

# QUANTO TEMPO O TEMPO TEM? UM ESTUDO SOBRE O(S) TEMPO(S) DE GESTORES DO VAREJO EM BELO HORIZONTE (MG)

Kely César Martins de Paiva\*  
Daiane de Lima Pinto\*\*  
Michelle Regina Santana Dutra\*\*\*  
Raquel Ferreira Roquete\*\*\*\*

## Resumo

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar a vivência do tempo na gerência à luz das cinco categorias apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007), a saber: policronia, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento. Os temas centrais foram apresentados e discutidos no referencial teórico e uma pesquisa de campo, descritiva e essencialmente qualitativa, foi realizada, utilizando-se, de forma prioritária, de entrevistas para coletar dados com 20 gestores de lojas similares do comércio varejista, situadas em *shopping centers* e em ruas de Belo Horizonte (MG). Os dados foram analisados à luz da técnica de análise de discurso. Percebeu-se que a maioria dos gestores adota comportamentos policrônicos e acelerados. Eles têm uma preocupação marcante com o cumprimento das metas, denotando elevado senso de pontualidade. Não se observou uma preferência distinta dos entrevistados em termos de profundidade temporal. A partir da análise dos três processos de arrastamento delineados pelos autores - sincronia, liderança, condução -, foi possível observar uma nítida relação entre tempo e poder, denotando a face ambígua, contraditória e fragmentada da gerência. Diante das limitações deste estudo, foram dadas sugestões para investigações futuras visando ampliar o conhecimento sobre os temas na realidade brasileira.

**Palavras-chave:** Gerência. Gerente. Tempo. Comércio. Varejo.

How Much Time does Time Have? A study of managers' time in the retail business in Belo Horizonte

## Abstract

The objective of this study was to describe and analyze the experience of time by managers in light of the five categories presented by Jaussi and Bluedorn (2007), namely: polychronicity, speed, punctuality, temporal depth and entrainment. The central topics were presented and discussed in theoretical framework and in a survey which was descriptive and essentially qualitative was performed, using mostly interviews to collect data from 20 managers of similar stores in the retail trade, in malls and on the streets of Belo Horizonte (MG). The data were analyzed using the technique of discourse analysis. It was observed that most managers adopt polychronic and accelerated behaviors. They are particular concerned with goals, demonstrating a high sense of punctuality. A distinctive preference of respondents in terms of temporal depth was not observed. From the analysis of the three processes of recording outlined by the authors - synchronous, leading, lagging - a clear relationship between time and power was observed, denoting the ambiguous, contradictory and fragmented face of management. Given the limitations of this study, suggestions for future research were to widen knowledge of the issues in Brazil.

**Keywords:** Management. Manager. Time. Trade. Retail.

\* Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professora Titular do Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/MG/Brasil. Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1270. Belo Horizonte/MG. E-mail: kely.paiva@unihorizontes.br.

\*\* Graduada em Direito da Faculdade Novos Horizontes. Bolsista de Iniciação Científica da FAPEMIG/ Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/MG/ Brasil. E-mail: daiane.lima@unihorizontes.br.

\*\*\* Mestranda em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Bolsista de Mestrado da CAPES- Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/ MG/Brasil. E-mail: michelle.dutra@unihorizontes.br.

\*\*\*\* Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/MG/Brasil. E-mail: raquel.ferreira@mestrado.unihorizontes.br.

## Introdução

A questão do tempo, de um modo geral, foi discutida por Bauman (2007) como uma dimensão marcante nos países desenvolvidos, tendo em vista mudanças seminais e interconectadas que vêm ocorrendo e criando, nos espaços laborais, uma série de novos desafios. Dentre estes, o autor ressalta os cinco seguintes: (1) o aumento da "liquidez" das organizações sociais na modernidade, já que precisam se reestruturar continuamente; (2) a separação entre o poder e a política, visto que o poder - politicamente descontrolado - se pulveriza por meio da globalização em várias esferas da vida humana, e a política, por sua vez, continua atuando localmente; (3) o avanço do processo de fragilização dos laços inter-humanos, gerando insegurança e individualismo; (4) a perda da visão de longo prazo e o enfraquecimento de estruturas sociais que poderiam sustentá-los, inclusive nas instâncias laborais, dificultando a construção de carreiras e o desenvolvimento dos sujeitos e, por outro lado, valorizando a incorporação constante de novos hábitos, técnicas e lógicas de ganho; e (5) coletivização da responsabilidade por conseqüências oriundas de circunstâncias voláteis e instáveis. Tais dilemas têm promovido um encurtamento dos tempos produtivos e, até mesmo, uma reificação do instantâneo, contribuindo diretamente para alterações nos padrões de comportamento e, daí, sua fragmentação.

Corroborando esse raciocínio, Tonelli e Dantas (2007) afirmam que tempo, trabalho e organização são conceitos totalmente relacionados nas sociedades industriais. Os autores destacam que cada sociedade se caracteriza por uma relação com o tempo e que as organizações contemporâneas são marcadas por simultaneidade, principalmente em virtude da disseminação de novas tecnologias de informação. Nesse sentido, Jönsson (2004) sublinha que o tempo revela-se como sendo capital humano e riqueza individual, que não deve ser encarado como um bem em falta, mas em desequilíbrio, pois vem sendo vivenciado de forma antinatural, principalmente levando-se em conta a centralidade crescente do trabalho na vida do homem.

Desta forma, o tema "tempo" guarda elevado grau de complexidade e possui faces (ainda) não desnudadas. Nesse sentido, Elias (1998) afirma que

As relações temporais (...) são relações de níveis múltiplos e grande complexidade. Não é fácil tomar distância não apenas das conhecidas metáforas reificadoras do tempo, mas também da idéia muito difundida de que o tempo, já que nada de seguro se pode dizer a seu respeito, seria apenas um brinquedo de fantasias filosóficas. A longo prazo, entretanto, parecerá mais frutífero considerarmos o "tempo" como o símbolo conceitual de uma síntese em vias de constituição, isto é, de uma operação complexa de relacionamento de diferentes processos evolutivos (ELIAS, 1998, p. 41).

Este estudo pretende contribuir para a construção da referida síntese, já que, no Brasil, o estudo do "tempo" no campo da Administração tem avançado em várias frentes, sendo uma delas pautada em pesquisas realizadas com profissionais que exercem funções gerenciais, como é o caso de Tonelli e Dantas (2007) e Paiva e Mageste (2008). Ambos os trabalhos vêem o tempo como um questão "em aberto" e já o consideravam como um "eixo de análise dos próprios sujeitos envolvidos" (IRIGARAY; VERGARA, 2011, p.11).

Especificamente no comércio varejista, tais gestores estão submetidos a condições de trabalho peculiares e até precárias que exigem conjugação de esforços, exigências de perfeição e homogeneidade em suas percepções a respeito do seu trabalho e do tempo no trabalho, constituindo-se em um espaço diferenciado e instigante no campo da Administração. As funções do gerente comercial no varejo e, em especial, no espaço dos *shopping centers*, são diversificadas, atuando ele como um ponto de convergência entre as expectativas de clientes, vendedores, lojistas e até de administradores do *shopping* (PAIVA; MAGESTE, 2008).

Para operar em tal convergência, os gestores tentam harmonizar continuamente o caráter contraditório e fragmentado natural da função (DAVEL; MELO, 2005), numa busca constante por um amplo alinhamento temporal, o qual incorpora seu próprio tempo produtivo e o tempo dos demais envolvidos, principalmente vendedores e a

própria organização (PAIVA; MAGESTE, 2008). Isto se faz necessário, principalmente, em função da forma como seu trabalho é avaliado e mensurado, ou melhor, por meio das metas que vão se alterando e, normalmente, ampliando com o passar do tempo. Para sua consecução, tais gestores recorrem a políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais possuem especificidades nesse setor. Cymbaum (1997) afirma que tais políticas e práticas são vitais no varejo e, visando o atingimento dos resultados previstos, devem ir além da remuneração e propiciar atração e retenção de pessoal, principalmente considerando-se a baixa qualificação presente no setor e a rotatividade (CYMBAUM, 1997; PAIVA, MAGESTE, 2008). Esse fato agrava-se com a consideração de Hassard (2001) a respeito de como mudou as relações do homem com o tempo no espaço organizacional: muitas empresas não distinguem dia e noite, fins-de-semana e dias úteis - como é o caso dos *shopping centers* -, bem como espaço domiciliar (casa) e espaço produtivo (trabalho), lazer e produção. O autor aponta a aceleração dos avanços tecnológicos e a efemeridade da vida em várias vertentes: a moda, os valores e até os relacionamentos estão cada vez mais fluidos, mais "líquidos", como descreve Bauman (2004).

