

As Mulheres e seus Tempos

Autoria: Henrique Luiz Caproni Neto, Luiz Alex Silva Saraiva

Resumo

A análise do tempo tem sido problematizada de modo simplista na administração e nos casos de ensino. Além dessa visão, este caso trata de três histórias, que buscaram abordar um dia de trabalho, considerando as reflexões sobre o tempo e a trajetória profissional de mulheres acadêmicas que exercem atividades profissionais. Os principais conceitos envolvem a natureza do tempo, o tempo nas vertentes objetiva e subjetiva, e a estruturação temporal. Assim, evidencia-se que o tempo pode e é enriquecido ao ser estudando em uma perspectiva subjetiva e que, além dessa, novas estruturas temporais podem ser promulgadas pelas pessoas e organizações.

Um dia com Luciana

Amanhece em Belo Horizonte uma segunda-feira ensolarada, Luciana levanta de sua cama, dá um beijo de bom dia em seu marido Carlos e segue refletindo sobre todas as atividades que deve fazer no seu início de semana. Rapidamente toma seu banho, escolhe sua roupa, se maquia e vai correndo acordar seu filho de três anos, o Betinho. Toma o café da manhã com todos dando atenção especial para seu menino. Em seguida, vai ao trabalho, geralmente quando a babá chega para cuidar de Betinho.

Luciana atua como coordenadora em um curso de administração pública da capital mineira no qual ministra disciplinas na área de administração pública e gestão de pessoas no setor público desde 2010, tendo se graduado nessa mesma escola. Realizou o mestrado em administração, tendo se casado no primeiro ano e engravidado durante o segundo ano do curso, concomitantemente trabalhava na área de planejamento e gestão pública com o planejamento governamental, elaboração e monitoramento de projetos estruturadores. Sempre demonstrou aptidão, competência e vontade de continuar nos estudos, então em 2012 inicia o curso de doutorado em administração, atualmente estando no segundo ano do curso, um momento de ansiedade e de agitação pela definição e construção de sua pesquisa para a tese.

Nessa segunda-feira especificamente, lidou com algumas atividades burocráticas com relação à coordenação e ministrou aulas durante o terceiro e quarto horário do curso. Após sair da faculdade, Luciana corre para casa e almoça rapidamente com seu filho para poder levá-lo à escola. Então, durante o período da tarde, busca se dedicar ao doutorado. Assim há dias em que vai a faculdade para ter aulas e há dias em que busca estudar e se dedicar às leituras exigidas para as disciplinas e para seu projeto de pesquisa. Mesmo buscando se organizar, controlar esse tempo, o doutorado tem sido um grande desafio uma vez que, no mestrado, tinha mais facilidade para gerenciar seu tempo posto que o tempo pertencia totalmente a ela, mesmo já estando casada, destarte em comparação à atualmente salienta que “conciliar o doutorado na maternidade tem sido um grande desafio para mim, porque eu vejo que o tempo meu, não é meu mais, então, precisa ser dividido principalmente com meu filho que tem três anos e quer atenção, com toda razão, precisa de atenção”.

Luciana volta para casa, senta em sua escrivaninha no escritório, abre seu *notebook*, pesquisa em site e em periódicos, visita seus livros que estão ao redor de si, checa seu email e inicia a leitura das recomendações de seu orientador sobre seu projeto de pesquisa, busca refletir, avaliar e escrever sobre elas. Assim, responde a seu orientador salientando os pontos que concorda, discorda e de que forma pretende abordá-los. Então, quando olha para o relógio, já nota que são quase quatro e meia da tarde. Preocupando-se em buscar Betinho na escola, se arruma, e em seguida dirige até à escolinha para buscar seu filho. No caminho, continua refletindo sobre as alterações que terá que fazer em seu projeto, lembra que tem um trabalho para entregar na outra semana e também pensa sobre as atividades do dia seguinte no seu trabalho. Logo, tem a impressão de que ainda tem diversas atividades para fazer até o dia de amanhã e o sentimento de que está sobrecarregada com todas essas tarefas, portanto sente que “... parece assim que eu precisava de um dia de quarenta e oito horas, para conseguir dar conta, então eu me sinto sempre em débito, então, em relação ao tempo, é isso, eu me sinto correndo o tempo inteiro”. A frustração e a falta de controle pesam, pois tem a sensação de que está correndo o tempo todo para realizar suas atividades tais como estudar, trabalhar, ser mãe e dona de casa, nessa direção reflete: “estou sempre com coisas a fazer, então eu sinto

que o tempo passa muito rápido e eu não estou dando conta de fazer as coisas que eu quero fazer embora eu me sinta o tempo inteiro com muita atribuição”.

