

Emmendoerfer, Magnus Luiz  
TEMPORALIDADES E IMPLICAÇÕES DO TRABALHO GERENCIAL NO COTIDIANO  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 11, núm. 1, enero-marzo,  
2017, pp. 70-84  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441750483011>



# TEMPORALIDADES E IMPLICAÇÕES DO TRABALHO GERENCIAL NO COTIDIANO

TEMPORALITIES AND IMPLICATIONS OF MANAGEMENT WORK IN DAILY LIFE

Recebido em 17.01.2017. Aprovado em 16.03.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i1.887>

**Magnus Luiz Emmendoerfer**

[magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa/MG, BRASIL

## Resumo

O objetivo é discutir as implicações do trabalho gerencial na vida cotidiana a partir da análise da noção de tempo. O percurso metodológico deste ensaio teórico considerou principalmente dados bibliográficos os quais foram cotejados a luz da literatura especializada sobre o objeto em estudo, resultando em duas seções estruturadoras: 1) temporalidades, organizações e ocupações gerenciais; 2) devoção ao trabalho gerencial e suas implicações na vida cotidiana. Como principais discussões, observou-se que é preciso identificar o que realmente é significativo para pessoas que atuam como gerentes em suas atividades cotidianas. E, por esse meio, compreender as possíveis tensões e conciliações que essas pessoas podem lidar de maneira individual ou coletiva na busca de bem-estar e qualidade de vida. Isso revela a centralidade do tempo gerencial em um contexto marcado pela intensificação do trabalho, onde a área de gestão de pessoas necessita aprofundar seus estudos e suas práticas na contemporaneidade.

**Palavras-chave:** Gerencialismo. Mudança Organizacional. Qualidade de Vida. Gestão de Pessoas. Mal Estar.

## Abstract

The aim of this study is to discuss the implications of managerial work in daily life from the analysis of the notion of time. The methodological course of this essay considered mainly bibliographic data which were compared in light of the specialized literature on the object under study, resulting in two structuring sections: 1) temporalities, organizations and managerial occupations; 2) devotion to managerial work and its implications in everyday life. As main discussions, it was observed that it is necessary to identify what is really significant for people who act as managers in their daily activities and, thus, understand possible tensions and conciliations that these people may deal individually or collectively in the pursuit of well-being and quality of life. This reveals the centrality of managerial time in a context marked by the intensification of work, where the area of people management needs to deepen its studies and practices in the contemporary world.

**Keywords:** Managerialism. Organizational Change. Quality of Life. Personnel Management. Malaise.

## Introdução

Max Weber mostrou como a racionalização do tempo de trabalho<sup>1</sup> possibilitou desenvolver e consolidar a modernidade capitalista por meio da divisão do espaço social em esferas, domínios e organizações distintas. Assim, a separação rigorosa entre os espaços público e privado, laboral e doméstico, família e empresa enquanto tipos ideais distintos permitiriam compreender o funcionamento da sociedade moderna. Esta foi uma das grandes contribuições conceituais e metodológicas de Max Weber para as ciências sociais, uma vez que as organizações têm se revelado o domínio central da vida humana (HALL, 2004).

Os estudos clássicos nas Ciências Sociais não se aprofundaram a respeito do surgimento e, principalmente do crescimento das ocupações gerenciais nas organizações, que se apresentam como impulso e meio de coordenação do desenvolvimento do capitalismo moderno e também contemporâneo. Apesar do trabalho gerencial não ter sido alvo de seus estudos, Weber (2004) mostrou que a posição de mercado dos indivíduos exerce uma forte influência sobre suas “oportunidades de vida”. As pessoas que possuem qualificações, como títulos, diplomas e habilidades adquiridas, tornam-se mais “negociáveis” do que outras que não as possuem. Se na modernidade, essas qualificações atendiam as demandas da organização, na contemporaneidade isso aparenta não ser suficiente para as ocupações gerenciais, que diante de uma variedade de tarefas exigidas nas organizações, requerem cada vez mais competências por parte dos indivíduos.

Dessa forma, o objetivo principal deste estudo teórico de natureza ensaística é discutir as implicações do trabalho gerencial na vida cotidiana a partir da análise da noção de tempo.

## Escolhas metodológicas

Um trabalho ensaístico necessita esclarecer ao leitor suas escolhas metodológicas, as quais balizaram e orientaram sua elaboração (BURGOON, 2001).

Neste sentido, este ensaio segue uma orientação epistemológica de natureza interpretativa e crítica a fim de provocar reflexões no decorrer da exposição do objeto em estudo. Seus referenciais analíticos têm predominantemente como base os trabalhos sob uma abordagem sociológica das organizações, bem como trabalhos contemporâneos pós-weberianos que possibilitam analisar as organizações e os sujeitos que detêm autoridade racional-legal, que neste ensaio são aquelas pessoas que ocupam cargos gerenciais nas organizações.

Segundo Bertero (2011) é também necessário esclarecer os pressupostos que condicionaram suas escolhas metodológicas. Neste ensaio, escolheu-se trabalhos de natureza sociológica, especialmente de base pós-weberiana, pois pressupõe-se que as implicações do trabalho gerencial sejam derivadas da forma que os indivíduos percebem e usam o tempo nessas ocupações. E compreender isso, seria o primeiro passo para se questionar as atividades diárias e as condições que regulam o comportamento da vida cotidiana. Tal compreensão pode ser obtida por meio da noção de tempo enquanto uma construção social, analisado como uma totalidade em que as atividades ou os eventos realizados pelos indivíduos são distribuídos ao longo de um dia. Isso seria uma visão mais contemporânea dos estudos organizacionais, visando avançar em relação aos estudos sob a perspectiva clássica weberiana que se atinham principalmente a uma parte desta totalidade, como o tempo de trabalho na organização.

A noção de tempo como uma totalidade pode permitir transcender o alcance explicativo que o referencial clássico weberiano apresenta e remete à necessidade de se conhecer as atividades realizadas pelos indivíduos nos diferentes espaços da vida cotidiana. Essas atividades compõem um sistema social formado por práticas situadas, configurando um padrão de organização social (GIDDENS, 2003; AGUIAR, 2007) que se (re)produz no tempo e no espaço, e que geram implicações (positivas ou não) para o próprio indivíduo e para aqueles com que ele mantém relacionamentos.

<sup>1</sup> Nas ciências sociais, os trabalhos de Max Weber são considerados um dos principais marcos teóricos na linha de pesquisa “Temporalidades e Organizações”. Contudo, não se pode esquecer, embora não sejam aprofundados neste ensaio, dos trabalhos clássicos de Émile Durkheim, Karl Marx e George Simmel.

A partir dessas escolhas teóricas, ressalta-se que os referenciais analíticos utilizados foram indicados nas referências e são essencialmente de fontes bibliográficas. Os dados utilizados foram cotejados a luz da literatura especializada com enfoque pós-weberiano com abordagem sociológica sobre o objeto em estudo. A análise se materializou em duas seções estruturadoras de discussão, que apontaram elementos para o entendimento acerca das temporalidades e das ocupações gerenciais, bem como sobre aspectos relacionados a devoção e aos desdobramentos na vida cotidiana de pessoas que ocupam cargos gerenciais.