Face a essa realidade, o objetivo deste estudo é descrever e analisar a vivência do tempo na gerência à luz das categorias apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007), com vistas a alargar e aprofundar o conhecimento acerca dos temas centrais e suas correlações, ambos abordados no referencial teórico que se segue.

## Sobre o Tempo

Portanto, o tempo se dá a fala. A história da filosofia sempre o tematizou: desde Parmênides, Platão, Aristóteles, Plotino, Santo Agostinho, São Tomás, Leibniz, Kant, Hegel, Marx, até Husserl, Heidegger, Bergson, Bachelard, para citarmos apenas os discursos sobre o tempo mais clássicos (REIS, 1994, p. 12).

Do ponto de vista histórico, duas perspectivas sobre o tempo - *chronos* e *aiôn* - têm sido discutidas e diferenciadas desde a Grécia antiga, podendo ser conceituadas da seguinte forma: *chronos* refere-se ao presente que permite situar tanto o passado como o futuro; já *aiôn* diz respeito ao momento abstrato, ao presente que não cessa entre os pólos passado e futuro (DELEUZE, 1998). Nesse sentido, Whitrow (2005) sublinha que a experiência direta do sujeito no tempo é sempre no presente, tendendo a não ter consciência do tempo de modo mais amplo.

Essa percepção mais abrangente pode ser notada nos estudos de outros autores que conferem ao tempo várias categorizações. Hassard (2001, 2002) diferencia o tempo cronológico (mensurável) do tempo simbólico (percebido) e do tempo pós-moderno (simultâneo, comprimido, fluido). Butler (1995), por sua vez, vale-se de outra categorização para o tempo, a saber: cronológico (mensurável, burocrático, computado), orgânico (processual, coletivo, julgado), estratégico (político, interdependente, negociado) e espasmódico (incongruente, elástico, atrapalhado). Já Bergson (1979) distingue tempo espacializado de tempo-devir, sendo que o primeiro pauta-se no tempo do relógio, materializado na sucessão de instantes que deixam para trás o passado e abrem caminho para o futuro. Já o tempo-devir é conceituado pelo autor como uma duração, algo permanente na conexão entre passado, presente e futuro. Ao comentar essa diferenciação, Zarifian (2002) ressalta ser impossível escolher um tempo ao invés de outro, sendo que eles se impõem aos indivíduos e se afirmam como um produto social, usualmente em desequilíbrio, pois o espacializado ("tempo de trabalho") domina o devir ("tempo do trabalho").

No caso do tempo no ambiente laboral, Tonelli e Dantas (2007) utilizam-se dos argumentos de Ancona, Okhuysen e Perlow (2001) os quais mostram que, em tal contexto, o tempo está marcado por diferentes dimensões que incluem as marcações do relógio, das estações, da vida biológica e de eventos. Jönsson (2004) considera o tempo em três instâncias: cronológico (mensurável), vivido (experimentado, percebido) e de lazer, sendo que este último refere-se ao tempo dedicado ao descanso, cada vez mais comprimido e mais direcionado ao mundo do trabalho, tendo-se em vista

que o trabalhador descansa em determinados períodos de tempo para estar apto ao labor. O autor discute, também, um “tempo de parada”, ou seja, aquele tempo que é necessário para o sujeito se organizar antes de começar a realizar qualquer tarefa.

Desta forma, percebe-se a existência de tempos distintos, os quais influenciam o comportamento do sujeito em todas as esferas, inclusive a do trabalho. Convém detalhar possíveis formas com que as pessoas lidam com seus tempos e, para tanto, utiliza-se o modelo de Bluedorn e Jaussi (2007), autores que discutem duas dimensões temporais (policronicidade e velocidade) em maior profundidade, e outras duas (pontualidade e profundidade temporal) de forma mais superficial, culminando com uma quinta dimensão chamada de “arrastamento”. Eles reiteram a importância de todas elas, tanto para a teoria quanto para a prática organizacional. A seguir, detalha-se cada uma delas.

Segundo Bluedorn e Jaussi (2007), a mais importante das dimensões é a *policronicidade*, a qual envolve uma escolha consistente - consciente ou inconsciente - sobre como envolver tarefas e eventos. Bluedorn (2002, p.51) define policronicidade, formalmente, como “a medida em que as pessoas preferem se envolver em duas ou mais tarefas ou eventos simultaneamente e que estão realmente empenhados”, e consideram tal modo como a melhor maneira de fazer tais coisas. Para Bluedorn e Jaussi (2007), essa dimensão refere-se a um contínuo de comportamentos: em uma extremidade se encontram os sujeitos que preferem se envolver com várias tarefas ou eventos ao mesmo tempo, chamados de policrônicos, e no outro pólo estão os sujeitos que se envolvem com uma atividade de cada vez. Estes, os monocrônicos, resistem em deslocar-se para uma segunda tarefa até que a primeira esteja finalizada, ou seja, realizam-na “passo-a-passo”, sucessivamente, conforme descrito por Kaufman-Scarborough e Lindquist (1999); já os policrônicos realizam suas atividades simultaneamente, implicando em sobreposição e interrupção.

Outro aspecto importante é que fazer mais coisas num dado período de tempo não significa obter mais resultado, ou seja, não se refere à quantidade ou qualidade dos resultados obtidos, mas a uma preferência quanto à maneira de se fazer as coisas. Note-se que, no contexto organizacional, o trabalho exercerá um papel de limitar e determinar o nível de policronicidade dos indivíduos, dada a variedade de habilidades pertinentes à sua execução (BLUEDORN, JAUSSI, 2007). No entanto, são vários os fatores que influenciam o grau de policronicidade; dentre eles, Lombardi e Hanashiro (2010) citam três: cultura nacional, diferenças individuais (sexo, idade, raça, etnia, nível de escolaridade, estado civil, ciclo de vida familiar, multiplicidade de papéis no interior da família, tipo de personalidade) e contexto organizacional (tamanho e idade da organização, sua área de atuação e contexto ambiental, sua estrutura e grupos de trabalho, supervisão, tipo de atividade).

A segunda dimensão apresentada pelos autores é a *velocidade*, conceituada por Bluedorn (2002, p.104) como a “frequência (número) de atividades em uma unidade de tempo social”. Convém ressaltar que tanto velocidade quanto policronia podem ser compreendidas como contínuos com extremos relativos, variando a velocidade em termos de rápido a lento e a policronicidade, por sua vez, de muitas tarefas a uma tarefa, em um dado período de tempo. A conjugação de tais variações possibilita quatro combinações possíveis entre estas duas dimensões, quais sejam: “policronicidade clássica” (um comportamento que mescla velocidade lenta e alta policronicidade), “policronicidade acelerada” (um comportamento usualmente percebido como multitarefa), “monocronicidade metódica” (um comportamento em que se faz uma coisa de cada vez, lentamente) e “monocronicidade acelerada” (um comportamento em que se faz uma coisa de cada vez, rapidamente). As combinações podem ser observadas por meio da Figura 1:

**Figura 1 – Quatro Estratégias de Combinação entre Velocidade e Policronicidade**

Velocidade	Rápido	Monocronicidade acelerada	Policronicidade acelerada (multitarefa)
	Lento	Monocronicidade metódica	Policronicidade clássica
		Baixa	Alta
		Policronicidade	

Fonte: Bluedorn e Jaussi (2007, p. 201).

Deste modo, os indivíduos variam quanto à sua forma de união das duas dimensões dependendo da maneira como se engajam na esfera produtiva (BLUEDORN, JAUSSE, 2007), o que está conectado ao posicionamento “contraditório” do gestor na hierarquia organizacional, conforme afirmam Davel e Melo (2005).

A *pontualidade* é a terceira categoria descrita por Bluedorn e Jaussi (2007). Esta se refere a estar no tempo, ser pontual, e é relativa a uma variedade de fatores individuais e contextuais, incluindo-se, neste último, as organizações. Ser pontual ou “estar no tempo” parece uma construção objetiva, mensurável pelo relógio, mas também se concretiza como um forte elemento de construção social. A pontualidade está sempre relacionada com velocidade, por envolver estar no momento inicial adequado a qualquer preço, podendo se relacionar, por exemplo, com faltas e atrasos. Segundo Bluedorn (2002), preferências por pontualidade podem ser conectadas a preferências por horários e datas-limite, as quais podem servir, de acordo com Lewis e Weigert (1985), como estratégias de redução de ambigüidades e de produção de estruturas. Além disso, preferências por horários e datas-limite podem estar associadas à tolerância por ambigüidade, uma dimensão de personalidade.