Com tantas atividades, pressões, responsabilidades e preocupações, Luciana, visando manter seu equilíbrio, realiza sessões de terapia semanalmente nas quais essencialmente reflete sobre o que está fazendo com sua vida, com o seu tempo. Além de ponderar a respeito do tipo de vida e de tempo que pretende para si, o valor disso, principalmente, porque muitas vezes Luciana se sente tão atarefada e quando não está tanto, nota que deixa de aproveitar ou de curtir com a família, com o filho, por exemplo, em determinadas situações quando está com ele, busca controlar o tempo para poder fazer alguma atividade urgente. Dessa maneira, para lidar com a falta de tempo, tenta diminuir algumas atividades que estão sob seu controle, mas essas ainda são poucas. Nesse sentido, se sente cansada e esgotada, além de eventualmente questionar a relevância dessas coisas, pois com vários afazeres, sente que não se dá o direito de ter tempo para não fazer nada.

Retornando da escola para casa, decide dedicar essa noite totalmente a seu filho e ao seu marido, então pensa nas atividades, brincadeiras e no tempo que quer ficar com os mesmos. Portanto, decide preparar uma lasanha para o jantar e assistir um filme uma vez que não terá o estágio docência pelo doutorado nesse dia. Nesses momentos, também reflete que o que mais gostaria era poder empenhar mais tempo para sua família e para cuidar de si mesma, mas, ao mesmo tempo, sente a satisfação, gratidão e o desafio em estar realizando seu doutorado, bem como podendo trazer uma contribuição relevante tanto para seus alunos, sociedade e comunidade científica.

Um dia com Marina

Marina inicia seu dia com um café da manhã em um clima descontraído com a amiga Carla e sua irmã Regina, acordam de bom humor, lembram-se do passado e o dia começa com boas e longas risadas. Após esse momento, Marina pega seus livros, sua bolsa, sai de casa rapidamente em direção à faculdade, já que tem aula na universidade.

Marina sempre gostou muito de estudar, e sempre viu no estudo um meio de crescimento pessoal, profissional e independência. Com 18 anos, ingressa na graduação em administração a qual se dedicava intensamente, tendo sido uma excelente aluna. Nessa época já buscava estagiar, pois não era natural de Belo Horizonte, e tinha a responsabilidade de se manter e pagar a mensalidade de sua faculdade. Então, começou trabalhando em uma empresa de telemarketing e já no final da faculdade estava no setor de departamento de pessoal de um escritório de contabilidade, que a contratou após sua formatura. Depois de alguns anos, foi aprovada em um concurso público para administradora quando teve a oportunidade de realizar o mestrado, que foi feito na área de ciências sociais. De imediato não seguiu para o doutorado, pois decidiu se dedicar a sua carreira como administradora e às possibilidades nesse percurso. Agora, está realizando o doutorado em administração, já com a perspectiva de atuar como docente; contudo, tem o intuito de dividir seu tempo como administradora e docente. Além disso, orienta um projeto aprovado pelo CNPq e está concorrendo a outro pela FAPEMIG, atividades das quais tem muito estima, e atua informalmente em uma incubadora de empresas.

Após sua aula, Marina almoça rapidamente na faculdade e, então, segue direto para a empresa que trabalha atuando no setor de licitações. Chegando nela, busca estabelecer momentos

específicos para cada atividade, mas tem a consciência de que não está conseguindo realizar de forma ótima ou como esperado pelas pessoas nenhuma delas. Então, por exemplo, tenta estabelecer o que poderá resolver naquele dia e busca não se cobrar em resolver mais do que o estabelecido. Assim, em determinado horário, vai se levantar e partir, continuando no dia seguinte. Por mais que tenha demandas de chefia ou por telefone, ela busca manter-se equilibrada e dizer tranquilamente “não fiz, não consegui”, mas se empenhando e tentando realizar um bom trabalho.