## TEMPORALIDADES, ORGANIZAÇÕES E OCUPAÇÕES GERENCIAIS

A noção de tempo como fonte e produto de uma sociedade envolve uma pluralidade de percepções, chamadas de temporalidades, resultantes dos modos de significação humana apreendidos pela experiência, comumente conhecidas por ensaio e erro no cotidiano (ELIAS, 1998). Essas temporalidades são construídas e reconstruídas nos processos de interação em diferentes espaços interconectados na contemporaneidade, “limitadas pelas realidades físicas do organismo e da natureza e estruturadas nas instituições e organizações de cada sociedade” (LEWIS; WEIGERT, 1981, p.450). Neste sentido, a compreensão da natureza do tempo na vida cotidiana permite considerar o caráter multidimensional do ser humano, apreendido a partir de sua experiência cotidiana, resultante de ações imbricadas por diferentes razões.

Na perspectiva weberiana, as pessoas que atuam em cargos gerenciais na organização são legitimadas tanto pelo seu posicionamento na hierarquia como pela meritocracia, pela competência técnica, pela profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade. Elas auxiliaram no desenvolvimento de tecnologias (como a de gestão), contribuindo também para a organização da vida econômica e social de acordo com princípios de eficiência e conhecimento técnico. Essa racionalização da vida cotidiana exigiu, segundo Hassard (1990), a sincronização das atividades diárias. Isso requisiou dos indivíduos uma demarcação mais objetivada e controlada de um dia tanto na organização quanto no domicílio. Ao mesmo tempo, isso fez com que aqueles que desejassesem ser (ou ao menos demonstrar que são) organizados, uma aceitação do tempo institucional, que é aquele estruturado a partir

de regras, sanções e procedimentos definidos pelas organizações, e que são aplicáveis somente aos seus próprios membros, apesar de levarem em conta as estruturas de tempo das demais organizações com as quais precisam interagir.

Observou-se que o tempo institucional foi uma das preocupações centrais de Weber (2004), bem como o é dos estudos organizacionais na contemporaneidade. Assim, a lógica e a racionalização do tempo institucional tendem a ser as mesmas do tempo do relógio, em que os indivíduos estão submetidos a orientações temporais que podem ser repetitivas ou não, em intervalos regulares, sob a forma de cronogramas, prazos de entrega, ritmos de trabalho e regras culturais de pontualidade, como meios de sincronização da vida coletiva. Diante da percepção de escassez de tempo no trabalho (especialmente do trabalho remunerado), o indivíduo tende a abrir mão do tempo próprio em favor do tempo de interação e, deste, em favor do tempo institucional.

Isso tende a ocorrer (1) porque o tempo organizacional é mais estruturado do que os outros dois, ditando os momentos nos quais as interações podem acontecer (como pausas para o café, fim do expediente, reuniões, prazos para entrega dos resultados do trabalho etc.); (2) porque o tempo organizacional tende a determinar o ritmo das interações. Assim, os indivíduos tornam-se sujeitos à obediência dos horários propagados pelo tempo institucional, visto que devem se adaptar a eles nas localidades em que vivem. Dessa forma, segundo Adam (1998), as pessoas absorveram uma vida dependente das instituições, de tal modo que qualquer alteração nos hábitos do dia a dia pode significar uma desorganização na vida particular de cada um. Assim, todos os indivíduos estão condicionados a rotinas que possuem horários normalmente pré-estabelecidos para realizar todas ou boa parte de suas atividades cotidianas.

Entretanto, nas sociedades dominadas pelo “trabalho e pela mídia de massa, as conversações de lazer são mais a exceção do que a regra” (LEWIS; WEIGERT, 1981, p.446), dependendo da posição social e do prestígio da ocupação dos indivíduos (WEBER, 2004). Neste sentido, o tempo próprio e o tempo de interação tendem a ficar confinados aos fins de semana, dias de folga e ao final da jornada diária, quando não são absorvidos pela devoção continuada e prolongada ao trabalho remunerado. Esta noção de tempo é, segundo Dalton (1959), um mito existente nas organizações na medida em que os dirigentes utilizam o argumento

da formalização para legitimar e subjugar a relações informais, que estão mais próximas da vida cotidiana no trabalho.

Para Giddens (2003), a vida cotidiana inserida no contexto da flexibilização do trabalho demonstra-se cada vez mais independente dos acordos de horário ou do deslocamento das pessoas. Isso evoca uma instigante ruptura com as velhas noções de espaço/tempo impostas aos indivíduos desde a Revolução Industrial, a qual marcou a organização social do mundo ocidental a partir da segunda metade do século XIX.

Essa noção tradicional de espaço/tempo nas organizações envolve principalmente relações estabelecidas em situações de copresença, diferentemente da contemporaneidade em que os “compromissos sem rosto” e o tempo descontínuo passam a ser mais presentes na medida em que a confiança em artefatos como a tecnologia de informação começa a crescer, possibilitando a interação virtual, não presencial. Percebe-se que a noção de tempo descontínuo está relacionada ao uso de tecnologia de informação e comunicação (VIRILIO, 1999; TONELLI, 2003) o que faz com que o tempo passe a ser sentido pelos indivíduos, de modo acelerado (ADAM, 1998), instantâneo e simultâneo (CASTELLS, 2016).

Para Falcão Casaca (2005), a noção de tempo maleável pode assumir diferentes formas no cotidiano para o trabalho, inclusive para os cargos gerenciais, como: Tempo parcial; *Job sharing* (parcelamento do trabalho); Semana comprimida; Horários flexíveis; Trabalho por turnos (fixos ou rotativos); Horários antissociais (atípicos); Licenças (de assistência à família, de formação etc.); Bancos de horas ou tempo; Isenção de horário; e férias coletivas.

Desse modo, a flexibilidade passa a ser sinônimo de liberdade e autonomia individual, que, paralelamente tende a estender e intensificar o tempo de trabalho, ao possibilitar a maximização da quantidade de tarefas realizadas numa jornada diária. Isso exige mudança na estrutura da organização, em sua produção, no trabalho e também nos indivíduos, para lidarem com as demandas e alterações constantes, remetendo à chamada prática da flexibilidade funcional (KOVÁCS, 2002).

Essa prática diz respeito ao empoderamento ou à designação por parte da organização de novas tarefas e responsabilidades, às vezes variadas, que são

realizadas num mesmo período de tempo, exigindo dos indivíduos polivalência ou multifuncionalidade (DAL ROSSO, 2008), bem como competências e qualificações para lidarem constantemente com essas demandas organizacionais.

Goldthorpe (2000) observou que a flexibilização funcional depende do grau de engajamento das pessoas, em especial daquelas que detém cargos de autoridade nas organizações como os gerenciais. Esses cargos podem articular e mediar os interesses da cúpula estratégica com os demais setores da organização e na medida em que essas pessoas fossem eficientes e eficazes em sua função, sob o princípio da meritocracia, eram recompensadas por sua competência com o pagamento de salários mais altos e a oferta de promoções regulares.

Nesse cenário, o papel de ocupações gerenciais passa a ser remodelado. Os gerentes precisam “pensar e agir” como empresários (mesmo não os sendo), e devem “saber lidar” com as dificuldades e os constrangimentos que um funcionário enfrenta diariamente (DAVEL; MELO, 2005). Isso ocorre porque os gerentes não têm propriedade dos meios de produção, mas compartilham política e ideologicamente das estratégias do capital, e concomitantemente são pessoas remuneradas, que exercem função de controle do processo de trabalho.

Reed (1997) relata que a atuação dos gerentes nas organizações exige a utilização de saberes que os habilitam a lidar com as exigências ambíguas da posição e as pressões organizacionais. Uma relação desses saberes foi apresentada no trabalho de Echeveste *et al.* (1998) que analisaram a prática dos gerentes em empresas brasileiras situadas dos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, demonstrando que o discurso identificador da ocupação gerencial remete a um profissional prático, flexível, ágil, com visão estratégica e habilidade em lidar com as demandas de tempo e seus conflitos.

