

O Tempo nas Organizações

Conceitos e resultados de estudo exploratório de caso

Autoria: Eros E. S. Nogueira

Resumo

O presente trabalho procura verificar os fatores que delineiam a compreensão do tempo na organização. Tem como pressuposto que este pode ser um importante elemento interpretativo do senso compartilhado de realidade e pode oferecer contribuição para se compreender a relação da cultura organizacional e dos processos de mudança organizacional. Isso implica em se analisar mais detalhadamente a presença do tempo nos processos de natureza cognitiva que ocorrem na organização e nas suas relações com o contexto em que se insere. O estudo de caso traz subsídios a esta análise. Mediante a utilização de múltiplas fontes de evidência, verifica-se a existência simultânea de várias noções temporais, relacionadas a padrões reais de interação que, no conjunto, denotam a existência de estruturas sociais específicas, que permitem a manutenção e reconstrução do senso de permanência e continuidade e de correspondência ou congruência.

Introdução

O tempo tem sido um fator ou elemento fundamental, freqüentemente aceito e incorporado nesses, a despeito da dificuldade de determinar-se sua natureza e efetiva dinâmica nas organizações. São inúmeros os exemplos nos mais diversos campos e aplicações dos estudos sobre administração, estratégia, organizações e outros afins, desde dos primeiros estudos de tempos e movimentos e da experiência de Hawthorne, até às mais recentes investigações para melhor se compreender e direcionar mudanças nas organizações.

Os estudos organizacionais têm sido beneficiados com as contribuições por várias disciplinas (sociologia, psicologia, física, matemática, antropologia e outras) em suas análises sobre o tempo.

A experiência corrente sugere que o tempo flui: o passado é imutável, o futuro indeterminado e o presente é a realidade vivida, única e fugidia. As imagens representativas mais freqüentes são o fluxo de um rio, ou a ampulheta, ou o relógio com indicador do passar das horas e dos minutos.

A primeira dificuldade encontrada ao se conhecer a literatura que aborda esse tópico está na oposição posta entre o tempo como um fenômeno objetivo e o tempo como um fenômeno subjetivo.

A literatura especializada investiga e analisa a coexistência de diferentes concepções de tempo: quantitativas e qualitativas. A concepção quantitativa empresta suas credenciais dos conhecimentos hauridos, com base em ontologia realista, nos métodos nomológicos e perspectivas positivistas. Esse conhecimento têm sido traduzido na compreensão compartilhada sobre a reificação do tempo (ele é absoluto, invariante e objetivo) e numa imagem conceitual que lhe atribui estruturação linear (seqüencial), tão amplamente utilizada na visão ocidental e contemporânea de racionalidade econômica.

Nessa perspectiva, o tempo é mensurável, quantificável, divisível e homogêneo. Ele se estende ao infinito numa direção dotada de dois sentidos: o passado (que não poderia se repetir, uma vez ser um tempo já ‘consumido’) e o futuro (que não pode ser experienciado, sob pena de ser considerado consumido e tornar-se passado).

Muitos estudos sobre as organizações adotam esta perspectiva como um pressuposto fundamental e inquestionável e tratam o tempo como um elemento quantificável, definível e unidimensional.

Na física clássica, especialmente na mecânica Newtoniana, o espaço e o tempo são independentes entre si, medidos através dos corpos em movimento, e representados como uma linha no espaço euclidiano. Esses pressupostos têm sido questionados e contestados pelas abordagens recentes da Física moderna e da Filosofia contemporânea que, entre outros aspectos, propõem: a possibilidade da realidade objetiva do tempo; que espaço e tempo constituem um *continuum*; a interdependência da experiência do tempo com a posição do observador; a possibilidade de sua não homogeneidade; a contribuição do conceito de assimetria dos estados das coisas e sua interrelação causal, entre outros (Davies, 2002; McInermey, 1991; McTaggart, 1993; Prior, 1993; Dummett, 1993; Garcia, 1998; Smithson, 1997).

Todavia, nas relações sociais, a concepção de tempo, traduzida, ainda, na idéia de cronologia, passa a tratá-lo como uma mercadoria, particularmente, a partir da revolução industrial, nas relações de produção e de trabalho. Com isso, ocorre de se substituir a tarefa pela duração do trabalho como principal unidade de produção.

O tempo, nessa abordagem, é considerado um recurso e um fator de produção. Denotando, assim, tratar-se de uma estrutura hegemônica sob a qual se exige a precisão, a disciplina e controle por critérios quantitativos (Hassard, 1996), conforme se pode identificar nas técnicas propostas pelas teorias clássicas de administração e micro economia.

Essa concepção, contudo, não consegue abarcar inúmeros outros tipos de produção, cujas tarefas são centradas em acontecimentos e eventos, exigindo um ritmo próprio para seu desenvolvimento (ex.: profissionais liberais, pesquisa e produção científica e intelectual, serviços de atendimento em urgências, e outros). Nesse sentido, Hassard (1996) apresenta, resumidamente, os resultados de pesquisas que contestam, mesmo nos tipos de produção industrial em série, a aplicabilidade do conceito de tempo linear quantitativo, demonstrando, por exemplo, que os grupos de trabalho acabam por elaborar modos de tratar e atenuar os sistemas de controle baseados nesses conceitos.