Depois de estabelecer o que é prioridade e realizar algumas atividades relevantes do dia de trabalho, Marina decide fazer um lanche. Nesse momento, se preocupa com as leituras do doutorado e com as responsabilidades de trabalho, tem a sensação de que a garganta se fecha e refletindo nota que “... você não está nem aqui nem lá, é como tempo espaço, eu estou no meu trabalho e estou pensando nas coisas que eu tinha que estar fazendo aqui do meu doutorado... eu estou desorientada, e assim eu fico pensando até que ponto eu devo me submeter a essa angústia, porque aí eu fico pensando. Bom eu sou humana, tenho as minhas necessidades físicas, eu tenho os meus maus estares, eu tenho minhas necessidades fisiológicas, minhas necessidades em termos de afeto. Então, até que ponto que vale a pena eu me submeter a essa lógica, a essa lógica do ambiente profissional em detrimento das outras coisas que na essência seriam mais importantes. Aí, depois eu penso também, não, mas isso é um processo, é só uma parte do processo, isso é pontual, minha vida não vai ser sempre assim, aí depois eu me questiono. É, tá, mas será que não vai ser sempre assim mesmo? Será que eu não vou arrumar outras coisas para substituir quando isso aqui terminar? Será que isso aqui não está para substituir alguma coisa que eu finalizei? Sabe, então, eu fico me questionando muito o tempo todo, aí eu não chego à conclusão e acho que nem tenho que chegar. Mas só de eu estar fazendo essa auto reflexão já é importante para eu não me submeter cegamente ao que é colocado”. Então, Marina respira profundamente e decide voltar a suas atividades de trabalho sentando no computador e se concentrando nas atividades do dia.

Em direção a sua casa, Marina recebe uma ligação de sua mãe contando que sua prima decidiu-se casar em seis meses, vibrando de felicidade. Ela nota que sua mãe, apesar de sentir um grande orgulho dela em estar realizando um doutorado, gostaria, na verdade, que ela estivesse casada e com filhos. Conta isso para Carla, sua amiga que divide apartamento, e critica “acho que principalmente a gente que é mulher, a mulher eu acho que está muito mais pesado para ela. Embora eu não tenha filho, eu não esteja casada, mas mesmo assim, você vê o tanto que isso é cruel, eu sinto isso, eu sinto, por exemplo, chego lá em casa no interior, meu irmão está de bobeira, eu me sinto obrigada, mesmo eu fazendo doutorado, sabe, não consigo ver minha mãe fazendo todas as atividades. Eu vou lá e ajudo, sabe, parece que foi incutido isso em mim que mulher é assim, que mulher, sabe, mulher não pode parar, sabe, mulher está sempre cuidando, aquela ideia do cuidado, está sempre cuidando... Sabe que a gente é criada assim, então eu acho isso um horror, de você ter que cumprir todas, de ser bem sucedida em todas essas esferas, tem que ser bem sucedida no ambiente de trabalho, tentam me comparar o tempo todo com os homens. Então, você tem que ter um marido e você tem que cuidar do marido, afinal ele é o provedor e você a que cuida da casa, você tem que estar bem, você tem que estar sorridente e de unhas feitas, cabelo arrumado, estar magra, você tem que ser extremamente bem realizada e feliz na sua vida sentimental, na sua vida sexual e por aí vai, criar bem os filhos, e tem que ser uma boa filha, uma boa mãe, eu acho tudo muito pesado”.

Em seguida, Marina vai para seu quarto visando aprofundar nas leituras para as próximas aulas do doutorado, ainda sonha e acredita que vai ter um relacionamento sério com um rapaz, até mesmo por que se sente jovem, bonita, vaidosa e disposta. Mas, acredita que isso pode ser

postergado, considerando que o tempo atual é de crescimento intelectual e de dedicação ao curso. Afinal, busca estar bem consigo mesma.

Um dia com Juliana

Seis horas da manhã na capital mineira, Juliana ainda meio sonolenta se levanta e começa a se arrumar para ir ao trabalho. Sempre firme e dedicada, Juliana começou a trabalhar muito cedo ajudando seus pais em uma pequena empresa. Aos 14 anos, decide investir em um curso técnico, do qual foi para a faculdade de comunicação, pois sempre quis trabalhar com pessoas e lidar com relações interpessoais. Nesse período, foi aprovada em seu primeiro concurso público atuando na área de comunicação em uma secretaria da prefeitura. Finalizando a graduação em relações públicas, foi atuar em outro órgão público, pela aprovação em um segundo concurso com foco na área de eventos. Atualmente, cursa o mestrado em administração com o intuito de ser professora buscando conciliar a carreira acadêmica com aquela em organizações, pois também acredita na importância dessa experiência ao ministrar suas aulas.