Em relação à função gerencial, Davel e Melo (2005), Zamora (2006) e Motta (2007) afirmam que não há consenso por parte da literatura especializada nem dos próprios gerentes sobre esse novo papel e as competências exigidas em função das contínuas e profundas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Tais exigências tendem a gerar demandas principalmente não rotineiras que implicam uma constante sincronização e dessincronização no dia a dia, requisitando agilidade e habilidade dos gerentes em organizar e dimensionar o seu tempo de trabalho.

Assim, a ocupação gerencial ainda permanece obscura na análise das práticas organizacionais, constituindo-se em importante campo de estudos (ZILLE, 2005).

Mesmo assim, percebe-se que a semelhança entre os saberes exigidos em ocupações gerenciais e as premissas da flexibilidade funcional não parece mera coincidência, mas sim um discurso deliberado pelos proprietários de organizações, que tem o interesse que os gerentes passem a atuar como agentes facilitadores (MARQUES *et al.*, 1998) e difusores desse regime pautado na flexibilização, considerado “um contexto absolutamente diferente do das décadas anteriores e no qual predominarão, cada vez mais, a complexidade, a instabilidade e a incerteza” (KLICKSBERG, 1993, p.186). É, definitivamente, uma gerência que age em meio à “turbulência” e tende a direcionar seus esforços para a realização de trabalhos de curto prazo e para a execução de projetos, sobretudo o chamado “trabalho flexível” (SENNETT, 2006). Esses aspectos, na visão deste autor, dificultam ou mesmo impedem que os indivíduos desenvolvam experiências significativas para sua formação moral, como um dos elementos importantes e balizadores da sua própria vida. E, isso, segundo Sennett (2006), tende a servir, na maioria das vezes, para deformar e/ou impedir a formação de seu caráter, uma vez que as práticas exigidas pelas organizações, frequentemente, são incompatíveis até mesmo com preceitos éticos.

Desse modo, a realidade da flexibilização nas organizações contemporâneas, para Tonelli (2003), não está isenta de conflitos e tensões que rondam a subjetividade dos indivíduos em suas relações sociais, inclusive as dos gerentes. Segundo Kovács *et al.* (2005) e Falcão Casaca (2005, p.6, grifo meu), a flexibilidade de trabalho tende a ser ambígua como o trabalho dos gerentes. Ao mesmo tempo em que pode conter *riscos* (precariedade de emprego, segregação no mercado de trabalho, remunerações baixas e irregulares, ocupações pouco qualificadas, ausência ou escassez de oportunidades de formação, *confílio com a vida familiar e agravamento das desigualdades sociais e de gênero*), pode contemplar também *oportunidades* (possibilidade de uma participação laboral mais adequada às necessidades e aspirações individuais, melhoria das qualificações, acesso a empregos bem remunerados, *melhor articulação com a vida familiar/pessoal, maior controle sobre o tempo, melhoria da qualidade de vida e modernização das relações de gênero*).

Observa-se assim que o maior desafio trazido pela flexibilização nas organizações contemporâneas não

são as mudanças em si, mas as formas que os indivíduos passaram a ser pressionados, que, na maioria das vezes, causa um grande incômodo e significativos níveis de estresse, principalmente naqueles que ocupam função gerencial, contribuindo, na maioria das vezes, para o adoecimento físico e psíquico (PUTNAM, 2000; SENNETT, 2006).

Grün (1990), obedecendo a um padrão mais geral e não exclusivo as organizações, observou entre gerentes novos e velhos, um conflito geracional para lidar com a variedade de demandas e mudanças no cotidiano do trabalho produtivo. Esse autor percebeu que cada geração de gerentes experimenta e produz comportamentos de forma diferenciada em relação ao processo de trabalho e introdução de tecnologias (como as pautadas na flexibilização), e isso pode se tornar alvo de disputa e também de tensão para os gerentes.

Assim, de um lado, têm-se os gerentes “velhos” ou autodidatas, com uma formação mais empírica, formados dentro da organização, de outro os “jovens” ou novatos, profissionais em início de carreira, mas já ocupando posições gerenciais, com curso superior e experiência em outras organizações. Vale ressaltar que esta dicotomia apresentada por Grün (1990) não tem o intuito de tipificar a posição gerencial, mas demonstrar que os contratos psicológicos efetuados entre indivíduo e organização são construídos sobre tipos de aspirações diferentes. Concomitantemente, sobre as tensões e conflitos dos gerentes, há na sociedade contemporânea o fetiche e a propagação nos meios de comunicação da imagem do *gestor bem sucedido*, que tornam o trabalho gerencial mais exigente e complexo. Ésther e Melo (2004) caracterizam o gerente como aquele cuja agenda está sempre cheia de demandas e atividades, o que lhe garante prestígio e a convicção de que é “indispensável” na organização. Tal convicção pode ser um sentimento existente no atual discurso gerencial diante das condições do mercado de trabalho para lidar ou se esquivar das cobranças da sua própria casa. Contudo, Ésther e Melo (2004) reiteram que esta condição gerencial é resultado de seu desejo e escolha de ser gerente.

A noção de *gestor bem sucedido* ou do *super-herói gerencial* exigido na atualidade (MOTTA, 2007) possui dois aspectos distintos que as organizações conclamam autocontrole por parte dos indivíduos: de um lado, a objetividade, cuja racionalidade é orientada por meio da previsão e antecipação de ações, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito; por outro

lado, existe a sua subjetividade, composta pela racionalidade substantiva, intuição e emoção, já que a imprevisibilidade, a ambiguidade, a variedade, a fragmentação e o imediatismo se fazem presentes no seu cotidiano na organização.

Antunes e Alves (2004) e Grisci *et al.* (2004) fazem uma análise da relação entre o trabalho no modelo taylorista-fordista e aquele da acumulação flexível. Para esses autores, o modelo fordista, utilizava as capacidades intelectuais humanas para a produção de bens e produtos de consumo; já o modelo de acumulação flexível incorpora cada vez mais a dimensão subjetiva humana (não somente formal como no modelo taylorista-fordista), passando a ser denominado de trabalho imaterial, pois, além de produzir bens e produtos de consumo, mobiliza aspectos das relações intelectuais e afetivas dos trabalhadores, produzindo “coisas imateriais como informação, necessidades, valores, cuidado, conforto, tranquilidade, sentimento de bem-estar e interação humana” (GRISCI *et al.*, 2004, p.1), centradas na racionalidade instrumental (RAMOS, 1989). Essas práticas organizacionais seriam formas contemporâneas de minimizar as disfunções burocráticas no trabalho efetivo das ocupações gerenciais apontadas por Blau e Scott (1970) e Selznick (1972) como aqueles processos de divisão do trabalho e de delegação, que são alvo de questionamentos por parte dos subordinados acerca da competência técnica do gestor, minando sua autoridade formal.

Segundo Antunes e Alves (2004), o envolvimento e o comprometimento dos gerentes contemporâneos tendem a ser condicionados não somente por aspectos formais, mas também por aspectos relacionados à subjetividade, propiciado pelas técnicas de gestão contemporâneas nas organizações. Isso reitera os apontamentos de Morgan (1996) sobre os rumos que os valores culturais do processo de trabalho têm assumido, colocando a organização como elemento gerador de tensões e de estresse e que, em alguns casos, afeta de forma endêmica os valores sociais. Assim, a separação entre casa e trabalho mostrada nos estudos de Weber (2004) poderia ser um tipo ideal, ao contrário do que está sendo vivenciado na contemporaneidade cuja separação aparenta ser sutil, inclusive, com sobreposições.

