vida pessoal.

Uma outra questão levantada foi a de que a separação entre tempo linear e tempo cíclico talvez contribuam menos para explicar os fenômenos organizacionais do que para aumentar o nosso grau de miopia em relação aos mesmos. Afinal, observamos que a condição de gerente e a necessidade de trabalhar longas horas do dia para a empresa não é visto como algo estático. Ou seja, não há – como apontaram Orlinowski & Yates (2002) – uma linearidade nos processos de trabalho. De acordo com a maioria dos gerentes o trabalho é pontuado por picos de necessidade de grande dedicação à empresa, intercalados com períodos em que o trabalho exige menos tempo; às vezes essa alternância se dá no mesmo dia, com horários específicos em que falta tempo para a consecução das tarefas e outros em que o tempo “não passa”.

Em síntese, a temporalidade dos gerentes no trabalho é composta por ciclos em que há momentos de maior estabilidade, denotando a idéia de que se vive homogeneidade e constância, para depois emergir uma situação que os tira da “zona de conforto” e lança-os em um período de inconstância e irregularidades. O tempo do relógio embora, inegavelmente, usado como bússola é sempre desafiado pelos mares revoltos da imprevisibilidade. Dessa forma, mesmo que entendamos o tempo como uma linha rumo ao infinito, se olharmos em perspectiva – tomando de empréstimo os olhos dos entrevistados - percebemos que tempo cíclico e linear estão em constante alternância.

Outro ponto interessante é a questão do mito (ou será realidade?) da priorização e administração do tempo. De acordo com a maioria dos profissionais, embora o tempo esteja comprimido, há sempre a possibilidade de sobreviver a isso se o tempo for bem administrado e se as atividades forem bem priorizadas. É quase como se o problema da compressão do tempo fosse menos a aceleração do que a competência para administrar o próprio tempo. Aqui arriscamos inferir que esses profissionais incorporaram de tal forma a responsabilidade pela consecução de um projeto, um deadline, que é como se esse cenário veloz tivesse sido naturalizado e só lhes restasse submeter-se. A pergunta que emerge desse ponto é: não haverá um limite para a capacidade humana de administração do tempo? Qual é esse limite? E como comunicá-lo às organizações?

Outro fenômeno interessante foi observado a partir das entrevistas com profissionais de empresas filiais de matrizes estrangeiras. O fato de ser uma empresa filial que precisa se reportar constantemente à matriz também altera as exigências temporais e cobram respostas específicas. É comum que a relação com a matriz não seja de igualdade ou parceria e a filial, sob essa condição, precisa provar constantemente que “vale a pena”, que não deve ser fechada e transferida para outro país ou região. Uma total subjugação às exigências da multinacional é uma das respostas mais comuns a esse tipo de pressão.

Profissionais que trabalham em matrizes cuja diferença de fuso horário, em grande parte do ano, chega a 4 horas, se vêem coagidos a almoçarem no final da tarde ou saírem do trabalho muito tarde para participar, por exemplo, de reuniões propostas pelas matrizes (que desconsideram a realidade temporal e a necessidade das pessoas que atuam nas suas filiais brasileiras). Negar, questionar ou tentar mudar o horário da reunião é algo que parece fora de cogitação, a idéia de "o chefe é quem manda" e o medo de ter a filial fechada, ou o chefe insatisfeito são vistos como ameaças para esses profissionais que vivem o fuso horário das suas matrizes, como se fosse o seu próprio.

Expectativas de crescimento cada vez mais altas também são fatores que deixam os profissionais presos a uma grande demanda por dedicação de tempo às suas organizações e ao trabalho. Como discutimos anteriormente, a frase “quem não está crescendo está morrendo” de Benjamin Franklin parece ainda mais atual, esse “modelo” é aplicado a empresas e profissionais. As matrizes - a cada ano – de acordo com a maioria dos entrevistados esperam, e cobram, um crescimento maior que o anterior. Como um dos nossos entrevistados colocou "o teu manual tá falando: resultado, resultado", e essa pressão constante por resultados cada vez maiores contribuem para o sentimento de pressão do tempo.

A naturalização da pressa também é algo que pode ser observado entre os profissionais que já nasceram sob as teias da internet. Para esses gerentes ao contrário do que eu esperava encontrar de forma generalizada, a tecnologia não é totalmente demonizada. O que se vê são trabalhadores que, apesar de reconhecerem alguns problemas da tecnologização dos processos de trabalho; como, por exemplo, o excesso de informações inúteis que precisam ser separadas das realmente importantes, percebe as novas tecnologias como algo que otimizou o trabalho das pessoas, facilitou-o.