A concepção qualitativa, por sua vez, não se adequaria a essa abordagem, por entender que o tempo não é necessariamente homogêneo e linear, mas decorrente da rede de significações experienciada intersubjetivamente. As teorias interpretativas do tempo vêm sendo consideradas em algumas áreas do conhecimento, especialmente pela filosofia e pela sociologia. Em linhas gerais, para essas teorias, 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. Esses tempos sociais poderiam, ainda, corresponder a sistemas de avaliação do tempo, portadores de significados próprios e critérios específicos de determinação da duração e permanência dos fenômenos (Szamosi, 1994).

Essa oposição entre as perspectivas quantitativa e qualitativa é geralmente evidenciada através da confrontação entre as noções de tempo baseado no cronômetro e de tempo baseado no evento.

Orlikowski e Yates (2002) propõem o conceito de estruturação temporal como meio de superar essa aparente dicotomia entre essas perspectivas subjetiva e objetiva. Sugerem que as

peças nas organizações experienciam o tempo através de estruturas temporais que elas elaboram e reproduzem nas suas práticas cotidianas. Ou seja, as pessoas rotineiramente agem consoante estruturas temporais que elas previamente construíram para organizar a continuidade de suas práticas. Como as estruturas sociais em geral (Giddens, 1989), as estruturas temporais simultaneamente estabelecem limites e novas possibilidades.

O uso repetido de certas estruturas temporais (re)-produz e reforça sua legitimidade e influencia na vida organizacional. Elas adquirem a aparência de serem independentes da ação humana e existem objetivamente. Mas essa aparência é de fato resultante da reificação das estruturas temporais pelos atores sociais que as reproduzem em suas práticas sociais cotidianas.

Por esse ponto de vista, as pessoas podem experienciar o tempo ou como evento ou baseado nas horas cronometradas, dependendo do tipo de estrutura temporal que está sendo colocada em prática em determinado momento.

O Quadro I compara essas três principais perspectivas sobre o tempo, sublinhando o que, em cada uma delas, constitui a base diferenciadora. A perspectiva objetivista enfatiza o tempo como uma realidade objetiva, a subjetivista culturalista enfatiza os significados intersubjetivos compartilhados e a perspectiva da construção prática foca as atividades humanas.

Quadro 1 – Diferentes perspectivas sobre o tempo nas organizações.

	Objetiva	Subjetiva	Baseada na prática
Conceito de tempo	Existe independentemente da ação humana; exógeno; absoluto.	Socialmente construído pela ação humana; culturalmente relativo.	Constituído pelas, assim como sendo elemento constituinte das, ações humanas.
Experiência do tempo	O tempo determina ou poderosamente constrange ou limita as ações humanas, graças à adoção de sistemas padrões de mensuração.	O tempo é experienciado através de processos interpretativos das pessoas que criam noções significadoras temporais, tais como eventos, ciclos, rotinas e ritos de passagem.	O tempo é realizado através das práticas recorrentes das pessoas que reproduzem estruturas temporais (Ex.: calendários e cronogramas em planos) que são tanto resultantes quanto meio ou suporte para essas práticas.
Papel dos atores na mudança do tempo	Os atores não podem modificar o tempo; eles podem adaptar suas ações para corresponder adequadamente à sua aparente inexorabilidade.	Os atores podem modificar sua interpretação cultural do tempo, e, assim, altera sua experiência do tempo nas rotinas, eventos e ciclos.	Os atores são agentes que reflexivamente monitoram suas ações e assim, em certas condições, podem reproduzir estruturas temporais novas ou alteradas em suas práticas sociais.

Fonte: Orlikowski e Yates, 2002, pp. 689.

As teorias que procuram tratar dessa perspectiva qualitativa de tempo freqüentemente rendem tributo a Eliade (1992), cujos estudos apresentam a visão das civilizações antigas e arcaicas a respeito do tempo. Eliade (1992) elucida que essas civilizações privilegiavam o ciclo como imagem fundamental do tempo, identificada nas regularidades percebidas na natureza, mas

associada a representações que permitiria ao homem reafirmar a concepção que mantinha de si e de seu papel no mundo (ex.: mito do eterno retorno, a luta contra a morte irreversível, a busca do renascimento).

Para Franz (1997) o tempo é uma das grandes experiências arquetípicas da humanidade que elude as tentativas de se dar-lhe uma explicação plenamente racional. Seu estudo demonstra a existência de diferentes entendimentos de tempo entre culturas e civilizações. Na cultura chinesa clássica, por exemplo, o tempo não é considerado um parâmetro abstrato ou um intervalo vazio; o tempo significaria uma circunstância favorável ou adversa para a ação. Associada à noção de espaço, designa, nessa cultura, o conjunto ocasião-lugares e acontecimentos coincidentes. Na Grécia clássica, o modelo cosmológico exposto por Platão no *Timeu*¹, de orientação pitagórica, relaciona o tempo com o Número. Na mesma linha, Aristóteles entendia o tempo como uma espécie de número, identificado no movimento entre o antes e o depois. Vamos encontrar esses conceitos presentes, também, na mitologia de diversas culturas, como, por exemplo, nos conhecidos deuses gregos *Chronos* e *Kairos*, o primeiro relacionado à sucessão serial do tempo, e o segundo relacionado às oportunidades presentes em certos instantes e circunstâncias.