## **Devoção ao trabalho gerencial e suas implicações na vida cotidiana**

Nas últimas décadas, em que houve mais evidências de uma sociedade pós-moderna, foi observado que o trabalho remunerado (não somente realizado nas próprias organizações) vem tomando conta cada vez mais das nossas vidas. Entende-se que maior devoção ao trabalho remunerado na atualidade está associada à sensação de desconforto, ansiedade, ou até mesmo de perigo (GIDDENS, 1991), que influí na subjetividade dos indivíduos. Tais sensações começam a ser sentidas como aspectos da pós-modernidade devido à ruptura espaço-temporal e ao ritmo mais acelerado das mudanças proporcionadas pela mentalidade produtivista com ênfase na competição e na inovação tecnológica das organizações.

Nesse sentido, novos processos de trabalho emergem na medida em que o cronômetro e a produção em série e de massa são substituídos ou incrementados pela flexibilização da produção, pela especialização flexível (PIORE; SABEL, 1990), por novos padrões de busca da produtividade e de adequação da produção à lógica do mercado.

Um desses desdobramentos foram os incrementos e ajustes nos horários de funcionamento das organizações em função dos interesses da produção e do comércio, implicando um aumento da jornada efetiva de trabalho. Isso foi visualizado no estudo de Lee *et al.* (2007), encomendado pela Organização Internacional do Trabalho – OIT, realizado em 50 países, que detectou que 22% das pessoas ativas (aproximadamente 614,2 milhões) no mundo trabalham mais de 48 horas por semana. No Brasil, embora tenha melhorado significativamente<sup>2</sup>, essa realidade não é muito diferente. Lee *et al.* (2007) ressaltaram a existência de um descompasso significativo entre as horas que as pessoas trabalham e as que elas precisam ou gostariam de trabalhar, para devotarem mais o seu tempo a outras atividades como aquelas de lazer e de cuidados com o domicílio e a família.

Diante disso, **pressupõe-se que essas formas de lidar com a jornada de trabalho nas organizações, empregadas pela cúpula estratégica, tenham se**

<sup>2</sup> A duração da jornada normal de trabalho no início da industrialização brasileira era “de no mínimo 12 horas diárias nas mais florescentes e capitalizadas empresas. Tal número nos conduz a um patamar superior a 3.600 horas ao ano, número muito próximo ao que encontrado durante a Revolução Industrial na Inglaterra” (DAL ROSSO, 1996, p.35).

**mantido, em sua maioria, cegas e alheias aos usos do tempo vivenciados pelos seus empregados fora da organização, principalmente daqueles que detêm posição de autoridade, como as pessoas que atuam como gerentes.**

Somadas à legitimação de atos institucionais como a Lei 10.101, as formas flexíveis de produção na contemporaneidade começam a exigir da atividade gerencial uma perspectiva ampla com dimensões mais estratégicas. **Pressupõe-se que tais dimensões estratégicas estejam próximas da noção de “personificação do espírito do dono ou fundador” (FREITAS, 2005) nas ocupações gerenciais.** Isso demanda a necessidade de um grande investimento pessoal (energia e tempo) para lidar com as pressões das tarefas do dia a dia na organização, bem como com o desenvolvimento profissional de sua carreira. E como as carreiras dificilmente levam em consideração o tempo necessário aos cuidados com o domicílio e a família, o ônus profissional tende a ficar reservado aos indivíduos que não derem “conta” de conciliar as atividades demandadas pelos diferentes espaços da vida cotidiana.

Segundo Virilio (1999), a divisão rigorosa dos espaços da organização e do domicílio, tende a ser suprimida (quiçá eliminada) com o oferecimento, pelas organizações contemporâneas, de tecnologias de comunicação como celulares e computadores (portáteis) conectados na rede internet. A disponibilidade e o uso de tais tecnologias revelam um tempo potencial de devoção ao trabalho, que passa a ser o dia inteiro e o espaço laboral, qualquer lugar que se tenha acesso a tais tecnologias. Observa-se, concordando com Fine (1990, p.96) que o tempo de trabalho vem se tornando cada vez mais um recurso próprio da organização produtiva “que pode ser negociado ou simbolizado, sendo tratado como algo real já que se torna conhecido simultaneamente por meio de nossa experiência com ele”. Porém, na contemporaneidade, **pressupõe-se que essa experiência, com o tempo, tenha tornado a sensação de escassez ou falta de tempo mais atenuante para os indivíduos no dia a dia.**

Nesse sentido, em uma pesquisa envolvendo o controle do tempo nas organizações, Collison e Collinson (1997) mostraram como as mudanças tecnológicas influenciam o tempo e as relações sociais. Os autores relatam que, após um processo de reestruturação organizacional, seguido de um grande número de demissões, houve intensificação

do controle e do monitoramento tempo-espacial para os que restaram, gerando problemas para homens e mulheres (mais horas de trabalho, pressão, mais tempo na empresa, menor tempo de férias, extensão do controle tempo-espacial para o ambiente familiar com o uso de celulares, *bippers, modems*, entre outros). Se a pesquisa fosse feita, provavelmente englobaria o uso de *smartphones, tablets* e aplicações conectadas em redes virtuais como *Facebook* e *WhatsApp*.

Para Sennet (2006, p.68), há na prática dos horários flexíveis, por meio da tecnologia da informação, um microcontrole do tempo que avança “mesmo quando o tempo parece desregulado. Os trabalhadores, assim, trocam uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica”. Para Grisci (2002), tempo de trabalho está deixando de ser um tempo moderno, para ser um tempo mutante, ou seja, controlado de acordo com o mercado e fazendo usos de tecnologias de informação.

Burris (1989) sustenta que certas formas ou estratégias de controle organizacional são predominantes em determinados períodos e contextos históricos. Atualmente, parecem imperar controles mais sofisticados em que o tempo de trabalho dos indivíduos nas organizações está sendo alvo de um controle “suave” de modo flexível (COURPASSON, 1997; SENNETT, 2006), onde tecnologias programadas e colegas de trabalho cobram resultados uns dos outros. **Parece que isso tende a predominar nas atividades das organizações contemporâneas em relação ao controle do tempo gerencial.** Nesse sentido, Courpasson (1997, p.55) propõe a noção de “limitação flexível”, na qual o indivíduo tem aparentemente sensação de sua participação nas atividades organizacionais, mas, na realidade, “as avaliações, os mecanismos de promoção, as opções dos dirigentes que presenciam em seu cotidiano exercem um efeito de limitação sem violência explícita”. Com base nessas colocações, é possível que os atuais sistemas organizacionais de coordenação, em especial os ideológicos e tecnológicos, exerçam um controle sutil e difuso sobre o tempo de trabalho, que passa a absorver relativamente o tempo nos demais espaços do dia a dia, como o domicílio.

Assim, na idéia de Hassard (2001), o controle do tempo foi se tornando sofisticado, relativamente usado de maneira rígida e, recentemente, de modo mais flexível, nas organizações com o objetivo de tornar mais eficiente seus sistemas de coordenação e modelos de gestão, procurando reduzir a incerteza

temporal, conflitos de interesse entre indivíduos e a própria escassez do tempo na organização.