Juliana se apressa, olha o relógio, já que sabe de sua facilidade de distração e tendência de atraso, logo se despede de sua mãe e segue em direção ao trabalho. Chegando ao trabalho por volta das sete da manhã, Juliana reconhece que o dia será bem corrido, o telefone não para de tocar, há diversas atividades para serem resolvidas em relação ao evento que será realizado depois de amanhã. Tenta organizar tudo em tempo hábil, realizando muitas atividades ao mesmo tempo: responde e-mail, ligar para as empresas, conversa com os colegas, assim uma atividade emenda com a outra de uma forma natural, rápida e espontânea, tanto que não nota que já se passaram três horas desde que chegou ao trabalho e não parou nem para ir ao banheiro. Então, faz uma pausa para o café e observa, com relação ao início de sua carreira na organização que, “assim, na época que eu tinha pouca coisa para fazer, na verdade, eu ficava incomodada... então eu comecei a me sentir assim: nossa qual é o sentido da minha vida? sabe tipo, o que eu vou fazer? eu vou ficar aqui trabalhando assim até quando? Nossa, eu não estou fazendo nada... meio deprimente assim”. Em comparação, a correria de hoje é também motivadora “... ao mesmo tempo em que você está cansado, assim, sabe, você quer, você está agitado, você quer movimentar, você quer fazer alguma coisa, você quer estar se sentindo útil, sabe, isso acaba assim, acho que a gente é acostumada a viver assim desde sempre...”.

Juliana, então, consegue uma “folguinha” e aproveita para ler dois textos que serão utilizados em um trabalho final de disciplina. Porém, vai para a aula de hoje sem conseguir ler todos os textos, com a consciência pesada. No começo do mestrado, Juliana tentou controlar melhor isso estabelecendo uma quantidade de leitura de modo a abordar todo o conteúdo, mas conta sobre sua aflição “... é uma coisa que eu descobri que eu assim, eu não tenho muito controle disso, então assim, eu estou levando do jeito que dá. Estou tentando não ficar desesperada, louca, descabelada porque eu vi que não tem como eu levar nesse sentido, entendeu? Acaba que assim, a questão do tempo é uma coisa que afligi um pouco porque você fica pensando: nossa, eu tenho que terminar, que eu tenho que entregar, que eu tenho que defender, eu tenho que trabalhar, eu quero dar aula, quando que vai ser, nossa um ano vai passar rápido, eu vou estar preparada, eu não vou estar preparada...”

Após a aula, decide ir para casa, porém alguns amigos a convidam para ir a um barzinho, Juliana decide não ir por ser uma quarta-feira e ter diversas atividades no dia seguinte. Tanto

o mestrado quanto o trabalho acabam restringindo muito as suas atividades e o lazer, sendo que esse é realizado normalmente nos finais de semana com encontros com amigos e atividades familiares.

Nessa noite, Juliana ainda trabalha em algumas leituras e conversa com seu irmão refletindo sobre a correria do dia e o sonho de ser professora, “tudo foi muito precoce, tudo muito corrido, um pouco por eu mesma me cobrar demais, eu acabo imprimindo um pouco de ritmo para a minha vida, minha vida poderia ser diferente, poderia, eu poderia ficar só trabalhando, sem fazer o mestrado e ficar tranquilo, poderia. Mas assim como eu acabo querendo assim, essa coisa do estudar é uma coisa que me move muito... às vezes eu estou estudando, é mais por gosto do que qualquer outra coisa...”.