Essa perspectiva aceita a existência de diferentes noções de tempo, e que elas possam ser percebidas como relacionadas a diferentes esferas e níveis da vida, do mundo, da sociedade e do indivíduo. Chanlat (1992), nesse sentido, provavelmente tentando tratar o aspecto do nível de investigação, sugere que o fenômeno social possa ser estudado em cinco níveis de análise: do indivíduo, das interações, da organização, da sociedade e mundial. A organização vem sendo considerada um quadro social privilegiado de referência, no qual se pode reconhecer dimensões simbólica e material-estrutural. Essas duas dimensões, mediadas pelas relações de poder, permitem a noção de ordem organizacional.

O nível da sociedade também possui dimensões simbólica e material-estrutural, presentes nas relações sociais dos indivíduos e dos grupos. Elas podem ser reconhecidas nas características sócio-culturais comuns (hábitos, língua, tradições, leis e outras), nas especificidades sócio-políticas (modo de organização política, classes) e nos símbolos coletivos. Para Chanlat (1992), esse nível compreende os anteriores e onde ocorre a socialização dos indivíduos e dos grupos. É o lugar onde se confere e se mantém a identidade social, uma vez que os valores coletivos são compartilhados e as interações codificadas.

O Tempo – a Institucionalização e a Ação Social

Parecem vir ao encontro da terceira perspectiva indicada no Quadro I as conclusões e proposições da Teoria da Ação Social e da mais recente abordagem da Teoria Institucional. Esses estudos vêm enfatizando os modelos cognitivos em que esquemas interpretativos e scripts permitem melhor entender as organizações, os processos de mudança e sua relação com o contexto. (Machado-da-Silva e Gonçalves, 1999; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

Para DiMaggio e Powell (1991), outras importantes contribuições vieram dos estudos de Garfinkel (1970), Goffman (1985), Berger e Luckman (1998) e Giddens (1989) para elucidar o fenômeno da institucionalização e em que medida ele é um processo cognitivo. Garfinkel (1970) proporcionou valiosa contribuição ao tentar reabilitar a etnometodologia no âmbito da sociologia e reabrir o diálogo a respeito do papel da cognição, dos sistemas simbólicos e da natureza do conhecimento prático nas interações pessoais. A ordem social não seria resultante direta e automaticamente das regras sociais e dos padrões compartilhados, mas seria constituída

continuadamente ao longo das interações do dia-a-dia. As interações seriam processos através do quais as pessoas formulariam a impressão compartilhada de intersubjetividade. Para ele, sob uma perspectiva fenomenológica, o conhecimento contextual não poderia, por si só, sustentar o plano das interações. Os discursos seriam realizações práticas dos grupos. As pessoas discursariam e dialogariam entre si depositando uma atitude de confiança e um desejo de conciliar e acomodar, criando e aceitando explicações que permitem crer que estão superando aparentes contradições e divergências.

Peter Berger e Thomas Luckman (1985), por sua vez, privilegiam o nível da cognição, atribuindo às instituições a qualidade de construções cognitivas que podem influir a conduta humana e serem constituídas de tipificações recíprocas e intercorrespondentes de ações habitualizadas e tipos de atores.

Anthony Giddens (1989), possivelmente para conciliar e superar a ênfase nas dimensões cognitiva da ação e a importância atribuída ao hábito e predisposições para o agir e para o processo decisório, propõe um modelo para teorizar a ação social onde reúne:

- (1) a noção de estruturação, uma reprodução necessária e contínua da estrutura social e uma indexação recíproca entre os atores e as tipificações compartilhadas de ações;
- (2) a perspectiva de que se realiza uma monitoração reflexiva da conduta no curso diário da vida social;
- (3) a distinção entre consciência prática e consciência discursiva.

Ele enfatiza o papel da rotina em sustentar e patrocinar a estrutura social, proporcionando um sentimento de segurança e controlando a ansiedade.

Todas essas perspectivas sublinham a importância da cognição e questionam a natureza da razão prática e a suposta consistência intra e intersubjetiva.

Assim, o estudo da vida cotidiana e das contextualidades de interação são essenciais para a análise da reprodução de práticas institucionalizadas. O estudo do contexto compreende conhecer: (a) as fronteiras espaço-temporais (sendo usualmente marcos simbólicos ou físicos) em que ocorrem as interações; (b) a co-presença de atores que possibilita a comunicação; (c) a percepção consciente e uso desses fenômenos para influir e controlar o fluxo de interação.

As identidades sociais e as relações entre prática e posicionamento mútuo entre os atores estão associados à configuração tempo-espacial da estrutura social e, também, a direitos normativos, obrigações e sanções que, em suma, constituem papéis a serem assumidos complementarmente por eles.

Pretende, esse autor, ver superadas as disputas epistemológicas em torno das questões sobre a concepção do ser humano e do fazer humano, da reprodução social e da transformação social, que, no seu ponto de vista, se resumem no dualismo representado pela anteposição entre objetivismo e subjetivismo, entre objeto social e sujeito. Daí a teoria da estruturação ter como premissa que esse dualismo seja reconceituado como dualidade - a dualidade da estrutura (Giddens, 1989, p. xvii).

Elege como domínio básico nas ciências sociais, não a experiência individual, nem qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço, uma vez que recursivas e estarem sendo recriadas por aqueles que delas fazem seus meios de realização e de expressão como atores sociais.