A *profundidade temporal* é a quarta categoria mencionada por Bluedorn e Jaussi (2007) e “foi originalmente definida como a distância temporal entre passado e futuro que o indivíduo normalmente considera quando contemplando eventos que aconteceram, que poderiam ter acontecido ou podem acontecer” (BLUEDORN, 2002, p. 114). Essa categoria inclui distâncias combinadas em ambos os casos, futuro e passado (profundidade temporal total), podendo-se dizer se algum desses domínios - “profundidade temporal futura” ou “profundidade temporal passada” - é o principal tópico de interesse do sujeito. Em função disso, os autores ressaltam a importância de se evitar assumir relações como isomórficas por meio de vários níveis de análise sem ter base empírica para delinear conclusões. No entanto,

Gherardi e Strati (1988) apontam que diferentes percepções acerca do tempo mantêm relações diretas com o processo de tomada de decisão: pessoas sincronizadas com o tempo futuro tendem a ser mais progressistas e abertas quanto ao conteúdo de suas decisões, enquanto que pessoas sintonizadas com o tempo passado normalmente decidem de forma mais conservadora, tacanha, na tentativa de minimizar riscos (PAIVA; MAGESTE, 2008, p. 3).

Note-se que a profundidade temporal abraça questões diretamente relacionadas ao tempo-devir de Bergson (1979) e, também, aos pólos passado e futuro de Deleuze (1998).

Por fim, o *arrastamento*, é a quinta dimensão apresentada por Bluedorn e Jaussi (2007) e relaciona-se a ritmos e suas conexões com outras dimensões exploradas pelos autores, as quais tratam de modelos temporais repetidos, frequentemente, pelos sujeitos. Para eles, o *arrastamento* é conceituado como “o ajustamento do passo (ou velocidade) ou ciclo de uma atividade para combinar ou sincronizar com o da outra atividade” (ANCONA, CHONG, 1996, p.253). Para Bluedorn (2002, p. 148), esse con-

ceito significa que os modelos rítmicos mantêm uma relação consistente com outros modelos; assim, o arrastamento acontece quando a relação entre ritmos de outras dimensões mantém certa constância ou recursividade.

Sendo uma relação consistente de uma atividade ritmada com outra, o arrastamento pode se manifestar de três modos, basicamente, envolvendo, inclusive, a questão do poder. O primeiro modo é chamado de "sincronia" e implica fases correspondentes de dois ritmos que ocorrem ao mesmo tempo, como o que acontece com os diversos músicos e seus instrumentos em uma orquestra. A segunda maneira é a "liderança", que trata de fases de outros ritmos "arrastados", ocorrendo antes das fases correspondentes do ritmo mais poderoso ou forte, como chegar mais cedo em uma reunião com a chefia. Já a terceira forma é a "condução", a qual se refere a fases de outros ritmos "arrastados", seguindo as fases correspondentes do ritmo "arrastante", mais poderoso ou forte, como o que ocorre após o soar do sino no pregão em bolsas de valores, cujos analistas que compram e vendem papéis (ações, por exemplo) seguem a permissão dada (ou negada) pelos gestores do pregão para comercialização de papéis.

Ressalte-se que Whitrow (1980) desenvolveu um conceito (*zeitgeber*) a respeito de um elemento sinalizador que revela as fases do ritmo e também serve como um sincronizador tangível, um agente promotor de arrastamento, ou simplesmente um sinal que imprime o ritmo. Tal conceito envolve tanto o sinal como o sinalizador, ambos considerados elementos distintos. Sem o *zeitgeber*, é difícil para os envolvidos - arrastados com seus próprios ritmos - envolverem (e arrastarem) terceiros, principalmente quando abraçam aspectos menos tangíveis ou mensuráveis. Por exemplo: na faculdade, se o sinal do segundo horário não é tocado, as pessoas (professores e alunos) têm dificuldade de alinhar seu tempo ao tempo da instituição e se dirigirem para as salas de aula.

Nessa perspectiva, policronicidade, velocidade, pontualidade e profundidade temporal estão envolvidas com o arrastamento, tendo em vista que as pessoas vão preferir trabalhar com outras que possuem o mesmo ritmo, de maneira que o arrastamento seja facilitado, óbvio, instantâneo, menos desgastante para o mais "poderoso" na relação, neste caso, o gerente. Nesse sentido, observe-se o comentário de Elias (1998):

Os grupos humanos são capazes de recolocar e de vivenciar os acontecimentos na dimensão do tempo, na exata medida em que, por um lado, dentro de sua vida social colocam-se problemas que requerem uma determinação social, e, por outro, sua organização social e seus conhecimentos lhes permitem utilizar uma série evolutiva como quadro de referência e padrão de medida para outra (ELIAS, 1998, p. 41).

Ressalte-se, portanto, que o arrastamento envolve a hierarquia e os conflitos inerentes à divisão assimétrica do poder no interior das organizações, com impactos no seu exterior (família, escola etc.), que está (o arrastamento) sujeito a *zeitgebers* diversos. Nesse sentido, Bluedorn e Jaussi (2007, p. 214) afirmam acreditar "que um fator crítico para o arrastamento multinível é constituído pelos gestores/líderes das coletividades", tendo em vista que o gestor é o "líder formal". Assim, os autores consideram os gerentes elementos críticos nessa relação devido à natureza de suas funções e das relações que mantêm dentro da organização, o que vai exigir diversas habilidades e competências específicas. Por outro lado, demandas diferentes podem exigir diferentes ajustes, já que o gestor é arrastado pela organização e tenta arrastar todos os subordinados e demais profissionais para o tempo da organização, alinhando uma série de perspectivas temporais por meio da "condução".

Convém, portanto, esclarecer alguns aspectos da função gerencial.

## Sobre Gerência, Gerentes e Tempo

A questão do tempo está intimamente ligada à Administração, desde os primeiros estudos nessa área. No início do século XX, Taylor (1970) descreveu o papel do gestor em termos lineares e quantitativos do ponto de vista temporal, sendo ele responsável por conceber e promover a execução das tarefas em determinados tempos, de modo a não haver perdas nem inutilidades. Assim, o tempo cronológico (BUTLER, 1995;

HASSARD, 2001, 2002), concretamente medido, delineava cada ação, de forma seqüencial, monocrônica e em alta velocidade (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007), em função da especialização detalhadamente planejada para se concretizar em tempo produtivo (MORAIS, 1998), o qual findou em desqualificação do ponto de vista técnico e degradação psíquica (BRAVERMAN, 1981). Ampliando a percepção do papel do gestor, Fayol (1990) listou as funções gerenciais básicas, as quais incluíam iniciativa, subordinação de interesses pessoais aos organizacionais e atenção à remuneração dos demais, de modo a promover satisfação e manutenção de um espírito de equipe.

Weber (1946), por sua vez, apontou o caráter formal da função gerencial, atribuindo poder legítimo ao gestor em função do posicionamento "privilegiado" do cargo na hierarquia, diretamente relacionado à percepção do tempo no sentido estratégico, conforme delineado por Butler (1995), o qual inclui questões relacionadas à sua capacidade de tomar decisões. Este tema foi aprofundado por Simon (1965). Segundo o autor, o gestor deve ser capaz de compreender os problemas e dilemas organizacionais, identificar alternativas de ação e, finalmente, decidir. A natureza de tais decisões (progressistas ou conservadoras) pode variar conforme o alinhamento temporal do sujeito (GHERARDI; STRATI, 1988), implicando escolhas num contexto de exigências e restrições distintas (STEWART, 1982). A eficácia da decisão gerencial, alvo das preocupações de Drucker (1967), depende, então, de uma série de causas; no entanto, ela é passível de mensuração a partir de seus resultados tangíveis, como o atingimento de metas. Desse modo, o presente é moldado pelos objetivos futuros, numa tentativa de diminuição da profundidade temporal total e, em última instância, de um processo de arrastamento por condução da organização (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007).

Neste sentido, torna-se importante mencionar autores que discutiram os papéis do gestor, como é o caso de Mintzberg (1986) - papéis interpessoais, informacionais e decisórios, e as habilidades necessárias à sua atuação; Katz (1986) e as habilidades técnicas, humanas e conceituais; Baldwin, Rubin e Bommer (2008) e as habilidades pessoais, interpessoais, de grupo e organizacionais. No Brasil, Motta (1991) considerou habilidades em três dimensões, a saber: organizacional, interpessoal e individual. Nesses estudos, a questão do tempo se faz presente em virtude de tais habilidades serem requisitadas no exercício dos papéis, os quais podem se dar simultaneamente ou não, implicando níveis diferenciados de policronicidade (KAUFMAN-SCARBOROUGH; LINDQUIST, 1999; BLUEDORN; JAUSSEI, 2007) que, por sua vez, relacionam-se a tempos simbólicos (HASSARD, 2001, 2002), vividos (JÖNSSON, 2004), orgânicos e espasmódicos (BUTLER, 1995) peculiares.