As três histórias possuem em comum o fato de suas personagens serem mulheres que se dedicam à vida acadêmica, buscando desenvolver estratégias e conciliar suas vidas pessoais, e suas carreiras acadêmico-profissionais. Ainda que se trate de três mulheres diferentes, cada qual com prioridades, aspirações e tempos peculiares, com algumas adaptações, essas narrativas poderiam ser as histórias de qualquer mulher. O desenvolvimento social, associado ao crescimento das indústrias e do setor de serviços trouxe novas atribuições para as mulheres, exigindo delas uma postura ativa para superar as desigualdades das relações de gênero no mundo do trabalho e das organizações. Todavia, embora tenham conquistado avanços, ser mulher implica uma multiplicação de papéis, já que muitas têm jornadas duplas ou triplas, como trabalhadoras, esposas, donas de casa, mães, um quadro em que raramente tem tempo somente para si – uma sobrecarga não experimentada pelos homens e que tem sido deixada de lado nas salas de aula.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de aprendizagem

O presente relato de caso pode ser útil ao abordar o tempo nas organizações destacando sua compreensão não apenas de um modo objetivo, mas evidenciando a perspectiva subjetiva e a de estruturação temporal. Pode ser relacionado com temáticas como a falta de tempo, percepção e controle sobre o tempo, sociedade capitalista e o tempo, o tempo para os homens e para as mulheres. Os principais conceitos a serem apreendidos pelos alunos envolvem a natureza do tempo, o tempo nas vertentes objetiva e subjetiva, e a estruturação temporal.

Fontes de dados

Os dados para este relato de caso foram obtidos por meio de entrevistas com duas doutorandas e uma mestranda em Administração. As entrevistas foram semiestruturadas fundamentadas em um roteiro e, assim, buscavam tratar dos seguintes pontos: trajetória profissional no mercado e na academia; descrição de uma semana comum; descrição de um dia de trabalho; percepção do tempo no trabalho e fora do trabalho; pensando em tempo no trabalho; a pós-graduação; vida no trabalho, na academia e esfera pessoal; falta de tempo, stress e ansiedade;

influência do tempo na realização das atividades, velocidade das atividades, simultaneidade ou não; a questão da urgência. As entrevistas foram gravadas tendo sido feitas no mês de abril de 2013.

Sugestões para a discussão do caso

O presente caso pode ser aplicado com o objetivo de fomentar discussões e debates em disciplinas de graduação e pós-graduação relacionadas a estudos organizacionais e sociedade, teoria geral da administração, comportamento humano nas organizações ou gestão de pessoas. Poderá ser utilizado para a discussão em grupos ou até mesmo como forma dos estudantes discutirem suas ideias e percepções acerca do tempo, inclusive com relação à falta de tempo e a necessidade de várias demandas da sociedade atualmente. Os alunos também podem ser incentivados a debater sobre o tempo e os gêneros nas organizações e na sociedade, a partir de uma visão crítica e reflexiva.

Situação-problema

Considerando que vivemos em uma sociedade pautada por uma lógica que enfatiza a produtividade, o crescimento, a competência, a busca por conhecimento e por uma formação cada vez mais avançada e sólida, tanto para atuar no mundo acadêmico como no mercado. Como mulheres acadêmicas profissionais podem lidar com esse tempo? Como conciliar vida profissional, acadêmica, familiar e pessoal?

Sugestões para discussão

- O que é o tempo?
- Ele tem uma natureza objetiva ou subjetiva? Pode ser estruturado?
- Como o tempo pode ser compreendido na sociedade e nos estudos organizacionais?
- Como as demandas organizacionais, de mercado, e acadêmicas podem ser associadas com a temática do tempo?
- Como lidar com a falta de tempo? Existe controle sobre o tempo?
- Com podemos compreender questão da pontualidade, da urgência e do atraso, nas organizações?
- Qual a relação entre tempo, stress, ansiedade e angústia nas organizações?
- Tempo e gênero na sociedade e nas organizações? O tempo para o homem e o tempo para a mulher? O envelhecimento e o status?
- Sociedade capitalista e de consumo, e o tempo.

Exposição teórica

Evidencia-se que o tempo como dimensão de análise tem sido pouco problematizado na administração e nos estudos organizacionais, assim geralmente, o tempo é reconhecido de uma forma simples como algo passado que já se foi, como o presente corrente ou como um futuro que ainda está por vir (LEE; LIENBENAU, 1999). Contudo, é importante em uma visão ampla abordar alguns entendimentos sobre o tempo destacando a visão de Newton e de Einstein (LEE; LIENBENAU, 1999), Newton entendia o tempo como algo constante, absoluto e imutável, que simplesmente existe, não pode ser afetado por nada e que flui a uma taxa uniforme. Esse conceito de Newton foi dominante no ocidente até Einstein, que com base em sua teoria da relatividade ressalta que o tempo depende do nosso estado de movimento,

desse modo, seria diferente para observadores individuais, dependendo de como eles estão se movendo.