As propriedades estruturais dos sistemas sociais só existiriam com a reprodução continuada de formas de conduta social através do tempo e do espaço. A estruturação de instituições pode ser entendida em função de como acontece de as atividades sociais se alongarem através de grandes extensões de espaço-tempo. Incorporar o espaço-tempo no âmago

da teoria social significa repensar algumas das divisões disciplinares que separam a sociologia da história e da geografia. (Giddens, 1989, p. xvii)

Com largas referências a Goffman, entende ser necessário considerar que a ação se situa em configuração espaço-temporal, que ocorre rotinização da atividade e ser repetitiva a natureza da vida cotidiana. Mas não são somente os indivíduos que estão posicionados em relação uns aos outros; os contextos de interação também o estão. A natureza localizada da interação social implica em diversos locais através dos quais as atividades cotidianas dos indivíduos são coordenadas. Os locais não seriam apenas lugares, mas cenários de interação em que atores desempenham seus papéis.

Utiliza, então, os conceitos de *episódio* e de tempo mundial para tratar a dimensão histórica. Os encontros, em que os atores sociais realizam as interações em circunstâncias de co-presença, têm uma forma episódica. Mas não podem se abstrair do contexto em que se inserem, particularmente para se compreender o evoluir institucional. Para esse autor, é necessário considerar a influência do ‘tempo mundial’ para se verificar a comparabilidade entre episódios. O tempo mundial diz respeito às conjunturas variáveis na História que podem afetar as condições e os desfechos de episódios e a percepção dos agentes a respeito desses aspectos e possibilidades.

A teoria da estruturação considera estrutura o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social. São aspectos das regras os elementos normativos e os códigos de significação. Os recursos podem ser impositivos, que derivam da coordenação das atividades humanas, ou alocativos, que procedem do controle dos elementos materiais

Pondera, também, que memória e percepção estão intimamente ligados entre si e ligados à noção de tempo. As teorias da percepção tendem a separar-se de acordo com um eixo orientado na oposição entre subjetivismo e objetivismo. Para muitos, o perceptor apenas processa passivamente a realidade que lhe é dada do exterior; para outros, a percepção é organizada através de esquemas com os quais o indivíduo prevê a nova experiência que está chegando enquanto, simultaneamente, procede à internalização, substituição e interpretação da velha. Esses esquemas atuam como previsões, ou seja, fazendo com que o passado afete o futuro. Para esse autor, a consciência discursiva e a prática referem-se a mecanismos psicológicos de recordação, conforme utilizados em contextos de ação. A primeira implica nas formas verbais de recordação; a Segunda envolve a recordação a que o agente tem acesso em a duração da ação.

Noções temporais em a prática cotidiana de uma organização; uma ilustração empírica.

O estudo de caso realizado por Nogueira (2000) trouxe, como seu corolário, o levantamento preliminar de noções de tempo coexistindo simultaneamente na organização aduaneira. Examinando a cultura e os processos cognitivos ali ocorrentes e as práticas cotidianas, encontrou-se indicadores dessas noções de tempo e de como e quando os membros dessa organização estruturam suas atividades e as (re) constróem, juntamente com sua identidade.

A Aduana Brasileira, organização centenária, formalmente existindo desde 1808, antes da independência do País, sofreu, em 1967, solução de continuidade em sua trajetória histórica. As reformas promovidas pelo governo brasileiro naquele período criaram a Secretaria da Receita Federal, voltado à Administração Tributária, pretendendo substituí-la. A Aduana Brasileira passou por uma profunda mudança: a sua extinção e a incorporação de suas atividades em outra organização não-aduaneira.

Possuidora de uma história longa e reconhecida, operando num ambiente composto de forte dimensão institucional, a Aduana deixou de existir como uma entidade jurídica autônoma. Seus

processos e estrutura organizacionais foram imersos, dispersos e transformados depois de sua incorporação. Desde então, os personagens do comércio exterior e outras entidades internacionais passaram a se relacionar com a nova organização que lhe sucedeu, no caso a Secretaria da Receita Federal. Em 1985 foi criado o Sistema Aduaneiro, um subgrupo ou divisão da Secretaria da Receita Federal, sem autonomia, que passou a reunir e ordenar as mesmas atividades e finalidades da Aduana que lhe tinha antecedido décadas antes.

Além das relações que ela deveria manter com o ambiente nacional interno, ela precisaria atender o contexto internacional, relacionando-se bilateral ou multilateralmente com outras Aduanas. As Aduanas do Mundo todo mantêm um estreito intercâmbio entre si e se articulam principalmente, embora não exclusivamente, num organismo dotado de personalidade jurídica internacional e *status* diplomático denominado de OMA – Organização Mundial das Aduanas (Ex-Conselho de Cooperação Aduaneira), uma vez que congrega representantes oficiais de Nações-Estados soberanos, apesar de não ter explicitamente uma missão política.

A citada pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, com utilização de múltiplas fontes de evidência. A abordagem metodológica, predominantemente descritivo-qualitativa, teve enfoque antropológico, utilizando-se dos discursos e práticas cotidianas. O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise foi constituída pelos grupos de membros da organização. As fontes primárias se constituíram de entrevistas semi-estruturadas, com as pessoas selecionadas de acordo com critérios de amostragem proposital e estratificada casual. As fontes secundárias se reportaram a documentos internos e externos, artefatos, signos e símbolos e outros elementos que permitiram aferir, na comunicação, a história, a cultura e a situação atual do grupo estudado. Os dados primários foram tratados por meio de análise descritiva e de análise de conteúdo e os dados secundários o foram por meio de análise documental. A análise de conteúdo utilizou-se da análise categorial temática.