Entende-se que, coadunando com as idéias de Hägenstrand (1978), que a organização enquanto espaço laboral não está “presa” à determinada geografia ou localidade, podendo ser deslocada ou não, por meio das tecnologias de comunicação, e acompanhar os indivíduos para onde eles forem ou aceitarem dar continuidade ao seu trabalho profissional. Contudo, vale lembrar que há espaços dominantes nos quais é realizada a maioria das tarefas e atividades demandadas pelas organizações. Segundo Castells (2016, p.476), este é o perfil do “novo espaço industrial” que caracteriza-se pela capacidade organizacional e tecnológica de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra sua unidade por meio de conexões de telecomunicações e da flexibilidade e precisão da microeletrônica [...]. Assim, nesta pesquisa, o trabalho remunerado das organizações “levado para casa” pelas pessoas que atuam com gerentes, tende a configurar o domicílio tanto como um espaço laboral - no sentido de “extensão ou filial da organização” neste ambiente privado - quanto um prolongamento do tempo dedicado ao trabalho remunerado.

Mesmo com a variedade de jornadas de trabalho e a possibilidade de flexibilização do trabalho proporcionada pelas tecnologias de comunicação, observa-se uma dificuldade de motivar as pessoas que atuam como gerentes para um uso do tempo que privilegie uma jornada de trabalho menor ou menos extensa no espaço laboral. **Pressupõe-se que o volume de tarefas associado às cobranças e demandas das organizações contribuem também para essa maior devoção ao trabalho remunerado, bem como para a sensação de desconforto ou incompetência por não ter cumprido as tarefas no prazo acordado ou durante o expediente de trabalho.** A noção de incompetência está relacionada à situação em que os indivíduos não conseguiram (ou não estão conseguindo) atender as demandas que lhes foram passadas no dia a dia nas organizações, o que tende a causar uma sensação de estar devendo algo por acharem que não foram suficientemente competentes no seu trabalho.

Vale incorporar a esta exposição o aumento gradual de mulheres no mercado de trabalho remunerado, o que, devido às poucas alterações nas atribuições tradicionais de gênero na divisão social dos afazeres domésticos (AGUIAR, 2007; MELO; CONSIDERA;

SABBATO, 2007), trouxe impactos para a relação entre a organização e o domicílio na atualidade. Alguns desses impactos foram: o reforço à desvalorização do espaço doméstico, a restrita participação do homem nas atividades ocupacionais neste espaço, e a aceleração de ritmos e cadências, principalmente na vida das mulheres que se sobrecarregaram com a “dupla” ou “tripla” jornada de trabalho nos diferentes espaços da vida.

Para Hassard (2001, p.205-206), essa jornada de trabalho é uma das características presentes na contemporaneidade em que “a organização formal e externa substitui a família como locus principal na estruturação do tempo, (assim) as funções familiares têm-se rendido à grande especialização de distintas organizações externas [...]. Apesar do retorno qualificado do trabalho em casa, segundo este autor, as únicas funções produtivas significantes que permanecem (ou tendem a permanecer) no domicílio são cozinhar, limpar, cuidar das crianças, lavar e fazer compras. Essas funções produtivas passaram a incidir mais sobre as mulheres do que nos homens, passando a repercutir em múltiplas temporalidades para lidar com as diferentes demandas do cotidiano. Ressalta-se que essas funções mais significativas têm sido menos devotadas por pessoas que atuam em ocupações gerenciais ou delegadas a terceiros, fazendo com que o indivíduo se concentre cada vez mais no trabalho remunerado.

Segundo Glorieux (2005), conforme sua pesquisa realizada na Europa, essa ocupação exaustiva das mulheres em atividades nos espaços laboral e doméstico traz impactos sobre suas escolhas de vida. As mulheres na faixa etária entre 25 e 49 anos deixam o trabalho remunerado (completa ou parcialmente) nas organizações para dedicarem-se quase que plenamente às atividades do domicílio (motivadas principalmente pelo nascimento e criação dos filhos). Por outro lado, os homens, nesta mesma faixa etária, dedicam-se ainda mais ao trabalho remunerado, estendendo sua jornada na organização para “fazerem carreira”, o que leva a manter nas representações sociais a natureza de “ajuda” quando são solicitados e estão disponíveis no domicílio. Este fato tende a reforçar o tradicionalismo na divisão sexual dos afazeres domésticos.

Na visão de Glorieux (2005), isso se deve também ao *busy age period*, momento da vida em que os indivíduos entre 25 e 40 anos que vivem do trabalho buscam se dedicar mais à carreira profissional, tornando mais presentes e atenuantes as pressões de tempo e as

longas jornadas de trabalho. Porém, a pesquisa de Glorieux (2005) na Europa mostra que, no momento de se constituir família e dar mais atenção ao espaço doméstico, normalmente nesta mesma faixa etária há um processo decisório distinto por gênero nos usos do tempo. Enquanto homens optam por investir mais tempo na carreira neste período, as mulheres tendem a optar por trabalho de tempo parcial ou a saírem da vida profissional para se dedicar à família e ao espaço doméstico. Também há outras soluções para que um casal continue trabalhando e não deixem completamente o mercado de trabalho. Essas soluções existem principalmente em países semiperiféricos como o Brasil, onde as desigualdades sociais, o desemprego e a oferta de mão-de-obra não especializada são maiores, permitindo que haja empregados domésticos nessas moradias.

Assim, coadunando com Laslett (1983), percebe-se que os indivíduos, ao optarem pela carreira, estão trocando a utilidade orgânica da vida cotidiana pela especialização mecânica nas organizações. Esta opção que envolve maior devoção ou culto ao trabalho na organização está também associada à questão econômica<sup>3</sup>, em que as pessoas se esforçariam mais para obter, além de reconhecimento e prestígio profissional, maiores recompensas financeiras. Este é um fenômeno em progresso na sociedade contemporânea que abarca intensificação do ritmo de trabalho, dedicação excessiva, longas jornadas diárias, quantidades crescentes de tarefas e busca desenfreada por resultados.

Para Serva e Ferreira (2004), a exigência de tamanho comprometimento com a organização fez com que se formassem trabalhadores “viciados” ou “maníacos” pelo trabalho, os chamados *workaholics*, estereótipos que organizações vêm cultivando em sua estrutura e valorizando no mercado como um perfil gerencial positivo e produtivo, com o objetivo de maximizar os seus resultados (MORGAN, 1996). Logo, para esse autor, ser chamado de gerente “estressado” por consequencia desses comportamentos ditos “pró-ativos” não é algo pejorativo, mas sim um diferencial competitivo para o profissional e as organizações.

Observa-se que as fronteiras entre a organização e o domicílio têm se tornado mais tênue. Deste modo, concordando com Westenholz (2006), as horas da vida privada tendem a invadir as da organização, através de mais feriados, horários de almoço que se esticam ou licença-maternidade, e as horas de trabalho remunerado invadem as do domicílio e de lazer com o trabalho à noite e em finais de semana. De forma otimista, mas em posição contrária a de outros estudiosos, para esse autor a interrelação dos diferentes espaços da vida cotidiana, ao mesmo tempo em que deixa as pessoas tranquilas porque desenvolvem um sistema de compensação de horas, também estimula a ação já que podem administrar o tempo a fim de concluir o que deve ser feito.

Portanto, não seria adequado socialmente que a cúpula estratégica nas organizações dissuadisse as pessoas que atuam como gerentes de dissociarem a vida profissional da vida pessoal, pois “o todo (a vida) e a parte (a organização) são um construto que se auto-regula de acordo com o ambiente” (SILVA, 2005, p.25).

Então, pressupõe-se também que tanto a organização quanto o domicílio não constituem para aqueles que atuam como gerentes nas organizações um “bloco homogêneo de gestos cotidianos que se repetem, mas uma teia de situações de natureza diferente, às vezes antagônicas, que se tecem ao longo dos dias, e cada dia é diferente do outro, envolvendo sentimentos e também os hábitos mais banais e rotineiros que garantem a sobrevivência” (OLIVEIRA, 2003, p.40).