Há, contudo, uma ambigüidade interessante: se diz que as empresas estão mais enxutas e não adianta querer que as máquinas façam tudo, pois há coisas que ainda dependem do homem. Essa aparente ambigüidade me faz pensar que esse gerente vê a tecnologia e o enxugamento das organizações como fatores diferentes, não necessariamente conectados. Como se a tecnologia não fosse a única responsável pelos enxugamentos, uma vez que as pessoas continuam sendo necessárias; nesse caso a responsabilidade dessa racionalização organizacional estaria mais associada a uma "sede" de reduzir custos independente do fato dos trabalhadores serem necessários ou não, o que levaria à sobrecarga dos profissionais remanescentes.

Outro ponto levantado durante as entrevistas é o discurso de que o crescimento profissional demanda uma cota de sacrifício e esse sacrifício é explicado em termos de tempo de dedicação ao trabalho, ele acredita que o que diferencia um profissional do outro é exatamente o maior tempo dedicado à empresa. Um dos entrevistados narrou o que seria uma interessante cadeia de fenômenos que levaria à compressão do tempo. O entrevistado estabeleceu uma relação entre as exigências de um mercado cada vez mais competitivo, cujo destaque é dado àquele que chega 1º (ou antes), a aceleração tanto dos fluxos do trabalho quanto do fluxo de informações e comunicação propiciada pelas novas tecnologias (computador, faz, celular, etc) e um constante estado de alerta entre os profissionais, que precisam estar aptos a responder quaisquer perguntas a qualquer hora. Mas, embora ele seja crítico em relação a isso, ele também aceita tal realidade como um jogo em que jogá-lo, ou não, é uma questão de escolha (será?).

Outra discussão comum na literatura sobre trabalho e casa é a questão de que as sociedades pré-industriais não faziam distinção entre trabalho e casa. O trabalho era realizado no espaço da casa. Após a industrialização, principalmente pela necessidade de operação das máquinas em locais fixos (as fábricas), foi erigida uma barreira entre trabalho e casa. Agora parece vivermos sob um momento em que pêndulo da relação tempo/espaço trabalho-casa pende para um reapagamento das fronteiras entre trabalho e casa. Essa flexibilidade de trabalhar em casa ou fazer algo pessoal no trabalho gera, muitas vezes, ansiedade porque faz com que o próprio profissional tenha que delimitar a fronteira entre trabalho e não-trabalho. Esse benefício é, portanto, ambíguo, pois você pode ter o tempo do trabalho invadido pelo pessoal, mas comumente parece ocorrer o contrário.

Especialmente num modelo social baseado na produtividade, em que o tempo deve, sob qualquer circunstância gerar lucro, o tempo do ócio é visto como algo inaceitável mesmo nos momentos de lazer, sob essa perspectiva mesmo o tempo pessoal deve ser produtivo. Além do mais,

como colocaram alguns dos entrevistados, "a barra só sobe", ou seja, quanto mais se cresce dentro da organização mais se exige do profissional e isso é constante. Um entrevistado em especial, citou um ano na empresa em que uma quantidade enorme de divórcios entre os funcionários ocorreu e este fato é associado ao crescimento da empresa e ao engajamento incondicional dos trabalhadores.

A despeito de todas as ambigüidades e multiplicidade quando se pensa a questão do tempo nas organizações, há uma questão que parece inquietar a grande maioria dos profissionais entrevistados: falta de tempo pessoal. A promessa de que, após um período de ferrenha dedicação às organizações os profissionais poderão, afinal, ter seu tempo de descanso não parece mais convencer trabalhadores que testemunham pessoas de todas as idades presas às teias do tempo solicitado pelas organizações. O questionamento em relação a isso parece ser uma constante.

Limitações do estudo

Uma das limitações centrais do estudo repousa sobre o fato de que os gerentes médios não constituem um grupo homogêneo e de fácil identificação. Cada organização, dependendo do seu tamanho, da sua área de atuação, sua forma de nomear os cargos precisa ser analisada separadamente para se definir quem é ou não gerente médio. Essa ambigüidade abre espaço para uma razoável arbitrariedade na definição de quem são os gerentes médios. E, assim, é inseguro estabelecer categorias que sejam comuns aos gerentes médios sem que se incorra no risco de que tais categorias não representam uma realidade ímpar aos gerentes médios, mas – sim – generalizada entre os trabalhadores de uma organização.

Outra limitação do estudo decorre do fato de que a amostra deriva de uma população de profissionais que atua na cidade de São Paulo.