A observação do cotidiano da unidade local que está essencialmente encarregada das funções do sistema aduaneiro permitiu registrar, ao longo de todo esse período, a importância da noção de tempo para o grupo em estudo. A noção de tempo surge em várias circunstâncias e situações experienciadas diariamente pelos membros e não membros do sistema aduaneiro.

A administração dos serviços públicos impõe a observância de carga horária e a definição de intervalos horários para cumprimento da jornada diária de trabalho.

Observou-se que, com frequência, ocorreu dos servidores públicos terem de permanecer muito além do final diário de sua jornada, para conseguir terminar a tarefa (ex.: inspeção física de bens em importação; visita oficial a aeronave ou embarcação; acompanhamento de carregamento e liberação de saída de bens destinados ao exterior, e outras) ou terem de trabalhar, sem previsão, fora dos horários normais de expediente, à noite, finais de semana ou feriados, devido à necessidade de se atender determinados acontecimentos. Encaram isso com naturalidade.

Os servidores aduaneiros expressaram sua inconformidade em terem de obedecer o horário fixado para início e término diário de trabalho, manifestando diversos argumentos, entre eles, que a natureza da atividade fiscal aduaneira exige (a) tratamento individual a cada caso ou situação, o que impede o tratamento seriado ou industrial; (b) a observação preponderante de parâmetros qualitativos, ao invés de quantitativos; (c) um esforço fundamentalmente intelectual investigativo, e não manual. Seria anti-producente, conforme depoimento observado, interromper o fluir da tarefa para tentar obrigá-la a se adequar aos limites do horário de expediente comum.

A organização do tempo do trabalho na unidade local aduaneira se baseia numa grade de horários pré-determinados para diferentes tipos de tarefas, base de uma escala de validade periódica. Assim, cada servidor permanece, durante certo período, encarregado de determinadas

tarefas. Todos manifestaram assentimento com a distribuição das tarefas, mas parecem não concordar com a delimitação inflexível de horários.

Essa solução, contudo, não reduziu o aparente conflito entre as exigências de controle do trabalho, através do tempo, por parte da administração, e o entendimento de que as tarefas possuíam um ritmo próprio, incapaz de se circunscrever a controles de tempos e movimentos.

Entendem, eles, assim como os não membros do sistema aduaneiro (ex.: despachantes, importadores, exportadores e outros), que cada tipo de atividade aduaneira possui um início e um término claramente determinados pela estrutura lógica da tarefa (ex.: o procedimento do despacho de importação se inicia com o registro da declaração de importação e termina com o desembaraço e subsequente autorização para liberar os bens importados) e não pelo momento cronometrado. A singularidade de cada despacho, por exemplo, seria afirmada nas peculiaridades e particularidades que caracterizam a respectiva operação de importação (ou de exportação), em termos comerciais, cambiais, logísticos, jurídicos e outros aspectos.

Além do mais, cada um desses eventos é composto de procedimentos ordenados e interdependentes entre si, que podem implicar ou não em postergação de sua conclusão. Não haveria uma previsão padronizada ou estimada da duração cronometrada de cada uma dessas atividades. Elas variariam de situação real para situação real. Podem iniciar e terminar rapidamente, ou se prolongarem por dias, conforme a complexidade que apresentam. Essas atividades são tipos de eventos, e eles possuem, sob a perspectiva daqueles que os praticam, uma conformidade cíclica.

Por outro lado, verificou-se que esses eventos, no seu conjunto imediato, estabelecem o ritmo ou cadência das interações sociais. Um servidor pode ter a seu encargo, simultaneamente, mais de uma importação para desembaraçar e permanecer durante dias submerso na análise documental, verificação de dispositivos normativos aplicáveis, consultas interpretativas e outras providências, antes de concluir cada uma delas.

Também os importadores e exportadores se preocupam com o tempo, procurando obter agilização na liberação dos bens sob controle. Argumentos sobre custos, oportunidades, direitos e deveres e inúmeros outros procuram explicar suas manifestações nesse sentido.

Percebe-se, aqui, a existência de um entendimento comum a respeito da noção de tempo e de ele constituir um objeto na interação que desempenham, apesar dos interesses diversos.

O tempo é um bem precioso que, geralmente e se possível, deve, para importadores e exportadores, ser poupado do tempo despedido para se efetuar os controles aduaneiros. Entendem que a ação aduaneira pode ter impacto econômico sobre a operação comercial, para além dos aspectos tributários. Ela pode alterar a composição econômica, referente à importação ou exportação sob inspeção, ao intervir no fluir da operação logística correspondente.

Eu acredito para aplicar bem a tarifa, como realmente é o objetivo da alfândega, ela tem de ter uma organização específica e em linha... isso por um motivo muito significativo, as decisões em comércio exterior têm que ser muito ágeis, porque delas dependem o lucro ou prejuízo da operação. (D.E. 4:1)

Uma empresa programa uma exportação e envia a mercadoria para embarque definitivo... está tudo embalado e combinado para a viagem, mas se a alfândega decide interromper para uma inspeção detalhada, se ela não for expedita, pode frustrar o embarque e levar a empresa exportadora a perder seu contrato ou seu cliente no exterior. Ou seja, esse é um aspecto que toca não somente o nível micro, da empresa, como também o nível macro, da imagem do Brasil lá fora... (D.E. 10:7)

Conforme depoimentos colhidos, para os servidores públicos o tempo não é um recurso a ser subtraído dos importadores e exportadores. Ele é intrínseco à própria natureza do evento que desempenham. Observou-se que parecem compreender que qualquer tentativa de reduzir o tempo para desempenhar a atividade implica em subtrair elementos necessários ao cumprimento de sua missão, atingindo um dos fundamentos do exercício de seu papel e sua identidade. Parece atingir, também, o sentimento de responsabilidade, o senso de dever e de profissionalismo que compartilham. Preferem que cada evento seja curto o necessário, mas sem prejudicar o sentimento de satisfação valorativa pela qualidade da tarefa executada. Tanto assim, que expressam críticas aos colegas que, injustificadamente, retardam ou aceleram a finalização da tarefa.