Nesse sentido, relata Gorz (2005), é importante estabelecer uma diferença clara entre a natureza do domicílio e a natureza da organização. Enquanto este último é o *lócus* de uma atividade pública, solicitada e valorizada por outros e por eles remunerada, o outro contempla responsabilidades sociais e afetivas que não são delegáveis, nem transferíveis à organização e as instituições de ensino. O domicílio constitui um núcleo insubstituível dos indivíduos, representando um *lócus* de relações formadoras e intransferíveis, cabendo aos pais, independentemente de suas qualificações

<sup>3</sup> Os problemas financeiros tendem a ser uma tensão relevante na realidade das famílias podendo ser um dos aspectos que mais geram mal-estar advindos de desentendimentos e brigas no domicílio entre os entes.

profissionais, transmitir aos filhos a certeza de amor e proteção e o conjunto de valores que os introduz ao mundo civilizado. Tais responsabilidades afetivas construídas no cotidiano são as que mais vêm sendo feridas pela falta de tempo de homens e mulheres que se dedicam em horário integral à vida profissional.

Para Castells (2016), a sociedade intensificada e sobrecarregada de trabalho cria contradições para si mesma, na medida em que seus interesses acabam se tornando conflituosos. Para esse autor, a ostentação exagerada do tempo dedicado ao trabalho acaba voltando-se contra a própria sociedade na medida em que, deixando respectivamente em segundo plano a função educativa e de convívio com os pais, abre espaço à deriva no destino de muitas crianças e jovens, assim como de pais idosos. Segundo Aguiar (2007), quando as pessoas conseguem devotar o seu tempo presencialmente ao cuidado e ao zelo de crianças, conciliando com o tempo do trabalho remunerado, elas passam a deixar as atividades do espaço doméstico e, principalmente, as de lazer em segundo plano ou suspensas temporariamente da vida cotidiana. Porém, segundo a autora, havendo a possibilidade dessas pessoas contratarem uma empregada para os serviços domésticos, o tempo para o lazer tende a aumentar no seu dia a dia.

Sendo assim, ao discutir os usos do tempo e seus desdobramentos na relação entre a organização e o domicílio, tem-se a impressão de que a vida das pessoas se resume a intermináveis jornadas devotadas ao trabalho, em permanente disponibilidade às organizações, ou não passa de uma corrida frenética de um lado para outro no cumprimento de obrigações profissionais e na assistência a outrem, em especial, no domicílio. “Subitamente, é como se esses adultos não tivessem vida amorosa e sexual, que pede tempo de convivência e distensão para que possa ser fonte de alegria” (OLIVEIRA, 2003, p.57).

Neste sentido, Oliveira (2003) observou-se que as atividades que compõem o espaço de lazer tendem a ser colocadas na escala de prioridades diárias como algo secundário, quiçá periférico ou até mesmo retirado desta escala, para que as pessoas possam compensar as horas “extras” devotadas ao trabalho remunerado nas atividades de cuidados com o domicílio e a família. Com base na análise de dados sobre usos do tempo em Belo Horizonte (Brasil), realizada por Aguiar (2007), essa escala de prioridades tende a ser diferente conforme a ocupação do indivíduo e aos dias da semana. Segundo este autor, quanto maior é

o *status* (prestígio) da ocupação do indivíduo, maior é a probabilidade de ele despender mais tempo em atividades de trabalho remunerado em um dia de semana e mais tempo em atividades de lazer em um dia de fim de semana, inclusive a diferença por gênero. Isso reitera a ação racional sob a perspectiva weberiana, cuja situação dessas ocupações durante a semana não deve ser vista como alienação no trabalho, mas sim como uma consequência das escolhas e ações feitas pelo sujeito, bem como meritocrática do próprio cargo que ocupa.

Nesse sentido, Sadock, Sadock e Kaplan (2007) acrescentam que as atitudes colocadas em prática pelos gerentes podem também ser geradoras de tensões em determinado contexto organizacional, o qual vem sendo influenciado por uma série de transformações econômicas, políticas e tecnológicas que atingiram a sociedade nas últimas décadas.

Assim, a intensificação do trabalho remunerado implica um ritmo cada vez mais acelerado, bem como um prolongamento do tempo do trabalho que contribui para um aumento da impaciência dos trabalhadores (BROD, 1984), resultando em níveis sem precedentes de tensões e preocupações não restritas a organização que tendem a estimular sintomas de depressão e transtornos de ansiedade, como a síndrome do pânico e o estresse (KOMPIER; LEVI, 1995). Além desses, existem também as Lesões por Esforços Repetitivos/ Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT), gastrites, hipertensões. Todos esses sintomas e seu gradual aumento no cotidiano das pessoas, segundo Dal Rosso (2008), possuem relação com a intensificação do trabalho contemporâneo, especialmente dos serviços com base na imaterialidade pelo fato de demandarem mais intensamente as capacidades intelectuais, afetivas, os aprendizados culturais herdados e transmitidos, o cuidado individual e coletivo. Nesse serviço imaterial insere-se também o trabalho gerencial.

A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO vigente no Brasil (2002), disponível no Ministério do Trabalho e Emprego e atualizada periodicamente, indica que o exercício do trabalho gerencial pode estar sujeito à condição de estresse, devido à pessoa que ocupa este cargo permanecer no seu dia a dia em posições pouco confortáveis, durante longos períodos e a trabalhar sob pressão.

Assim, esse processo vem causando um relativo “mal-estar” nas pessoas que atuam como gerentes devido

à transcendência de suas preocupações para outros espaços da vida cotidiana (DAVEL; MELO, 2005). Ao mesmo tempo, como forma de minimizar este “mal-estar”, os gerentes praticam formas de resistência e de defesa em face das exigências organizacionais, como o “humor subversivo” apontado por Rodrigues e Collinson (1995), que ao mesmo tempo diverte e leva à identificação de personagens com sujeitos do ambiente corporativo, denotando conhecimento de conceitos internos de suas práticas diárias e um posicionamento individual diante delas. Vale lembrar que os gerentes são contratados ou conduzidos para tal posição para organizar e controlar o processo de trabalho dos outros, direcionando-os para os interesses das organizações (WILLMOTT, 2005).

Apesar das atividades de trabalho remunerado oferecerem oportunidades de reconhecimento mais tangíveis para o indivíduo, o excesso ou desequilíbrio do tempo dedicado ao trabalho remunerado tem sido identificado como um dos principais causadores de desequilíbrio físico, emocional e social nos indivíduos (SILVA, 2005). Esses elementos se fazem presentes no cotidiano de ocupações gerenciais, que, pela natureza da função, estão expostas a significativos níveis de pressão no trabalho. Essa pressão decorre principalmente da organização em termos de suas demandas no contexto em que está inserida (ZILLE, 2005). Para Goldberg (1986), ocupação gerencial é o elo entre os diversos níveis organizacionais, estando, por essa razão, permanentemente submetido à intensa carga de tensão, podendo constituir-se em fator precipitador de quadros de estresse no trabalho e nos demais espaços da vida cotidiana, como o domicílio. Diante disso, o que pode ser ou tem sido feito?

Tem-se observado a importância de compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares, visando minimizar as tensões e promover uma relação mais equilibrada entre os espaços da vida cotidiana. Dessa forma, as organizações e os indivíduos que vivem do trabalho possuem um papel fundamental na conciliação dos diversos papéis e atividades que as pessoas exercem no seu dia a dia.