Acreditamos que, dependendo da região onde trabalhem os gerentes médios, a percepção do tempo e a forma de lidar talvez seja impactada pela diversidade cultural.

Finalmente, a amostra também não contemplou profissionais que atuem nos setores agrícola, industrial e de serviços. Como citado no trecho em que versamos sobre as características dos gerentes médios, a totalidade dos entrevistados é composta por pessoas que trabalham no setor de serviços. Peculiaridades intrínsecas aos outros setores não foram, portanto, exploradas.

Possíveis contribuições do estudo

A importância do estudo sobre o tempo nas organizações pode ser considerada a partir de três perspectivas centrais: a perspectiva das organizações, dos indivíduos nas organizações e, dado que as empresas, perpetuam e transformam os seu entorno social, o estudo também guarda uma relevância social.

Num primeiro momento, a contribuição desse estudo – sob o ponto de vista das organizações, e também dos indivíduos nas organizações – talvez tenha uma função mais utilitarista. A saber: viabilizar, a partir do conhecimento das experiências temporais dos trabalhadores, a construção de mecanismos que contribuam para uma “ótima” administração do tempo, visando o aumento da produtividade.

Um funcionário que sabe lidar melhor com sua divisão de horários, incluindo trabalho, rotina doméstica, lazer, vida afetiva, acaba, pelo menos, minimizando os fatores de estresse e abrindo um leque de oportunidades para uma vida mais saudável.

No entanto, subjacente a essas possíveis contribuições está a idéia do que identifico como o “mito” da boa administração. Tal mito, perpetuado pelos próprios entrevistados, está calcado na naturalização

da pressa e da necessidade de urgência. Sob o conceito de uma administração ideal do tempo está a expectativa de que é sempre possível submeter o tempo às expectativas humanas, basta saber otimizá-lo! Embora, certamente haja mecanismos que possam otimizar a utilização do tempo no trabalho, e essa é, sim, uma das contribuições desse trabalho, parte-se desse ponto para pensar duas outras questões, suscitadas com esta pesquisa e que podem contribuir individual e socialmente.

Considerando-se a dimensão individual pode-se derivar a seguinte questão (a partir do que foi colocado anteriormente): não haverá um limite para esse bem administrar? Se sim, qual é? Ademais, o que é e a quem serve a máxima administração do tempo no trabalho? Esse trabalho pode contribuir para um questionamento individual e coletivo acerca dessas questões.

Finalmente, sob um ponto de vista mais abrangente, este trabalho – ao explorar a ansiedade coletiva vivenciada a partir dessa expectativa de fazer cada vez mais coisas num espaço menor de tempo - pode levar a pensar sob que cultura temporal tem-se vivido no trabalho e que, transferido para as outras dimensões da vida, tem contribuído para a erosão das outras relações sociais. Afinal, as sociedades ditas modernas vivem sob um modelo temporal que alimenta a cultura do estresse, escravizante, individualista, autoritária em que o uso das horas é visto como basicamente dinheiro, refletindo uma rotina em que "o tempo é o senhor da razão", ou talvez mais apropriadamente, da falta desta.

Sugestões para pesquisas futuras

Como proposta de estudos futuros, sugerimos que sejam realizados trabalhos em outras regiões do país, que possam contemplar diferenças culturais que possivelmente influenciam a experiência temporal dos trabalhadores.

Este estudo também pode ser estendido para outros profissionais dentro da estrutura organizacional, contribuindo para a compreensão sobre a experiência temporal de outros trabalhadores como os que atuam na alta gerência, trabalhadores da base da organização, ou mesmo profissionais autônomos e os que deixaram de trabalhar por alguma razão.

Trabalhos com um veio crítico podem também ser interessantes para discutir mais profundamente as conseqüências humanas da relação que os trabalhadores estabelecem com o tempo hoje. Sugerimos também, levando-se em consideração uma perspectiva mais organizacional do tempo, o estudo dos fenômenos de impermanência, mudança, irregularidade e descontinuidade que, por meio de uma perspectiva temporal, podem lançar luz sobre processos organizacionais que desafiam o esforço de prever e controlar o futuro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAM, BARBARA; *Time*, UK: Polity Press Ltda, 2004

ANGERMÜLLER, J. “Qualitative” Methods of Social Research in France: Reconstructing the Actor, Deconstructing the Subject, Vol. 6, nº 3, Art.19, Sep 2005

BASTONI, M. A. *Middle Managers - Estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes*, Dissertação defendida na FGV-SP, em 2007

BERGE, B. L. *Qualitative Research Methods*, San Francisco, CA: Pearson, 5ª ed., 2004

BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*, Petrópolis: Editora Vozes, 24ª ed., 2004