...temos que criar uma aduana que seja eficiente... nós não podemos dizer que uma mercadoria demora 1 a 2 dias para ser liberada, né? Bateu no porto? Tá liberada! ... O que não pode é nós ficarmos criando entrave ao processo produtivo brasileiro... (D.E. 7:31)

A jornada de trabalho não parece ser vista como uma quantidade de minutos ou horas, mas como eventos ou atividades dotados de significados que compõem o sentido do que ali realizam. O ritmo do trabalho, entretanto, visto na realização recorrente de suas atividades e eventos, sofria influência direta da demanda externa, do procedimento de seleção e distribuição dessas demandas ou atividades entre os servidores e pelas normas em vigor.

Essas observações permitiram deduzir que, nesse nível das interações sociais, coexistem duas noções de tempo. De um lado o tempo sem sua concepção cronometrada; de outro o tempo ínsito no evento, de conotação simbólica e distinto da primeira noção. A segunda concepção de tempo surge, assim, como um entendimento compartilhado essencial às interações sociais realizadas no caso em estudo, podendo, por sua natureza representativa, ser considerado como expressão da cultura aduaneira.

O fato é que a interação social traz não só uma noção de espaço (o *locus* onde se configuram as inter-relações), mas, também, a noção temporal (o ritmo de sua estruturação e da sua realização simbólica). Esses momentos (espaço-temporais) são significativos e seu ritmo parece estar relacionado no sentido de continuidade das identidades sociais, coletivas e individuais.

Essas primeiras constatações ensejaram o retorno aos outros dados coletados, para verificar a existência de outros indicadores a respeito de noções de tempo.

As inúmeras referências à sucessão de gestores nacionais da Secretaria da Receita Federal e do Sistema Aduaneiro brasileiro trazem o entendimento que compartilham sobre ser esse um aspecto da sua dinâmica de existência. Cada gestor, segundo os depoimentos observados, trouxe contribuições que afetaram a estrutura e o funcionamento do grupo em estudo. A par de críticas quanto ao mérito dessas contribuições, esses depoimentos demonstram o entendimento consensual de que (a) os gestores participaram efetivamente da história do grupo e da organização, (b) suas gestões possuíam características que permitiam distingui-los entre si e (c) elas possuíam início, evolução e finalização, caracterizando, cada uma, como um ciclo próprio do desenrolar histórico. Essas considerações conformam essas sucessões como fases da trajetória da organização e do grupo, denotando sua natureza temporal.

Nunca nós pensamos em fazer alguma norma que afetasse os agentes econômicos sem ouvi-los! Assim foi com o Melhorança, assim com o Portinari,

assim com o Zé Luiz! [sucessão de coordenadores ou gestores nacionais do sistema aduaneiro em determinado período]... (D.E.4:15)

Os dados apresentam, também, o entendimento de que o grupo e a organização estão passando por outro tipo de período ou fase, menos correspondente à atuação dos gestores e mais correspondente a características e situações conjunturais internas. Essa fase por que passa o grupo e a organização assinala uma série de conceitos explicadores de seu posicionamento atual, quer sob uma visão retrospectiva, quer sob uma visão prospectiva. Essa característica indica tratar-se de entendimento dotado de noção temporal, essencialmente ligado à visão que compartilham de si mesmos, coletiva e individualmente.

Agora com essa nova metodologia estabelecida pelo Secretário da Receita Federal, que eu entendo ser um novo rumo para a alfândega brasileira, significa não se estar exclusivamente preocupado com a mercadoria na hora do desembarço, mas também com a vida econômico fiscal da empresa importadora.... (D.E. 11:9)

Nós formamos a elite do Ministério da Fazenda até 68....A partir de 68 a coisa muda. A Receita é transformada num órgão fechado em si mesmo. O Ministro passa trazer sua equipe de São Paulo ou do Rio... nós passamos a receber uma coisa pronta, a política passa a ser definida pelo Ministro e seus assessores, sem a participação de nosso pessoal.... (D.E. 5:2)

E hoje, modernamente, a função da Alfândega é muito mais de controle do comércio exterior do que de arrecadar... (D.E.4:1)

Eu estou muito mal impressionada com o momento aduaneiro. Eu não entrei na Receita no tempo que as pessoas sabiam muito – houve esse tempo, porque eu escuto dizer e leio a respeito de gente que sabia muito, não só de aduana, mas de comércio exterior e outras coisas importantes..... a fase atual está comprometendo a capacidade intelectual e a capacidade de produzir e de inovar... (D.E. 8:15)

Haveria, também, a possibilidade de caracterizar períodos ou etapas por que passa o grupo e a organização, mas com preponderância de se atribuir a eventos, características e episódios externos, que abrange outras entidades. Destacam sua característica econômica, ou política, tecnológica ou outras, e supõem existirem em maior ou menor limitação espacial (ex.: local, regional, nacional ou mundialmente) ou limitação social (ex.: intergrupar, intraorganizacional, societal, intersocietal), mas, parece consenso, entenderem que (a) elas permeiam o ambiente em se insere o grupo e a organização, (b) podem ser vistas como movimento social, identificado em eventos históricos e (c) são dotados de existência limitada, ou seja, se desenvolvem num suposto ciclo de expansão, maturação e cessação de existência.