Assim, segundo Glorieux (2005), estratégias de conciliação podem ser encontradas para manter essa pressão e as tensões sobre controle. Uma maneira é a tradicional estratégia que pode ocasionar uma clara divisão sexual no espaço doméstico em família - o homem proporciona uma vida através do trabalho pago, enquanto a mulher cuida do lar e das crianças, ou vice-versa, o que é ainda raro nos domicílios. A

segunda maneira de lidar com este problema é o trabalho de tempo parcial para as mulheres. E o terceiro mecanismo para conter a carga total de trabalho é trabalhar integralmente com um horário de trabalho relativamente curto ou menor.

Silva (2005) também apresenta algumas formas que as ocupações gerenciais utilizam para conciliar as demandas da vida cotidiana. Estimular o diálogo entre os envolvidos e a realização de atividades físicas e de lazer é tentativa de buscar minimizar as tensões e conciliar as demandas da organização e do domicílio. O tempo dedicado ao diálogo, na forma de conversa ou de discussão, surge como uma maneira de conscientizar os membros da família, ou da empresa, da dificuldade de alcançar o equilíbrio. Este debate também ajuda a estabelecer alternativas para alcançar este equilíbrio (SILVA, 2005). Já o tempo dedicado às atividades de lazer, além de ajudar a minimizar a incidência de conflitos, influencia na qualidade de vida, no trabalho e nas relações em família.

Observa-se que essas opções de conciliação são possíveis de serem empregadas no dia a dia pelas pessoas a partir do reconhecimento efetivo de suas respectivas relevâncias e da iniciativa individual em sair desta “zona de desconforto” em relação às implicações cotidianas indesejadas. Neste sentido, retomando Weber (2004), vale lembrar que mesmo que a cúpula estratégica das organizações condicione seus trabalhadores em relação as suas temporalidades, eles ainda são donos de suas próprias escolhas e motivações.

## Considerações finais

Buscou-se contribuir com a compreensão do trabalho gerencial e de suas implicações na vida cotidiana, por meio da noção de tempo como categoria analítica, afim de proporcionar um “movimento” de reflexões destacadas no decorrer do ensaio. A noção de “momento” justificou-se pelas diversas implicações negativas para a vida cotidiana de pessoas que atuam em cargos gerenciais, tornando premente a questionamentos sobre isso. E a noção de “movimento” refere-se neste trabalho a tentativa de sintetizar e valorizar um conjunto de esforços da comunidade científica que tem buscado de modo direto ou indireto trazer contribuições para explicar ou compreender as transformações no trabalho gerencial, bem como suas consequências principalmente nocivas

para a vida pessoal e social dos sujeitos ocupantes de cargos gerenciais.

Todavia, observou-se que cada indivíduo é responsável por suas escolhas no dia a dia, mesmo sofrendo os constrangimentos da estrutura social. Contudo, a quantidade de tempo e energia para dedicar a cada espaço da vida pode variar de pessoa para pessoa de acordo com sua idade/geração. E por mais individualizada que seja a solução, pessoas que estão na mesma função, como os gerentes, tendem a resolver de forma semelhante esses conflitos relacionados aos usos do tempo no dia a dia. Sendo assim, primeiramente é preciso identificar o que realmente é significativo para pessoas que atuam como gerentes em suas atividades cotidianas. E, por esse meio, conhecer e discutir as possíveis tensões e conciliações que essas pessoas podem aplicar como forma de disciplina individual e coletiva na busca de bem-estar e qualidade de vida.

Neste sentido, este ensaio contribui, a partir do resgate da ocupação gerencial, com a discussão sobre as implicações desta ocupação para além da esfera do trabalho, apresentando a noção de temporalidades como uma categoria relevante para se compreender as tensões e as conciliações que diariamente as pessoas que atuam em cargos gerenciais enfrentam ou podem enfrentar.

Observou-se com este ensaio que a noção de temporalidades enfatiza a natureza subjetiva do tempo, que permite considerar o caráter multidimensional do ser humano apreendido a partir de sua experiência cotidiana, entendendo que o mesmo é dotado de vontades, desejos e que deve participarativamente das organizações em sociedade, sem esquecer da vida pessoal. Tal consideração na visão de Ramos (1989, p.39, grifo meu) está intimamente relacionada com o conceito de racionalidade substantiva que é:

[...] todo **ato inteligente**, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a **transcendência do ser humano**, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui, a razão, que preside o ato, não é a sua **integração positiva** numa **série sistemática** de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. Esse é um ato de domínio de impulsos, explosões emotivas, superstições, quimeras e

preconceitos, e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade.

Assim a racionalidade substantiva é reflexiva e auto organizadora, cuja lógica é de que as pessoas são estimuladas a determinar se aquilo que estão fazendo é adequado e, em função de um processo reflexivo, considerando a noção de temporalidades, podem ajustar suas ações com mais adequabilidade no dia a dia, com ou sem ajuda de terceiros, mesmo ocupando cargos gerenciais em organizações privadas e públicas.

Desta forma, a discussão empreendida neste ensaio, cujos assuntos não são novos, mas que se encontram ainda sombreados por outras prioridades da cúpula estratégica das organizações contemporâneas, chama também a atenção para o potencial de inovação nas práticas de gestão de pessoas por meios desses conhecimentos sobre temporalidades, as quais podem ser captadas por instrumentos institucionalizados internacionalmente. Esses instrumentos estão relacionados as pesquisas de usos do tempo (PENTLAND *et al.*, 1999), originalmente conhecidas como estudos de orçamento de tempo (SZALAI, 1976).

Pesquisas de usos do tempo possuem métodos para a compreensão de diversos fenômenos sociais, como os sentidos da vida, construídos e reconstruídos nos espaços cotidianos. Essas podem ser consideradas medidas de qualidade da vida urbana (SZALAI, 1976) ao permitirem analisar por diferentes aspectos a distribuição temporal das atividades cotidianas de indivíduos em diferentes ocupações e organizações (EMMENDOERFER, 2014), bem como as influências e consequências da modernidade em espaços públicos, nos aglomerados urbanos e nos seus arredores mais ou menos imediatos (EMMENDOERFER, 2013).

Portanto, isso permite destacar perspectivas futuras de pesquisa sobre tempo gerencial em um contexto marcado pela intensificação do trabalho, onde a área de gestão de pessoas necessita aprofundar seus estudos envolvendo questões da vida cotidiana (como gênero, diversidade, organização da família, atividades de lazer e de promoção da saúde física, mental e emocional), as quais se tornam fundamentais para a compreensão (e talvez resolução) dos problemas existentes na sociedade contemporânea.