O exercício de tais papéis e habilidades gerenciais justifica-se em decorrência de uma série de necessidades mais amplas, como a promoção da cooperação de todos os membros rumo ao atingimento dos fins organizacionais, resultado este que é periodicamente avaliado em determinada data, implicando em pontualidade (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007) no trabalho gerencial. Para tanto, o gestor é o responsável por criar e manter um sistema de comunicação - formal e informal - que propicie eficácia, perpassando outros aspectos como motivação e liderança, conforme discutido por Barnard (1971). Nesse sentido, Mello e Tonelli (2002) afirmam que o tempo é experimentado de várias formas: é dinheiro, é mercadoria, é escasso, é eficiência, é algo que se pode ter e utilizar. Observe-se o comentário de Grisci, Scalco e Janovik (2006), a este respeito:

O trabalho se caracteriza, portanto, como uma via privilegiada à compreensão das mudanças culturais nos modos de perceber, sentir, pensar e agir a experiência cotidiana do tempo tramada no social; logo, de viver. Ao trabalho coube papel fundamental na produção de estilos de vida e de modos de subjetivação (GRISCI; SCALCO; JANOVIK, 2006, p. 3).

Mello e Tonelli (2007) apontam que a conseqüência dos inúmeros esforços do homem em suas tentativas de controlar o tempo finda na sua própria escravidão e na diminuição crescente de seu tempo produtivo, tendo em vista a adoção de instrumentos e métodos cada vez mais sofisticados.

Tal fato tem impactos diretos nas relações de poder que o gestor desenvolve no interior da organização, tema inicialmente tratado por McClelland (1987). Este

percebia o poder como uma das três necessidades humanas, além da realização e a afiliação, sendo que, no caso dos gerentes, ela (a necessidade de poder) seria a mais evidente e poderia ser exteriorizada de variadas formas no espaço corporativo. A esse respeito, Likert (1971) apontava a falência do gerente tipicamente autoritário, face à concorrência e às ineficiências produtivas, e a necessidade de humanização do ambiente produtivo. Adentra-se, mais uma vez, no caráter fragmentado da função gerencial, também sublinhado por Hill (1993), autora que explicitou relações de dependência do gestor quanto a diversos atores, principalmente seus subordinados, já que os resultados do primeiro dependem fundamentalmente da *performance* desses últimos, sendo necessária uma postura flexível para lidar com sucessos e fracassos.

Assim, a construção social do tempo em "mini-dramas" (HASSARD, 2002) vai sendo processada pelo *homo administrativus* (DAVEL; MELO, 2005) na intenção de minimizar suas ambigüidades e instaurar certo nível de estabilidade psíquica, a qual não ocorre de forma linear, mas considera tempos diferenciados: pós-moderno (HASSARD, 2001, 2002), estratégico e espasmódico (BUTLER, 1995) e outros que incluem a esfera não-produtiva, como o tempo de lazer mencionado por Jönsson (2004). Dessa maneira, os gerentes têm se apropriado de discursos distintos com vistas a construir um campo de ação social que assegure sua sobrevivência no longo prazo no espaço organizacional, conforme salienta Grum (1995), fato que implica em profundidade temporal voltada para o futuro (BLUEDORN; JAUSSE, 2007), no caso dos gerentes. Assim, suas ações e sua forma de trabalho com seus subordinados visam encurtar a distância entre o presente e o futuro, de maneira que todos operem como se o "amanhã" estivesse bem mais próximo e atinjam as metas estabelecidas.

Esse processo de construção permanente da ação gerencial não parece fácil ou leve; pelo contrário. Autores como Davel e Melo (2005) e Rouleau (2005) perceberam um mal-estar gerencial que vai além da organização e circunscreve, ainda, a esfera da vida privada do sujeito; conclusão esta que se observa, também, nos estudos de Thomas e Dunkerley (1999) e Thomas e Linstead (2002), os quais mostram como o tempo produtivo invade e delimita o de lazer (JÖNSSON, 2004). Nesse sentido, Lewis e Weigert (1981) atentam para o "tempo da família" que sofre, cada vez, mais interferências, podendo gerar irritações, frustrações e, até mesmo, rompimentos. Assim sendo, o tempo do próprio sujeito tende a ficar confinado e comprimido aos fins de semana e ao final dos expedientes de trabalho (SILVA, WETZEL, 2004), o que pode gerar conflitos entre valores e ações, isto é, dissonâncias cognitivas que refletem tal mal-estar.

Considera-se que o tempo atual é experimentado de modo diferente pelos indivíduos, variando de acordo com gênero, geração a que pertencem, posição social, cultura e posição hierárquica nas organizações, conforme ressaltado por Grisci (2000), e, segundo Perlow (1999), de acordo com a idade, gênero, *status* social, estado civil, situação familiar e tipo de atividade que desenvolvem. Assim, o tempo de trabalho (ZARIFIAN, 2002), mais estruturado, arrasta de diversas formas (BLUEDORN, JAUSSE, 2007) o tempo do gestor que, por sua vez, replica esta lógica em seus subordinados. Sobre tal fato, Paiva e Mageste (2008) apontaram que

(...) a ação gerencial não se encontra descolada de uma realidade peculiarmente construída no tempo a partir dos modos de socialização dos sujeitos e das relações que ele desenvolve no seu cotidiano. Um dos dramas enfrentados pelos gerentes parece ser justamente o alinhamento da sua concepção de tempo com o tempo dos atores sociais com os quais ele convive diariamente, incluindo-se aqui a própria organização, com seu tempo cronológico (HASSARD, 2001, 2002; BUTLER, 1995) explicitamente definido e traduzido em metas e objetivos (PAIVA; MAGESTE, 2008, p.14).

Nesse contexto, para obter sucesso, o gestor finda por atuar como um mediador de conflitos (PAGÈS *et al*, 1987; SPINK, 1997), dentro e fora da organização, trabalhando em um tempo estratégico (BUTLER, 1995) na tentativa de garantir acordos que permitam o cumprimento das atividades. Esses acordos não são simples pois envolvem interesses diversos (subordinados, gestores, proprietários etc.); sem dúvida, eles exigem preparação por parte dos gestores para lidar com heterogeneidades, as quais também se relacionam com níveis diferenciados de policronia (LOMBARDI, HANAHIRO, 2010). Conforme salienta Willmott (2005), o trabalho do gerente é organizar e controlar



o processo de trabalho dos outros, direcionando-os e submetendo a todos - inclusive ele próprio - às prioridades organizacionais capitalistas, permanentemente oxigenadas.

Na mesma medida, o tempo tem sido comprimido e é esperado do gestor que este desempenhe diversos papéis concomitantemente, implicando diferentes graus de policronia e velocidade (BLUEDORN; JAUSSI, 2007). De forma instigante, Bluedorn e Jaussi (2007) ressaltam que não existe correlação entre dimensões temporais, como arrastamento e policronicidade, e produtividade ou qualidade. Para os autores, os gestores tendem a selecionar subordinados com características, tendências e preferências semelhantes às suas em termos temporais. No entanto, equipes com profissionais com preferências diferenciadas podem ser mais produtivas, tendo em vista que um compensa o outro em suas deficiências, sem criarem atritos maiores. "Assim, melhor que similaridade máxima, uma diversidade moderada na diáde gestor-subordinado pode realmente ser uma combinação ótima" (BLUEDORN; JAUSSI, 2007, p. 216), sendo que o gestor tende a ser mais policrônico que o subordinado em virtude das próprias demandas do cargo; fato que somado ao poder formal pode colocar o subordinado em posição delicada, tendo em vista estar ele mais à mercê do gestor em termos das relações de poder.

Assim, ao analisar aspectos pertinentes à gerência e aos gerentes, incorporando-se a categoria "tempo", problematiza-se ainda mais a função gerencial, o que indica necessidades de aprofundamento. Para tanto, procedeu-se a uma pesquisa de campo com gerentes do setor varejista, importante segmento da economia nacional, nos moldes descritos a seguir.

## Metodologia

Esta pesquisa pode ser caracterizada como de campo, descritiva, de natureza essencialmente qualitativa (VERGARA, 2009).

As unidades de observação e análise são coincidentes, ou seja, concretizam-se nos gerentes de lojas do comércio varejista. As lojas foram escolhidas seguindo critério de intencionalidade (VERGARA, 2009), já que se abordaram lojas similares e que se encontravam situadas em *shopping centers* e fora deles, nas ruas, na cidade de Belo Horizonte (MG). Os gerentes, por sua vez, foram escolhidos por acessibilidade (VERGARA, 2009), conforme permissão da organização e disponibilidade dos mesmos em participar.