Os dados deste caso dão destaque a estarem eles imersos e vivendo os seguintes períodos ou momentos: político-regional (ex.: MERCOSUL), político-econômico-nacional (ex.: política econômica do atual governo brasileiro) e político-econômico-mundial (ex.: transnacionalização da produção, modelos de controle propostos pelo GATT e OMC, e outros). Sua presença no discurso cotidiano sublinha sua natureza simbólica-cognitiva e permite considerá-los como expressão da cultura do grupo em estudo.

É claro que a situação hoje é muito mais grave que em 1929. Na década de 30 você tinha 20% da população vivendo em cidades, hoje você tem 80%! Naquela época, qualquer crise econômica não gerava fome... (D.E.7:1)

...mas exigem uma administração extremamente rápida, para você pode ter um comércio exterior mais condizente com a atualidade dos países desenvolvidos. (D.E.4:2)

Um dado que é importante: a União Aduaneira no MERCOSUL. Esse é um fato que mudou a nossa situação, pois ele criou um território aduaneiro maior... além disso a política liberalizante, redução de alíquotas, são coisas que influenciam nossa vida, ou seja, mudam a cara da aduana. Não dá mais para trabalhar como antigamente. (D.E. 7:23)

Porque, no momento que o mundo fala em integração, em facilitação de comércio internacional, não tem como a aduana correr em outra raia. (D.E. 8:24)

Hoje, não, hoje se fala até mesmo na normatização, na uniformização das classificações e da valoração. Então, a partir desses tratados internacionais, as regras passaram a ditar não só no âmbito comercial, mas também no âmbito jurídico, para definir o direito, o que cada país membro pode fazer. Temos aí o GATT e a OMC. Você vê o nivelamento que vem ocorrendo na conceituação dos institutos aduaneiros, nos critérios jurídicos para classificar e enquadrar as operações internacionais... (D.E. 11:4)

Por fim, a análise também aponta a existência de uma noção de tempo que transcende as conjunturas sociais, estreitamente associado a outras crenças sobre a origem e ancestralidade das aduanas no mundo e sobre seu carácter e evolução institucional supra-conjuntural. É a noção de tempo a que se pode assinalar mais evidentemente uma natureza mítica, no seu senso comum. Não que as outras noções também não sejam míticas, em certo sentido mais amplo, mas as afirmações contidas nos dados sugerem que essa teria menor ligação com a realidade objetiva.

Então eu vou repetir o que já foi dito. As Aduanas surgem concomitantemente com os Estados nacionais soberanos e unos. (D.E. 3:1)

Ela se equipara a uma tropa que está em permanente combate. Nem é como o Exército, que pode ter momentos de trégua e descanso. Seu combate é permanente, não tem trégua... (D.E.3:1)

...quando no exterior, se, por qualquer motivo, me identificava com outro aduaneiro com quem me encontrasse casualmente lá, o cara imediatamente puxava um bate papo ...parece que era alguém ligado a você já há muito tempo e por muitos laços.. isso ocorreu em vários países, até no Japão, na Coréia (D.E.6:11)

Conclusão

A análise do caso em estudo traz elementos indicadores da existência de diferentes noções de tempo, compartilhados pelo grupo e importantes na cultura aduaneira. A conotação social dessas noções é exposta na constatação de que sua significação se apóia em atividades.

Há uma associação direta entre a significação atribuída aos eventos e interações realizadas pelos participantes e não-participantes do sistema aduaneiro e o sentido de duração e evolução rítmica dessa estruturação social. Nota-se que a cultura em estudo contempla as suas atividades (o seu trabalho) como tarefas apoiadas em acontecimentos (ex.: o despacho aduaneiro é

procedimento que se desenvolve quando há importação), ou seja, o seu trabalho é percebido na relação atividade – acontecimento, e não na relação atividade – tempo despendido. A unidade de produção é a tarefa, e não a duração do trabalho em termos cronometrados. Além disso, essas noções estão ligadas nas estratégias que adotam para organizar e avaliar suas atividades e compreender suas interações e contexto imediato.

Quadro 2 - Noções de tempo compartilhadas na cultura aduaneira

Noções de tempo	Exemplos
Tempo associado a eventos realizados nas interações do cotidiano	Despacho aduaneiro (ciclo do desembaraço), visita de controle em embarcações;
Visão de pertinência e continuidade que associa eventos internos ao grupo e à organização, com horizonte de realização mais amplo que o cotidiano.	Ciclos de gestão (ex.: administração do Dr. Everardo Maciel), etapas ou fases de mudança política e cultural; ex.: obrigação de prestar declaração formal anual à RF.
Visão de pertinência e continuidade que associa eventos externos à organização e ao grupo	Ciclos tecnológicos; ciclos econômicos; ciclos políticos (ex.: Mercosul); ciclos de outras crenças e idéias coletivas (ex.: fase da Globalização);
Visão de pertinência e continuidade que associa crenças míticas ao grupo e à organização	Origem ancestral ou histórica da aduana; Natureza institucional da atividade aduaneira; tempo de reconstrução da aduana pós-1968.

Fonte: Nogueira, 2000.