Nessa visão objetiva a respeito do tempo, destaca-se a conferência de Greenwich, ocorrida em 1884 que teve um grande impacto na concepção de tempo, temporalidade e mudança, evidenciando a adoção de um tempo padronizado pelo relógio, estabilizado e coordenado por meio de zonas fixas de tempo, o que também levou a distinção entre o tempo privado e o tempo público (CHIA, 2002). Essa padronização, homogeneização e quantificação do tempo originou outro conceito relevante para a sociedade, assim associando que o trabalho começou a ser pago em função do tempo que, por isso, começou a ser tratado como um recurso. Nessa metáfora o tempo, tal como o dinheiro, pode ser, despendido, economizado, perdido, possuído, calculado, controlado, utilizado e investido. As pessoas compreendem o tempo em termos financeiros, na maioria dos casos do dia a dia, inclusive no contexto de negócios e gestão, posto que é notório que na gestão, o tempo tem sido substancialmente associado com a produtividade, sendo a organização eficiente aquela que tem a capacidade de reduzir o tempo de preparo e ou de entrega de uma mercadoria. Logo, o desenvolvimento do conceito do tempo de relógio está também diretamente associado ao desenvolvimento da sociedade capitalista (LEE; LIENBENAU, 1999), assim destacando uma visão linear e quantitativa do tempo como mercadoria no processo industrial (HASSARD, 2012). Pode-se mencionar, na mesma direção, o trabalho de Taylor (1995) a respeito do estudo dos tempos e movimentos com seu ideal de administração científica visando eficiência e produtividade, destacando o papel dos analistas do tempo sempre equipados de cronômetros e de folhas de registro.

Contudo, é importante ressaltar que, contra esse tempo padrão do relógio, escritores, filósofos, psicólogos, e, em particular, sociólogos começaram sistematicamente a examinar a forma como os indivíduos experimentaram momentos diferentes de acordo com sua vida, estilos, sistemas de referência e formas sociais (CHIA, 2002). Essa visão subjetiva evidencia o tempo como algo enraizado na natureza humana ou uma forma de apreender em conjunto os acontecimentos que se assentam em uma particularidade da consciência humana, dessa forma considera o tempo como uma forma inata de experiência (ELIAS, 1998). Nesse sentido, destaca-se o conceito de tempo social com diversas variações, evidenciando o tempo como algo subjetivo e socialmente construído, também encarando o tempo como algo mutável e associado à cultura da sociedade das organizações (LEE; LIENBENAU, 1999). Assim, o tempo vivido se fundamenta em uma perspectiva qualitativa abordando a experiência cultural de diferentes grupos, bem como a produção de sentido ao se criar significados temporais (VASCONCELLOS, MASCARENHAS, ZACARELLI, 2006). Portanto,

(...) o tempo coletivo é uma categoria social do pensamento, resultante dos processos sociais, constitui o ritmo da cultura de determinada sociedade. O tempo, então, não seria nem fixo, nem invariável, mas relativo, contextual e orgânico. Ele é objeto de representação social e visto como tendo articulação macrosociológica e microsociológica. A sua natureza qualitativa estaria identificada na estreita associação que mantém com as crenças e costumes de cada coletividade. Dessa forma, seria possível que em determinada sociedade coexistissem diferentes tempos sociais, não necessariamente concordantes e/ou sincronizados entre si (NOGUEIRA, 2003, p. 2).

Comparando essas duas visões, Hassard (2012) evidencia dois paradigmas sobre o tempo: o linear quantitativo que é caracterizado pelo realismo, determinismo, linearidade, homogeneidade, perspectiva nomológica, e quantidade; e o cíclico quantitativo que salienta o nominalismo, o voluntarismo, a circularidade, a heterogeneidade, aspectos ideográficos e a

qualidade. Então, defende a importância dos estudos qualitativos, tendo em vista que os sociólogos industriais geralmente o estudaram por uma perspectiva quantitativa. Porém, em virtude da complexidade do fenômeno, destaca a importância de se trabalhar com a união dessas duas visões, assim considerando tanto os aspectos objetivos quanto os estruturais.