Na coleta de dados, o principal instrumento foi a entrevista, cujo roteiro foi estruturado de modo a reconstruir processos e experiências relacionadas às funções que o indivíduo realiza no seu dia-a-dia (LAVILLE, DIONE, 1999). Além de dados demográficos e funcionais, o roteiro contemplou 21 questões que versavam sobre a visão dos gestores quanto ao papel gerencial, de uma maneira geral e específica, no segmento investigado, suas exigências, dificuldades e limitações, as relações com outros atores, seus conflitos, recompensas e desejos. No primeiro semestre do ano de 2009, foram entrevistados 20 gestores do comércio varejista, sendo nove lotados em lojas "de rua" (GR) e 11 em *shopping centers* (GSC). Todas as entrevistas foram gravadas com permissão dos abordados e, posteriormente, transcritas na íntegra.

Os dados foram analisados à luz da técnica de análise de discurso (ORLANDI, 2001), considerando-se os atos de fala, a enunciação e o contexto (GODOI, 2005, 2009), pautando-se na análise interpretacionista (VERGARA, CALDAS, 2005) e no modelo analítico adotado (BLUEDORN, JAUSSI, 2007). Segue-se o resultado desta análise.

## O Tempo dos Gerentes no Comércio Varejista

Esta apresentação e análise dos dados da pesquisa de campo contemplam os dados demográficos e funcionais e os dados acerca do tempo dos sujeitos-gerentes entrevistados, seguindo as categorias do modelo de análise adotado, ou seja, o de Bluedorn e Jaussi (2007).

Em termos dos *dados demográficos e funcionais*, note-se que os gerentes entrevistados são em sua maioria: mulheres (11 deles, ou 55%), jovens entre 31 e 40 anos (10 deles, ou 50%), casados (12, 60%), com formação acadêmica de ensino médio completo (nove, 45%), com experiência de 1 a 5 anos no cargo gerencial (nove, 45%), com experiência gerencial anterior (14, 70%), e com experiência gerencial total entre 6 e 10 anos (oito, 40%). Observa-se, ainda, que a metade (10 deles) trabalha na mesma organização de 1 a 5 anos, 12 deles (60%) estão na mesma loja de 1 a 5 anos, 11 (55%) em lojas de *shopping center* e nove (45%) em lojas de rua. Por fim, metade deles atua em lojas de vestuário, quatro (20%) em alimentação, três (15%) em calçados, dois (10%) em informática e um (5%) em cosmético.

Observaram-se nos relatos dos entrevistados, enquanto estes descreviam peculiaridades de sua relação com a função gerencial, vários aspectos relacionados às maneiras como lidam com o tempo no seu cotidiano de trabalho. Esses aspectos estão divididos conforme o modelo de análise adotado (BLUEDORN; JAUSSI, 2007), subdividindo-se em policronia, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento.

A respeito da *policronia*, comportamentos policrônicos e monocrônicos foram observados, prevalecendo os primeiros na maior parte dos entrevistados: 10 deles (sete GSC e três GR) fazem várias coisas ao mesmo tempo e enxergam isso como um demanda da organização, sendo esta caracterizada por dois gestores (ambos GSC) como uma empresa dinâmica e que exige que seus empregados também o sejam; 10 deles (nove GSC e um GR) caracterizaram seu trabalho como conectado com pessoas, com o ambiente de trabalho e com clientes, permeado de dificuldades e de metas, sendo que eles treinam, orientam, cobram, apuram resultados, ensinam e aprendem ao mesmo tempo; e, por fim, três deles (um GSC e dois GR) afirmaram explicitamente que preferem e realizam diversas atividades ao mesmo tempo. Observem-se os relatos que ilustram essa análise:

Gerente aqui é a peça principal (...). Tenho que estar por dentro de tudo, porque as cobranças vêm primeiro em cima de mim. (...) Tem que estar sempre por dentro de tudo mesmo, tem que estar sempre atento, de olho em tudo, questão de vendedor, estoque, assim, no comércio em geral, o que está acontecendo, "o movimento está fraco hoje", "semana passada foi bom", "o que está acontecendo?", eu tenho que ficar muito atento mesmo, antena ligada direto. (GR6)

Hoje é o seguinte: basicamente você consegue administrar muito bem a sua equipe, todos têm que estar motivados sempre, porque o comércio, ele é muito difícil de você conseguir isso, porque nós temos muitos concorrentes, a maioria dos nossos concorrentes é da nossa própria empresa, (...) você tem sempre que deixá-los [os vendedores] muitos motivados, além de, sempre, a loja organizada, o estoque de mercadoria, resolvendo problemas. É basicamente isso, você conseguir aliar tudo: gerenciamento de mercadoria, pessoal e, assim, geral, né?! (GR8)

Quanto aos conflitos, especificamente, estes podem surgir no interior das próprias lojas: três gestores (dois GSC e um GR) indicaram a necessidade de ter "jogo de cintura" e também sabedoria para atender as diversas demandas; outros três (todos GSC) afirmam que além de tudo, devem estar atentos para gerenciar os conflitos entre os membros da equipe de vendas; e um (GR8) esclareceu como isso pode ocorrer dentro de uma loja:

Isso sempre acontece, tem, às vezes até na venda, você perder uma venda pra um outro gerente, uma outra equipe. Tem gerente que não aceita isso, às vezes você precisa de uma mercadoria e pede para um outro gerente, ele vê que você está vendendo e ele não libera; isso aí acontece muito. (GR8)

Deste modo, o contexto organizacional, notadamente a estrutura organizacional e as relações entre os grupos de trabalho, tem impacto no nível de policronia do gestor (LOMBARDI; HANASHIRO, 2010), ora potencializando, ora limitando a ação e o próprio resultado do gestor.

Níveis mais baixos de policronia, ou seja, tendenciosos à monocronia foram observados nos relatos de alguns gestores: três deles (dois GSC e um GR) afirmaram

que estabelecem prioridades; dois (ambos GSC) indicaram que seu trabalho depende de demandas, sendo, portanto, sujeito a elas; e um (GSC10) prefere fazer suas atividades seguindo a rotina e a necessidade da loja.

Quanto à *Velocidade*, nos moldes apresentados por Bluedorn e Jaussi (2007), a rapidez foi mais freqüente nos relatos dos entrevistados. Para dois dos entrevistados (ambos GSC), a empresa possui uma cultura de agilidade, principalmente no que tange ao processo de tomada de decisão a respeito de seus procedimentos. Outros dois (um GSC e um GR) afirmaram que correm atrás das inovações, já que conhecem tudo da empresa. No mesmo sentido, seis deles (três GSC e três GR) afirmaram correr atrás de metas e atender cobranças. O atendimento personalizado e rápido dispensado aos clientes foi explicitado por dois gestores (ambos GR). Houve ainda um relato de um entrevistado (GSC19) que disse correr atrás de sua própria especialização para melhor atender às exigências do cargo de gerência, indicando que a "velocidade" se estende a outros aspectos além dos limites formais da organização. Por fim, um entrevistado (GSC17) foi claro quanto à sua preferência por fazer suas atividades mais rapidamente. Notem-se os seguintes comentários:

No *shopping* é tudo muito rápido, tanto que as lojas de *shopping* são bem menores, mas com muito mais vendedores, porque não tem muito tempo pra você ficar ali fidelizando o cliente; ela vai ver o que quer, você ajuda e pronto. (GR1)

O gerente hoje, ele tem que ser um gestor, né? Então, ele tem que trabalhar com liderança. Trabalho de equipe é organização, tem que ser dinâmico, a [nome da empresa] é uma empresa muito dinâmica, as coisas mudam a qualquer momento, então tem que ser dinâmico. (...) Eu, aqui, praticamente quase não tenho nenhum problema, é isso de correr atrás de metas, né? A gente é motivado por metas. (GR3)

Eu sou o tipo da pessoa que gosta de resolver os problemas de imediato, não gosto de deixar para depois. (GSC17)

No entanto, foram também mencionados pelos entrevistados alguns impactos negativos derivados de tal velocidade acelerada, como a fluidez dos relacionamentos (BAUMAN, 2004), rotatividade de empregados, dentre outros, mesmo considerando-se seu nível de consciência a respeito de tais impactos.

Duas horas de almoço e nem sempre dá pra fazer, porque tem sempre alguma coisa que você tem que tá vendo, resolvendo, e naquele tempo ali que, de repente, você que teria que fazer seu horário de almoço, não dá pra você sair, passou, já era, mas é uma coisa que a gente também sabe que é da função. Eu até então faço com muito prazer, não me traz sofrimento trabalhar assim não, porque eu já sabia, quando eu aceitei, eu já sabia de tudo que implicava. (GR5)

Às vezes no nosso cotidiano aqui o tempo passa tão rápido e é tanta coisa que, pra ser franca, não dá tempo nem de ter um relacionamento, quando a gente conhece porque foi apresentada, a gente conversa, troca idéia, às vezes até as dificuldades são as mesmas, mas, pra ser franca, o tempo é muito curto, a rotina aqui é muita coisa pra ser feita em pouco tempo, né? O *shopping* [nome] é muita rotatividade, movimento, então é muito rápido. (GSC15)

Níveis mais lentos em termos de velocidade também foram verificados. Dois entrevistados (ambos GR) relataram o atendimento personalizado e tranqüilo que é realizado, que pode ser explicado pelo fato de, na loja de rua, haver um menor número de clientes, maior fidelização e possibilidade de se criar vínculos afetivos com a clientela (GSC14).