## Referências

- ADAM, Barbara. *Timescapes of modernity*. London: Routledge, 1998.
- AGUIAR, Neuma. Time Use and the Sexual Division of Labor in a Brazilian City. In: Conference on Time Use Research, 29, Washington (DC), *Anais...* IATUR: University of Maryland, 2007.
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, v.25, n.87, p.335-351, Ago 2004.
- BERTERO, Carlos O. Réplica 2 - “O Que é um Ensaio Teórico?” Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, art. 2, p. 338-342, 2011. BLAU, Peter M.; SCOTT, W. R. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BRASIL. *Classificação Brasileira de Ocupações*. 2002. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego. Online. Disponível em: <<http://www.mtecb.gov.br>>. Acesso em: janeiro de 2017.
- BROD, Craig. *Technostress*. Addison-Wesley Reading, MA, 1984.
- BURGOON, Judee K. The Challenge of Writing the Theoretical Essay. In: ALEXANDER, Alison; POTTER, W. James (eds.) *How to Publish Your Communication Research*. London: Sage, 2001. p. 47-56.
- BURRIS, Beverly H. Technocratic organization and control. *Organization Studies*, v.10, n.1, p.1-22, 1989.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016. v.2.
- COLLINSON, David L.; COLLINSON, Margaret. Delaying managers: time-space surveillance and its gendered effects. *Organization*, v.4, n.3, p.375–407, 1997.
- COURPASSON, David. Regulation et gouvernement des organisations: pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du Travail*, v.39, n.1, p.39-61, 1997.
- DAL ROSSO, Sadi. *Mais trabalho! a intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo, 2008.
- DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Singularidades no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (orgs.) *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.
- ECHEVESTE, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora; TREZ, Guilherme; PANOSO, Carlos. Perfil do executivo no mercado globalizado. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* ANPAD, 1998. CD.
- ELIAS, Norbert. *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Perspectivas de Utilização da Pesquisa de Usos do Tempo. In: OLIVEIRA, Mara de; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). *Políticas Públicas: definições, interlocuções e experiências*. Caxias do Sul: UCS, 2013, v.1, p185-204. Disponível em: [http://www.ufsc.br/site/midia/arquivos/POLITICAS\\_PUBLICAS\\_EDUCS\\_EBOOK\\_2.pdf](http://www.ufsc.br/site/midia/arquivos/POLITICAS_PUBLICAS_EDUCS_EBOOK_2.pdf). Acesso em: 20 mar. 2017.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Tempo e Controle: Categorias Analíticas Relevantes para a Análise das Relações de Trabalho na Contemporaneidade em Instituições de Ensino Superior (IES)?. *Teoria e Cultura*, v. 9, p. 97-104, 2014. Disponível em: <https://teoriaecultura.ufjf.emnuvens.com.br/TeoriaeCultura/article/download/2839/2159>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- FALCÃO CASACA, Sara. *Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização*. Socius Working Papers. Lisboa: SOCIUS/ISEG/Universidade Técnica de Lisboa, 2005. n.10. 25p.
- FINE, Gary Alan. Organizational time: temporal demands and the experience of work in restaurant kitchens. *Social Forces*, v.69, n.1, p.95-114, Sep. 1990.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. 4.ed São Paulo: FGV, 2005.
- GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Unesp, 1991.
- GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GLORIEUX, Ignace. Reconciling paid work with family demands: Women's strategies to keep the total work load in check. In: VRANCKEN, Jan; JANS,

- Marc; VAN DER HALLEN, Peter (eds.), *Labour Market Research and Policy Making in Flanders*, Garant, Antwerpen, 2005, p.125-146.
- GOLDBERG, Philip. *A saúde dos executivos*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- GOLDTHORPE, John H. *On sociology*. Nova York: Oxford University Press, 2000.
- GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- GOUREVITCH, Aaron. Y. O tempo como problema da história natural. In: RICOEUR, Paul; UNESCO. *As culturas e o tempo: estudos reunidos da UNESCO*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- GRISCI, Carmem L. I. *Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário*. Socius Working Papers. Lisboa: ICCTI/CAPES; SOCIUS/ISEG/Universidade Técnica de Lisboa; UFRGS, 2002. n.3. 19p.
- GRISCI, Carmem L.I.; HOFMEISTER, Pedro M.; CIGERZA, Gilles C. Trabalho Imaterial, Controle e Subjetividade na Reestruturação Produtiva Bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba/PR. *Anais...* ANPAD, 2004, CD.
- GRÜN, Roberto. *A revolução dos gerentes brasileiros*. Campinas, 1990. 324f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.
- HASSARD, John. *The sociology of time*. Londres : Macmillan, 1990.
- HASSARD, John. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CALDAS, Miguel. FACHIN, Roberto. FISCHER, Tania. (org. ed. bras.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HÄGERSTRAND, Torsten. A note on the quality of the life-times. In: CARLSTEIN, Tommy; PARKEY, Don; THRIFT, Nigel. *Timing Space and Spacing Time*. Londres: Edward Arnold Publishers, 1978. v.2, p.214-224.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura, processos e resultados*. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- KLIKSBERG, Bernardo. A gerência no final do século XX. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n.2, p.183-201, abr./jun. 1993.
- KOMPIER, Michiel; LEVI, Lennart. *O stress no trabalho*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 1995.
- KOVÁCS, Ilona. *As metamorfoses do emprego*. Oeiras: Celta Editora, 2002.
- KOVÁCS, Ilona (Org.). *Flexibilidade de Emprego*. Oeiras: celta Editora, 2005.
- LASLETT, Peter. *The world we have lost*. New York: Charles Scribner's Sons, 1983.
- LEE, Sangheon; MCCANN, Deirdre; MESSENGER, Jon C. *Working time around the world*. London: Routledge; ILO, Geneva, 2007.
- LEWIS,J.D.;WEIGERT,A.J.The Structures and Meanings of Social Time. *Social Forces*,v.60,2,1981.
- MARQUES, Antônio L.; BANDEIRA, Mariana L.; SANTOS, Cléa M. Q.; RODRIGUES DA SILVA, Ronaldo A. A moderna consciência gerencial: reflexão para novos rumos. In: XXXIII Assemblea Anual de CLADEA, 1998, Santo Domingo de Guzman. *Anais...* CD.
- MELO, Hildete Pereira de; CONSIDERA, Claudio Monteiro; DI SABBATO, Alberto Os afazeres domésticos contam. *Economia e Sociedade*, v.16, n.3, p.435-454, Dez. 2007.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea*. 16.ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- OLIVEIRA, Rosiska Darcy de. *Reengenharia do tempo*. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.
- PENTLAND, Wendy E.; HARVEY, Andrew S.; LAWTON, M. Powell; McCOLL, Mary Ann. (orgs.). *Time use research in the social sciences*. Klumer Academic: New York, 1999.
- PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial, 1990.
- PUTNAM, Robert D. *Bowling alone*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

- REED, Michael. *Sociologia da gestão*. Lisboa: Celts, 1997.
- RODRIGUES, Suzana. B.; COLLINSON, David L. Having Fun? Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies*, v.16, n.5, p.739-368, 1995.
- SADOCK, Benjamin J.; SADOCK, Virginia Alcott; KAPLAN, Harold I. *Compêndio de psiquiatria: ciência do comportamento e psiquiatria clínica*. 9.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- SELZNICK, Philip. *A liderança na administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SERVA, Maurício; FERREIRA, Joel L. O. O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2004, Curitiba. *Anais... UFPR : ANPAD*, 2004. 1 CD.
- SILVA, Anielson Barbosa da. *A virência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. Florianópolis, 2005. 273f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.
- SZALAI, Alexander. Tendências da pesquisa contemporânea sobre o orçamento de tempo. In: BAUMAN, Zygmunt, et al. *Sociologia. Série Ciências Sociais*, Rio de Janeiro: FGV, 1976. p.125-142.
- TONELLI, Maria José. Produção de sentidos. *Revista de Administração Pública*, Fórum II EnEO, v.37, n.1, p.33-50, 2003.
- VIRILIO, Paul. *A bomba informática*. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade*. 4.ed. Brasília: UnB, 2004. 2v.
- WESTENHOLZ, Ann. Identity, Times and Work. *Time & Society*, v.15, n.1, p. 33-55, 2006.
- WILLMOTT, Hugh. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (orgs.) *Gerência em ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 215-252.
- ZAMORA, Philippe. Changements organisationnels, technologiques et recours à la formation dans les entreprises industrielles. *Revue économique*. v.57, n.6, nov. 2006. p.1235-1257.
- ZILLE, Luciano Pereira. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes*. 2005. 253f. Tese (Doutorado) – Belo Horizonte: Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.