O tempo, sob a perspectiva de sua construção social, pode ser analisado como estando sendo continuamente reificado, ganhando, assim, a aparência de possuir uma natureza intrínseca de atualidade e inevitabilidade numênica.

Podem coexistir diferentes noções do tempo compartilhadas, incursas em teorias e universos simbólicos, que integram diferentes áreas de significação, permitindo abranger a ordem institucional em uma totalidade simbólica, como, também, ordenar as realizações e experiências humanas, manter um senso de segurança, de legitimação e de participação inserida e estabelecer uma configuração que interrelaciona os atores participantes e reconhece e constrói identidades estáveis e definidas.

Os pressupostos a respeito da natureza do tempo e de seu desenvolvimento podem proporcionar importante contribuição para se entender mudança organizacional. Por exemplo, conforme sugere o estudo preliminar apresentado, as atividades rotineiras da organização são percebidas como ocorrendo num tempo seqüencial e linear e, simultaneamente, partes de um processo de formulação de diferentes noções de tempo. Sugere, ainda, que essa concepção de linearidade do tempo nem sempre auxilia a se compreender as transformações e mudanças mais abrangentes e extensas. Esses processos podem ser melhor analisados com a utilização da abordagem que conceitua o tempo como um modelo socialmente construído.

Bibliografia

- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petropolis: Editora Vozes, 15 ed., 1998.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações, *in O Indivíduo na Organização*, pp. 21-45. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAVIES, Paul. Esse fluxo misterioso. In: **Scientific American Brasil**. Ano I, n. 5, outubro de 2002.
- DIMAGGIO, P.J. e POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P. J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. London: The University of Chicago Press, 1991. pp.63-82. (.)
- DUMMETT, Michael. Bringing about the past. In: POIDEVIN, Robin Le e MACBEATH, Murray (Ed.). **The Philosophy of Time**. Oxford: Oxford University Press. 1993, pp. 117-133.
- ELIADE, M. **Mito do eterno retorno**. São Paulo: Mercuryo. 1992.
- FRANZ, Marie Louise von. **Mistérios do tempo** – ritmo e repouso. Lisboa: Edições Del Prado, 1997.
- GARCIA, Joe. **O Tempo**. Conferência. PUC-SP. 1998.
- GIDDENS, Anthony. **A Constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GOFFMAN, E, **Interaction ritual**: essays on face to face behavior. New York: Anchor Books, 1967.
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petropolis: Vozes, 1985. (.)
- HASSARD, J. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização** - dimensões esquecidas. v. I. São Paulo: Ed. Atlas S A, 3. ed., pp. 175-193, 1996
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis, FONSECA, Valéria Silva e FERNANDES, Bruno H. R. **Mudança e estratégia nas organizações**: perspectivas cognitiva e institucional. (1998: Foz do Iguaçu) **ANAIS**, 22. ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, Clovis L.; FONSECA, Valéria da S.; FERNANDES, Bruno H.R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. (1999: Foz do Iguaçu) **ANAIS**, 23. ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.

- MACHADO-DA-SILVA, C.L. e GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S.R., HARDY, C. e NORD, W. (Orgs. ed. original); CALDAS, M., FACHIN, R. e FISCHER, T. (Orgs. ed. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais** - modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, Vol. I. São Paulo: Atlas, pp. 220-226, 1999.
- McINERMEY, Peter K. **Time and experience**. Philadelphia: Temple University Press. 1991, pp. 206-226.
- MCTAGGART, J. M. The unreality of time. In: POIDEVIN, Robin Le e MACBEATH, Murray (Ed.). **The Philosophy of Time**. Oxford: Oxford University Press. 1993, pp. 23-34.
- NOGUEIRA, E. Eros da S. **Identidade Organizacional** – estudo de caso da aduana brasileira. Curitiba: Universidade Federal do Paraná. 2000.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. e YATES, JoAnne. It's about time: temporal structuring in organizations. In: **Organization Science**, v. 13, n. 6, november-december 2002, pp. 684-700.
- PLATÃO. **Timeu**. São Paulo: Hemus, 1998.
- PRIOR, Arthur N. Changes events and changes in things. In: POIDEVIN, Robin Le e MACBEATH, Murray (Ed.). **The Philosophy of Time**. Oxford: Oxford University Press. 1993, pp.35-46.
- SMITHSON, Alan. **The Kairos Point** – the marriage of min and matter. Rockport (EUA): Elements Books Inc. 1997, pp. 45-62, 201-216.
- SZAMOSI, Géza. **Tempo e espaço** – as dimensões gêmeas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 1994.

ⁱ “Ora, quando o Pai que o engendrou compreendeu que se movia e vivia, esse Mundo, imagem nascida dos deuses eternos, rejubilou-se e, em sua alegria, refletiu sobre os meios de torná-lo ainda mais semelhante a seu modelo. E assim como esse modelo resulta ser uma alma imortal, esforçou-se, na medida de seu poder, tornar imortal igualmente a esse todo. Ora, é a substância da alma-modelo que era eterna, como vimos, e essa eternidade, adaptá-la inteiramente a um Mundo engendrado, era impossível. Por isso, seu autor preocupou-se em fabricar uma certa imitação móvel da eternidade, e, organizando todo o Céu, fez, da eternidade uma e imóvel, esta imagem eterna que progride segundo a lei dos números, isso a que chamamos o Tempo.” (Platão. Timeu. São Paulo: Hemus. 1998).