Sobre a *combinação de policronia e velocidade* discutida no modelo de Bluedorn e Jaussi (2007), pôde-se verificar comportamentos relacionados ao "policronismo acelerado" (multitarefa) (dois GSC e um GR) e também ao "clássico" (GR4):

Meu tempo é dividido em duas partes, né?! Um pouco na operacional e um pouco nas vendas, mas eles se conflitam, pois sempre tem gente precisando de mim nas vendas, sempre tem o operacional. (GR3)

Você... É solicitado em várias áreas da empresa, por exemplo, eu trabalho hoje de maneira ampla na contratação, eu trabalho também nas vendas, tenho meus pró-

prios clientes que vem atrás de mim, eu trabalho com compras, então é visto de uma maneira muito ampla, você tem que tá em vários setores ao mesmo tempo e sempre procurando ter mais resultado. (GSC14)

Geralmente eu chego, inicialmente durante o dia e vejo o que tem pra fazer, estabeleço prioridades pra conseguir fazer, se der, deu. Se não der fica pra outro dia, mas o que é urgente, eu faço imediato, nunca deixo pra depois. (GR4)

Quanto à *pontualidade* (BLUEDORN, JAUSSE, 2007), metas e prazos determinam as ações dos gestores entrevistados, indicando elevados níveis dessa dimensão: 11 deles (seis GSC e cinco GR) explicitaram sua preocupação com os objetivos de vendas; quatro deles (três GSC e um GR), com o cumprimento de prazos; dois (ambos GSC) explicitaram que são cobrados por números (resultados) e outros dois (um GSC e um GR) afirmaram haver um excesso de cobrança nesse sentido; dois (dois GR) disseram conseguir resolver problemas de prazo com clientes; dois (GR) incentivam o vendedores para cumprirem seus papéis; dois (um GSC e um GR) preferem e fazem coisas pontualmente; um deles (GR6) lembrou a pontualidade da empresa quanto ao pagamento; e outro (GR1) recordou a importância de determinadas datas para alterações nas metas. Observem-se os relatos ilustrativos:

Porque a partir do momento que isso torna uma coisa natural da empresa, há uma cobrança muito grande, então tem que sair de acordo como manda o figurino. (...) Eu acredito que vem chegando o Natal e depois acho que vai melhorar esse número (GR1)

[Organizar o tempo] às vezes é complicado, eu chego à loja às nove horas da manhã e saio às dezenove horas. Eu como gerente da loja, eu vendo também, eu ganho comissões sobre as minhas vendas. (GR6)

Exigências? Olha, em primeiro lugar é sempre bater minha meta, e minha meta não é só valor, eu tenho também pequenas cotas (...) de produtos que eu vendo... (GR8)

As coisas são muito pontuais sabe? Só acontece um conflito quando pisa na bola, aí quem determina a resposta da solução é meus superiores... (GSC10)

Realmente a empresa neste aspecto aí, o que ela propõe ao funcionário ela cumpre tudo, salário, remuneração, de vale transporte, de tudo. (GSC12)

Às vezes você precisa do funcionário, por exemplo, pro final de semana, porque você tem que dar folga pra outros funcionários, e o cara vem me chegar com uma hora de atraso, aí você tem que manter a ordem, a disciplina, mas se você brigar com o cara lá, você pode comprometer o funcionamento da loja, aí você tem que deixar o cara trabalhar, isso é complicado... (GSC16)

Se o gestor conta com uma equipe comprometida, a pontualidade é vivenciada de forma mais leve e toda ação gerencial é facilitada:

A gente teve um crescimento da empresa e tal, desta loja em específico, é muito em função da equipe que eu peguei, são pessoas muito boas, entendeu? De você conviver, de você liderar, são pessoas comprometidas, então é muito em função deles mesmos. (GR5)

E o contrário também se verifica:

É cobrança do patrão quando a loja não, né, está vendendo; às vezes também, problemas entre os vendedores que ocorrem, por causa de vendas, você tem que ter um jogo de cintura, não é chegar e punir somente um, tem que ter um jogo de cintura, é complicado demais, tem funcionário que pega serviço as nove e chega nove e meia, ah... "É por que meu ônibus atrasou", é sempre a mesma história, você tem que tentar resolver sempre da melhor maneira possível, pra não tomar atitude precipitada, é muito complicado. (GR6)

No *shopping*, as rotinas impostas pela pontualidade são mais formais:

(...) Uma rotina que *shopping* muda... então desde a hora que abre a loja, o atraso que não pode ter, até a hora que fecha a loja, tem toda uma rotina por trás que o *shopping* exige... (GR3)

Ressalte-se que a pontualidade também tem impactos na relação com a família:

Quando quer faltar porque tem uma festa ou por causa do filho, porque todo mundo tem a sua vida pessoal, tem filho, tem parente, às vezes quer fazer uma viagem e o comércio abre no sábado e elas precisam de uma folga... O que eu posso fazer eu faço, agora que eu não posso, eu não faço. (GR1)

Tudo isso leva o gestor a vivenciar o tempo-devir (BERGSON, 1979) ou o tempo do trabalho (ZARIFIAN, 2002) de forma ininterrupta (HASSARD, 2001), conectando os pólos passado e futuro (DELEUZE, 1998):

(...) porque não é possível, pois a gente acaba absorvendo 24 horas... (GR7)

Por outro lado, uma minoria de três gestores (todos GR) afirmou possuir limitações em função de metas pré-estabelecidas, indicando baixo nível de pontualidade, o que pode decorrer de questões pessoais, como desânimo em ir trabalhar (GSC10) e falta de convívio mais estreito com os subordinados (GSC20), além de problemas com a imp pontualidade de vendedores (GSC16).

A gente tem um pouco de limite nisto, então esta limitação envolve também salário, tudo é proporcional, a partir do momento que você vende mais. (GR1)

Esse cargo, então, eu administro dentro do possível... (GR5)

Vir trabalhar todos os dias, esse é meu maior desafio, barulhão... (GSC10).

Porque justamente eu não tenho esse convívio tão diário, tão intenso com eles... (GSC20)

O quarto aspecto temporal analisado à luz do modelo de Bluedorn e Jaussi (2007) foi a *profundidade temporal*, na qual pôde-se perceber que a maioria dos entrevistados, ou seja, 16 deles (dez GSC e seis GR), consegue verbalizar de modo coerente e estruturado a sua trajetória profissional até o momento da coleta de dados. Nesse sentido, 10 gestores (cinco GSC e cinco GR) indicaram um processo de aprendizagem cotidiano que envolveu a superação individual de problemas, sendo que sete dentre eles rememoraram que tiveram treinamento específico (seis GSC e um GR) e outros quatro (um GSC e três GR) afirmaram não terem sido capacitados para tal. Note-se que sete deles (um GSC e seis GR) começaram no comércio como vendedores, e três (dois GSC e um GR) indicaram experiência anterior na área. Um gestor (GSC12) afirmou ter chegado aonde queria em termos de carreira e outro (GR6) não agüentou a pressão em determinado momento da carreira no comércio. Este foco nas experiências vivenciadas dá a conotação de uma conexão com o passado. Observem-se os relatos:

Eu não agüentei, porque era feriado, domingo, dia 25 de dezembro, 1º de janeiro, então quer dizer eu tinha dezoito anos na época e tipo assim, eu envelheci cinco anos em um ano... (GR6)

Como nós éramos os primeiros em Belo Horizonte, tinha que mostra isso tudo, os outros não, pois vieram depois, já veio com o caminho todo *roçado*, só vieram pisando no capim pra abaixar ele mais, mas na hora... Eu vim com o facão na frente abrindo o caminho. Tudo é gratificante. (GR7)

É uma loja que eu tive oportunidade de crescer nela, porque eu entrei como vendedora, eles nunca deram oportunidade nenhuma pra vendedora virar gerente, e eu fui a primeira que eles deram essa oportunidade... (GR9)

Não tive treinamento, eu aprendi com os gerentes (...). Com um eu aprendi a tratar com os funcionários, outro como atender, de cada um eu aprendi um pouco. Essa última gerente minha foi a especial, com ela eu aprendi muita coisa. Treinamento a gente tem que a empresa fornece pra gente em várias épocas do ano, mas o treinamento é específico é o que a gente sabe, (...) é a vivência... (GSC17)

Por outro lado, o futuro parece pautar a ação de vários gestores em determinados momentos. Dentre os planos traçados pelos entrevistados, vários podem ser alinhados: oito deles (dois GSC e seis GR) pretendem aumentar as vendas, seis (quatro GSC e dois GR) gostariam de alcançar todas as suas metas, três (todos GR) querem continuar crescendo com a ajuda da empresa, três (um GSC e dois GR)

querem reformar a loja, três (um GSC e dois GR) torcem pela saúde de todos os que trabalham com eles, dentre outras colocações mais pontuais de cunho tanto pessoal, como estratégico para a organização.