BLUEDOM, A. C. & DENHARDT, R. B. Time and Organizations, *Journal of Management*, v. 14, nº 2, 1988

BOUTANG, P. *O Tempo – Ensaio Sobre a Origem*, Coleção Enfoques Filosofia, Rio de Janeiro:DIFEL, 2000

BUDROS, A. The Mean and Lean Firm and Downsizing: Causes of Involuntary and Voluntary Downsizing Strategies, *Sociological Forum*, Vol. 17, No. 2, June 2002

BUTLER, R. Time in Organizations: Its Experience, Explanations and Effects, *Organization Studies*, 1995

CALDAS, M. P. *Demissão: Causas, Efeitos e Alternativas para Empresa e Indivíduo*, São Paulo:Atlas, 2000.

CASSEL, C. & SYMON, G. Qualitative Research in Work Contexts, In: CASSEL, C. & SYMON, G. (Orgs.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 3ª ed., 1997

CHANLAT, J-F. Mitos e Realidades sobre o Estresse dos Gerentes, In: DAVEL, E. & LOPES MELO, M. C. DE O. (Orgs.), *Gerência em Ação*, 1ª ed, São Paulo: Editora FGV, 2005.

CLARK, P. A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology, IN: BACHARACH, S. B. & MITCHELL, S. M. (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 4, 1985

- CRESWELL, J. W. *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2ª ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003
- DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes In: DAVEL, E. & LOPES MELO, M. C. DE O. (Orgs.), *Gerência em Ação*, 1ª ed, São Paulo: Editora FGV, 2005.
- DOSSEY, L. *Space, Time, and Medicine*, London: Shambala, 1982
- ELIAS, N. *Ensaio Sobre o Tempo*, São Paulo: Jorge Zahar Editor, 1998
- FELDMAN, D. C. The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment, *Journal of Management*, New York, v. 22, n. 3, p. 385-407, 1996
- FREITAS, M. E. É o Tempo o Novo Inimigo Organizacional? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 2, nº 2, abr/jun 2003
- GIDDENS, A. *A Constituição da Sociedade*, São Paulo: Martins Fontes. 2003
- GLEICK, J. *Faster, The Acceleration of Just About Everything*, NY: Vintage Books, 2000
- GREENHALGH, L. & ROSENBLATT, Z. Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, v. 9, n.3, p. 438-448, 1984
- GUBRIUM, J. F. & HOLSTEIN, J. A. Analyzing Interpretive Practice In: DENZIN, N. K. & LINCOLN Y. S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, 2ª ed, San Francisco, CA: Sage Publications, 2000.
- HASSARD, J. Imagens do Tempo no Trabalho e na Organização, In: *O Indivíduo nas Organizações – Dimensões Esquecidas*, vol. 1, 3ªed, São Paulo: Editora Atlas, 1996
- HASSARD, J. Imagens do Tempo no Trabalho e na Organização, In: *Handbook of Organization Studies*, 2001
- HASSARD, J. Commodification, Construction and Compression: a Review of Time Metaphors in Organizational Analysis, *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, Issue 2, June 2001
- HASSARD, J. Essai: Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections, *Organization Studies*, 2002
- HORTON, T. R.; REID, P. C. What Fate for Middle Managers?, *Management Review*, Jan 1991

HUY, Q. N. In Praise of Middle Managers, *Harvard Business Review*, September. 2001

JACKSON, D.; HUMBLE, J. Middle Managers: New purpose, new directions; *Journal of Management Development*, v. 13, Issue 3, p15, 1994.

JAEGER, D. & PEKRUHL, U. Participative Company Management in Europe: the New Role of Middle Management, *New Technology, Work and Employment*, 13:2, 1998

JANCZAK, S. Middle Management: The Phoenix Phenomenon, *Canadian Manager / Manager Canadien*, Fall 2004

KANTER, R. M., The Middle Manager as Innovator, *Harvard Business Review*, v. 82, issue 7/8 - p150-161, Jul/Aug 2004.

KING, A. W., FOWLER S. W., ZEITHAML C. P. Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: the Middle Management Edge, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, n° 2, 2000

KLIMOSKI, R.; Introduction: It's About Time, *Academy of Management Learning & Education*, Vol.2, N° 2, June 2006.

LAUER, R. H. *Temporal Man, the Meaning and Uses of Social Time*, USA: Praeger Publishers, 1981.