Buscando ir além das visões objetivas e subjetivas acerca do tempo, Orlikowski e Yates (2002) abordam uma terceira perspectiva para apreciar o tempo na vivência das pessoas nas organizações e no mundo do trabalho, assim retratam o processo de estruturação temporal. Nessa visão, salienta-se o papel humano atuando na formação e sendo moldado pelo tempo, dessa forma as pessoas produzem e reproduzem o que pode ser considerado como estruturas temporais que tem como finalidade guiar, orientar e coordenar as suas atividades em curso. Tais estruturas temporais são compreendidas no sentido de moldar e de serem moldadas pela ação humana corrente, e, desse modo, não estão sendo tratadas como independente da ação humana e nem como totalmente determinadas pela ação humana. Destarte, as pessoas experimentam o tempo por meio de estruturas temporais que elas recorrentemente promulgam, constroem sentido, implicitamente ou explicitamente, em suas práticas diárias, por exemplo, por meio da utilização de um cronograma de projeto para organizar atividades de trabalho, e pelas estações do ano para marcar e organizar atividades de férias.

Essa perspectiva possibilita explorar as condições em que as pessoas podem reforçar, ajustar ou mudar suas estruturas temporais, bem como introduzir novas. Zerubavel *apud* Orlikowski e Yates (2002), por exemplo, descreve uma série de grupos que, intencionalmente, instituíram mudanças em seus calendários, seja por razões religiosas (quando os primeiros cristãos queriam dissociar-se da comunidade judaica da qual eles surgiram), ou para fins políticos (quando os arquitetos da revolução francesa procuraram simbolizar a transformação de sua sociedade através da adoção de um calendário decimal). Evidencia-se que essas tentativas planejadas de mudança, iniciadas por uma única pessoa ou um pequeno grupo só são bem sucedidas quando os membros da comunidade em geral aceitam e aprovam as novas estruturas de mandato.

Inclusive abordando algumas implicações com relação à estruturação temporal para ideias contemporâneas sobre o tempo nas organizações, Orlikowski e Yates (2002) destacam que o conceito de estruturação temporal faz com que os indivíduos reconheçam as multiplicidades e interdependências das estruturas temporais em todos os aspectos de suas vidas. Assim, ela pode ser útil para analisar as estruturas temporais promulgadas pelas pessoas, por exemplo, isso evidenciando que o deslocamento temporal quanto à questão do equilíbrio entre família e trabalho necessita muito mais do que retórica, exigindo que as pessoas, de fato, promulguem uma diferente estrutura temporal que traga mudanças profundas em suposições, expectativas, normas, incentivos e práticas da organização e da família, inclusive de outras comunidades.

Tratando da relação do conceito de estruturação temporal com a ideia de "gestão dos tempos", isso pode sugerir que os indivíduos também podem ter a capacidade de ordenar seus horários e ritmos temporais de um modo que possam realmente assumir o comando de suas vidas tão ocupadas. Mesmo sendo uma ideia interessante em áreas específicas, de certo modo essa perspectiva ignora o fato de que a estruturação temporal é um processo social, evidenciando necessariamente a necessidade de cooperação de outros membros de sua comunidade ou organização para manter ou alterar os ritmos temporais ou horários (ORLIKOWSKI; YATES, 2002).

Referências

- CHIA, R. Time, duration and simultaneity: rethinking process and change in organizational analysis. **Organization Studies**, London, v. 23, n. 6, p. 877-883, 2002.
- ELIAS, N. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- LEE, H.; LIEBENAU, J. Time in organizational studies: towards a new research direction. **Organization Studies**, London, v. 20, n. 6, p. 1035-1058, 1999.
- NOGUEIRA, E. S. O tempo nas organizações: conceitos e resultado de estudos exploratórios de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. It's about time: temporal structuring in organizations. **Organization Science**, Hanover, v. 13, n. 6, p. 684-700, Nov./Dec. 2002.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; ZACARELLI, L. M. As percepções subjetivas do tempo nas organizações e a mudança organizacional: uma análise comparativa da Daimler-Chrysler e da Bull França. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 36, p. 65-83, jan./mar. 2006.
- ZERUBAVEL, E. Hidden Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life. Chicago: University of Chicago Press, 1981 *apud* ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. It's about time: temporal structuring in organizations. **Organization Science**, Hanover, v. 13, n. 6, p. 684-700, nov./dec. 2002.