Não quero ficar gerenciando comércio, essa não é minha visão do futuro, isso daqui é justamente uma etapa da minha vida, justamente pra eu pegar uma experiência, não é meu foco não. É voltar fazer minha faculdade, então procurar outras áreas, porque o comércio ajuda bastante você desenvolver, conversar com as pessoas... (GR8)

Hoje eu vejo que é uma empresa pra eu trabalhar assim pro resto da vida, não sei se vai ser isso, mas por enquanto é isso. É uma ótima empresa para trabalhar.. (GSC11)

Quanto mais eu atingir a meta, mais eu vou ganhar e mais eu vou ficar feliz... (GSC17)

Assim, quanto à profundidade temporal dos sujeitos entrevistados, percebeu-se que não existe um padrão dominante; pelo contrário, para a maioria deles, passado e presente se fundem num contínuo complexo de se administrar, já que o presente deriva de uma construção de carreira que, em certa medida, fornece bases para sua atuação rumo aos objetivos pessoais e organizacionais a serem atingidos num futuro próximo, corroborando Deleuze (1998).

Por fim, a última dimensão analisada, seguindo o modelo de Bluedorn e Jaussi (2007), foi o *arrastamento temporal*. A este respeito, foram observados comportamentos gerenciais nos três aspectos apresentados pelos autores. Quanto à "Sincronia", os gestores atuam de forma próxima aos vendedores de modo a atingir os objetivos estabelecidos. Relatos nesse sentido foram apontados por seis dos entrevistados (quatro GSC e dois GR):

É uma empresa assim que é tranquilo de você trabalhar, eles te dão todo suporte, nós temos duas supervisoras que estão sempre com a gente, escuta a gente, é uma empresa muito boa. Muito tranquilo. (GR9)

É uma empresa que tem muita vontade de crescer no mercado, e a gente, eu a acho que é uma empresa muito bacana, porque existe muita participação do funcionário. Então a gente aprende junto; ela está sempre oferecendo cursos. Agora mesmo eu, vamos trabalhar em um outro setor, os gerentes fizeram um curso junto com a fábrica, vamos trabalhar todo mundo junto, foi muito bacana, fizemos o curso com uma professora da UFMG. Eu gosto, é uma empresa que eu gosto muito. (GSC13)

Eu procuro passar a maior parte do meu tempo na área de venda com as meninas, tá? Ajudando porque tem que dar o apoio... (GSC15)

No que tange à "Liderança", sete dos entrevistados afirmaram que têm suas ações determinadas pelas exigências da organização, denotando o poder que esta exerce sobre eles. Este tipo de influência pôde ser notado no fato de três deles (um GSC e dois GR) chegarem antes do horário de trabalho para começar o expediente mais cedo; dois deles (ambos GR) dizem agir de modo "pró-ativo" (antes de ser ordenado ou antecipando trabalho em casa) e outro (GR1) mantém uma equipe caracterizada da mesma forma; outro (GSC14) deixa a vida pessoal para focar na empresa; outro gestor disse adaptar-se às normas (GSC16); e outro (GSC12) afirmou sentir-se feliz na organização, não conseguindo sair de lá, mesmo tendo recebido outras propostas. Observem-se os comentários:

Eu sou super dinâmica, a loja tem que abrir nove da manhã, mas eu abro oito e meia, eu gosto de chegar sempre antes, faço todos os deveres de casa que têm que ser feitos, que não são poucos. (GR1)

Eu como vendedor da loja aqui eu já era um gerente, eu não esperava o meu gerente me mandar fazer as coisa, eu chegava e tomava iniciativa das coisas, dava opiniões, eu já era um gerente, então eu não tive tanta dificuldade não... (GR6)

A empresa eu vejo como minha casa. Eu amo onde eu trabalho, realmente sou um cara que eu sou realizado profissionalmente dentro dessa empresa, até recebo proposta, recebi uma há pouco, uma proposta tão boa quanto a minha, mas não me balança, porque realmente eu tô feliz onde eu trabalho. (GSC12)

Eu chego trabalhar treze a quatorze horas por dia, principalmente final de ano e o nível de responsabilidade também é muito alto, então às vezes a gente deixa de ter um pouquinho de vida social pra poder tá bem mais focado na empresa. (GSC14)

Cada com sua filosofia de trabalho, mas a gente que é gerente a gente se enquadra né? A gente se adapta às normas, e o básico mesmo a gente já carrega com a gente e coloca na atividade. (GSC16)

Por fim, em relação à "Condução", cinco dos gestores descreveram comportamentos que podem ser caracterizados como condução, sendo que três deles (dois GSC e um GR) afirmam estabelecer uma cadeia de cobrança entre seus superiores e seus subordinados. Outro (GR1) disse que o líder é aquele que forma líder e outro (GSC17), ainda, afirmou ter a equipe em suas mãos, conduzindo o comportamento dos subordinados conforme lhe parece melhor.

A minha equipe quando entrei era uma, agora é outra, e eu tenho os meninos na minha mão. (GSC17)

É excelente. Na hora de cobrar, eu cobro muito; aqui dentro é seriedade acima de tudo, é... Sempre como eu sou cobrado eu tenho que cobrá-los também. (GR8)

Oh... No meu ponto de vista é muito bom. Eu trato pessoas como pessoas e eu tenho essa resposta deles. Eu não trato... Eles me têm como um líder, não como gerente. Quando eu digo líder, o que peço pra eles é acatado, então... Não de uma forma assim impondo não. Faz isso aqui, logo aparece um e faz, mesmo não sendo obrigação dessa pessoa, mas ele faz de boa vontade. (GSC12)

Vale ainda explicitar que o tempo de trabalho dos gestores varia de acordo com o espaço onde trabalha: dois deles (ambos GSC) que trabalham em *shopping center* afirmaram que, neste contexto, se assume uma carga horária maior, compreendendo cerca de 12 horas diárias, inclusive aos sábados e parte dos domingos, diferentemente dos gestores de loja de rua, cujo expediente diário é menor, o que se reduz mais ainda aos fins de semana. No entanto, outro gestor (GSC12) disse que trabalhar em loja de rua é mais cansativo. Outro gerente (GSC19) afirmou que tem que correr atrás do cliente quando se trabalha em loja de rua, sendo que no *shopping* o cliente vai até ele e, assim, deve estar preparado para recebê-lo. Outros dois gestores (ambos GSC) foram explícitos ao relatarem que existem variações das clientelas entre lojas situadas em *shopping centers* diferentes, assim como entre aquelas de *shopping* e de rua.

Quanto à percepção de eventos naturais e do tempo cronológico, dois gestores (um GSC e um GR) salientaram que na loja de rua é possível ver se está chovendo, ou não, ver o "tempo passando", experimentar uma sensação de liberdade que no *shopping* não é possível.

Assim, dentro do *shopping*, o tempo orgânico (HASSARD, 2001, 2002) ou simbólico (BUTLER, 1995) se altera sensivelmente, estabelecendo um tempo-devir diferenciado e que afeta o posicionamento do sujeito quanto ao tempo espacializado (BERGSON, 1979); faz com que o profissional perca a noção do tempo cronológico (HASSARD, 2001, 2002; BUTLER, 1995), sendo necessário se posicionar com frequência com relação ao tempo de trabalho (ZARIFIAN, 2002).

## Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar a vivência do tempo na gerência à luz das cinco categorias apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007): policronia, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento. Para tanto, os temas foram apresentados e discutidos no referencial teórico e uma pesquisa de campo, descritiva e essencialmente qualitativa foi realizada, utilizando-se prioritariamente de entrevistas para coletar dados com 20 gestores de lojas similares do comércio varejista, situadas em *shopping centers* e em ruas de Belo Horizonte (MG). Os dados foram analisados à luz da técnica de análise de discurso.