LINSTEAD, A.; THOMAS, R. "What Do You Want from Me?" A Poststructuralist Feminist Reading of Middle Managers' Identities Culture and Organization, Vol. 8(1), pp. 1-20, 2002

MARRA, A. V. & MELO, M. C. de O. L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, 2004

McCANN, L. ; HASSARD, J.; MORRIS, J. , Middle Managers, the new organizational ideology and corporate restructuring: comparing Japanese and Anglo-American management systems, *Competition & Change*, v. 8 Issue 1, p27-44, Mar2004.

McDERMOTT, L., Reengineering Middle Management, *Training and Development*, Sep1995

NELSON, C. W. Middle Management's Time Warp The Art of Middle Management, *PA Times, special section*, Mar 2004

ORLIKOWSKI, W. J. & YATES, J.; It's About Time: Temporal Structuring in Organizations, *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, November-December, pp. 684-700, 2002

PEREIRA, B.L.C. The Rise of Middle Class and Middle Management in Brazil, *Journal of Inter-American Studies*, Vol. 4, No3, pp 313-326, Jul 1962

PETERSON, M. F, e outros, Role Conflict, ambiguity and overload: A 21-nation study, *Academy of Management Journal*, v.38, Issue 2, p429, Apr95.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. The Impact of Information Technology on Middle Managers, *MIS Quartely*, 17, 3, Sep 1993

PLIOPAS, A. L. *Os Sentidos da Demissão: Os Sentidos que Demissores e Profissionais de Recursos Humanos Atribuem a Processos de Downsizing*, dissertação defendida na FGV-SP, 2004

POMEROY, A. Middle Managers Unhappy, *HRMagazine – Executive Briefing*, pg. 16, Jul 2006

QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L., O. e MONTEIRO de O. M. G., *Um Toque de Clássicos, Marx, Durkheim, Weber*, 2ª ed. ver. amp. Minas Gerais: Editora UFMG, 2002

RAUFFLET, E. Os Gerentes e suas Atividades Cotidianas, In: DAVEL, E. & LOPES MELO, M. C. DE O. (Orgs.), *Gerência em Ação*, 1ª ed, São Paulo: Editora FGV, 2005.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*, São Paulo: Makron Books, 1995.

ROULEAU, L. Gerentes e Repertórios de Identidade em Contexto de Reestruturação Organizacional, In: DAVEL, E. & LOPES MELO, M. C. DE O. (Orgs.), *Gerência em Ação*, 1ª ed, São Paulo: Editora FGV, 2005.

ROY, D. Banana time: job satisfaction and informal interaction, *Human Organization*, 18:156-68, 1960

RUETER, T. *Slow Down and Shake Off “Hurry Sickness”* Published by: Bloomington (Ind.) Herald-Times, www.collegenews.org, 2005

SAHDEV, K. Revisiting the Survivor Syndrome: The Role of Leadership in Implementing Downsizing, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 165–196, 2004

SANTOS. B. S. *Um Discurso sobre as Ciências*, 7ª ed., Porto: Editora Melhoramentos, 1995

SEIWERT, L. J., *Se Tiver Pressa, Ande Devagar*, São Paulo-SP: Editora Fundamento Educacional, 2005

SIMS, D. Between the millstones: A narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying, *Human Relations*, Volume 56(10): 1195–1211 London: SAGE Publications, 2003

SMITS, S. J. Middle Managers: Coping with the 'Natural State', *Training and Development Journal*, Mar 1989

SOROKIN, P. A. & MERTON, R. K. Social Time: a Methodological and Functional Analysis, Vol. XLII, nº 5, Mar 1937

TABBONI, S. The Idea of Social Time in Norbert Elias, *Time & Society*, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: SAGE Publications, v. 10(1): 5–27, 2001

TAYLOR, F. W. The Principles of Scientific Management, Scientific Management, Westport, CT: Greenwood Press, 1911

THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organizations, *British Journal of Management*, v. 10, 157-169, 1999.

THOMPSON, E. P., 'Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism'. *Past and Present*, 36 (1967), p.57-97

TONELLI, M. J. *Os sentidos das máquinas: novas tecnologias e a aceleração no cotidiano do trabalho*, Tese de Doutorado, PUC- São Paulo, 2000

TURNBULL, S. Corporate Ideology – Meanings and Contradictions for Middle Managers, *British Journal of Management*, Vol. 12, 231–242 (2001)

VALENTINO, C. L. The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture, *Journal of Healthcare Management*, 49:6 nov/dec, 2004

WEBER, M., *A Ética Protestante e o "Espírito" do Capitalismo*, 3ªed. São Paulo: Cia. Das Letras, 2005.

www.slowfood.com, site consultado em 05.07.2006

www2.uol.com.br/millor/, site visitado em 27.03.2007

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)