Percebeu-se que a maioria dos gestores adota comportamentos policrônicos e acelerados (BLUEDORN, JAUSSE, 2007), tendo em vista as diversas demandas a que

estão sujeitos e a necessidade de serem "multitarefa", devido à natureza contraditória, fragmentada e ambígua do trabalho gerencial (HILL, 1993; REED, 1997; MOTTA, 1991; DAVEL, MELO, 2005), em especial no varejo (PAIVA, MAGESTE, 2008), e à própria relação entre metas, rotatividade e qualificação, componentes importantes de uma equação de difícil operação (CYMBAUM, 1997; PAIVA, MAGESTE, 2008). Apesar dos entrevistados terem uma preocupação marcante com o cumprimento das metas, denotando elevado senso de pontualidade, notou-se que tais metas se concretizam tanto nos meios como nos fins a serem atingidos, o que cria um emaranhado na relação entre passado, presente e futuro, explicitando a complexidade de uma das faces desse eixo de análise dos próprios sujeitos (IRIGARAY; VERGARA, 2011). Isto explica a não observância de uma preferência distinta por parte deles em termos de profundidade temporal, ou seja, seus comportamentos são ecléticos quanto a tal dimensão, ora pendendo para o passado, ora para o futuro, mas sempre de modo a manter seu *status quo*. Tal fato merece aprofundamento, levando-se em consideração tanto as contribuições de Gherardi e Strati (1988) a respeito da natureza das decisões que são tomadas por pessoas com alinhamentos temporais distintos, como também as relações de poder que perpassam essa realidade e sinalizam distinções em termos de arrastamento temporal. Pontua-se que, para o entendimento do cotidiano e o delineamento de estratégias em organizações como as abordadas, o desnudamento dessas relações merece atenção em futuras investigações.

Especificamente quanto aos três processos de arrastamento delineados por Bluedorn e Jaussi (2007) - sincronia, liderança, condução -, foi possível observar na realidade investigada uma nítida relação entre tempo e poder. Deste modo, acrescenta-se ao referido caráter da gerência a "liquidez" (BAUMAN, 2007) temporal da função, já que o gestor, atuando como fator e como ator de produção, embebe-se no processo produtivo por diversos motivos e busca, por vários meios, formais e informais, promover o alinhamento temporal dos demais envolvidos, sendo este necessário ao cumprimento dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, uma forma de exercício das relações de poder. Note-se que, no grupo de gestores pesquisados, foi perceptível sua capacidade de se posicionar no "tempo" a partir de um quadro de referência construído até então na sua vida profissional (ELIAS, 1998). Tal quadro de referência pode (e deve) ser melhor compreendido por meio de outras investigações, já que sua natureza e características têm impactos diretos na realidade diária desses profissionais, dos demais membros e da própria organização.

Diante dos impactos percebidos na saúde física e mental dos gestores pesquisados, nas suas relações intra e extra-organizacionais e nos seus resultados operacionais, e das limitações da própria pesquisa - principalmente no que tange ao modelo analítico adotado (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007), já que as duas primeiras dimensões (policronia e velocidade) encontram-se mais sedimentadas e integradas que as demais, além de tratar de uma pesquisa circunscrita a determinadas lojas, de uma cidade específica - sugere-se, também, a realização de estudos que incorporem à análise aqui desenvolvida outras temáticas. Propõe-se incluir questões sobre relações de poder e de trabalho, identidade e simbolismo, além de se aprofundar nas experiências e relações entre tempo e espaço, tendo em vista as diferenciações observadas entre os gerentes de lojas situadas nos *shopping centers* e nas ruas, as quais, atente-se, não foram alvo inicial deste estudo. A inclusão das categorias tempo institucionalizado e tempo livre, suas relações e impactos nas vivências de tempo dos sujeitos-trabalhadores também parecem fecundas nessa agenda de pesquisa.

Sugere-se, por fim, ampliar o público pesquisado, incorporando não-gerentes (subordinados, clientes etc.), com intuito de se estabelecer comparações e aprofundar o conhecimento a respeito da realidade dos gestores em diversos setores econômicos. Ressalte-se que a consecução desta sumária agenda de pesquisa pode contribuir, substancialmente, para romper as limitações do estudo aqui apresentado, avançar no campo de estudos que trata de "trabalho, gestão e subjetividade" e promover o aprofundamento do conhecimento sobre os temas (tempo e gerência) no Brasil.



## Referências

- ANCONA, D. G.; CHONG, C. L. Entrainment: pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 18, p. 251-284, 1996.
- \_\_\_\_\_; OKHUYSEN, G. A.; PERLOW, L. A. Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26, p. 512-529, 2001.
- BALDWIN, T.; RUBIN, R.; BOMMER, W. *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BAUMAN, Z. *Amor líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
- \_\_\_\_\_. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.
- BERGSON, H. *A evolução criadora*. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1979.
- BLUEDORN, A. C. *The human organization of time: temporal realities and experience*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.
- \_\_\_\_\_; JAUSSI, K. S. Organizationally relevant dimensions of time across levels of analysis. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. *Multi-Level issues in organizations and time*. Research in multi-level issues. Oxford, UK: Elsevier, 2007. v. 6. p. 187-223.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BUTLER, R. Time in organizations. *Organization Studies*, v. 16, n. 6, p. 925-950, 1995.
- CYBAUM, J. J. O. A gestão de recursos humanos no novo varejo. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997. v. 2, p. 184-204.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Org.). *Gerência em ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.
- DELEUZE, G. *Lógica do sentido*. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- DRUCKER, P. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: LTC, 1967.
- ELIAS, N. *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1990.
- GHERARDI, S.; STRATI, A. The temporal dimension in organizational studies. *Organization Studies*, v. 9, n. 2, p. 149-164, 1988.
- GODOI, C. K. Possibilidades de análise do discurso nos estudos organizacionais: a perspectiva da interpretação social dos discursos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- \_\_\_\_\_. A perspectiva da interpretação social dos discursos: uma prática de análise dos discursos motivacionais na aprendizagem com base nos atos da fala, enunciação e contexto. In: CARRIERI, A. P. et al. (Org.). *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009. p. 131-152.
- GRISCI, C. L. I. *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. 2000. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC-RS, Porto Alegre. 2000.
- \_\_\_\_\_; SCALCO, P. D.; JANOVIK, M. S. Modos de trabalhar e de ser de motoboys: a vivência espaço-temporal contemporânea. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

GRUM, R. Desemprego gerencial e mudança nos sistemas simbólicos imperantes nas classes médias brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS - EnANPOCS, 19., 1995, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ANPOCS, 1995.

HASSARD, J. Essai: organizational time; modern, symbolic and postmodern reflections. *Organization Studies*, v. 23, n. 6, p. 885-892, 2002.

\_\_\_\_\_. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 190-216.

HILL, L. A. *Novos gerentes*. São Paulo: Makron Books, 1993.

JÖNSSON, B. *Dez considerações sobre o tempo*. Rio de Janeiro: José Olympio Ed., 2004.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Tempo: dimensão esquecida na análise das políticas de diversidade e relações de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

KATZ, R. As habilitações de um administrador eficiente. *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 1, p. 57-92.

KAUFMAN-SCARBOROUGH, C.; LINDQUIST, J. D. Time management and polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, v. 14, n. 3/4, p. 288-312, 1999.

LAVILLE, C.; DIONE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. J. The structures and meanings of social time. *Social Forces*, n. 60, p. 432-462, 1981.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. J. Trust as a social reality. *Social Forces*, n. 63, p. 967-985, 1985.

LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LOMBARDI, A. R.; HANASHIRO, D. M. M. Policronicidade no ambiente organizacional - uma visão conceitual. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2010.

McCLELLAND, D. C. O poder é o grande motivador. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3, p.5-37.

MORAIS, J. L. B. *A subjetividade do tempo*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, Santa Cruz do Sul, RS: Edunisc, 1998.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

ORLANDI, E. P. *Análise de discurso*. Campinas, SP: Pontes, 2001.

PAGÉS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Ação, devoção e desilusão: incluindo as

- categorias cultura e tempo na análise da função gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- PERLOW, L. A. Time famine: toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, n. 44, p. 57-81, 1999.
- REED, M. *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta, 1997.
- REIS, J. C. *Tempo, história e evasão*. Campinas, SP: Papyrus, 1994.
- ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). *Gerência em ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 157-192.
- SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. Configurações de tempo e a tentativa de adaptação dos indivíduos às mudanças organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SPINK, P. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 305-315.
- STEWART, R. *Choices for the manager*. Londres: McGraw-Hill, 1982.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Carrering downwards? Middle managers' experience in the downsized organization. *British Journal of Management*, n. 19, p. 157-169, 1999.
- THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2002.
- TONELLI, M. J.; DANTAS, A. S. Sentidos do tempo no cotidiano do trabalho de gestores. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 293-305.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE*, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.
- WHITROW, G. J. *O que é o tempo? Uma visão clássica sobre a natureza do tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.
- WHITROW, G. J. *The natural philosophy of time*. Oxford: Oxford University Press, 1980.
- WILLMOTT, H. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). *Gerência em ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 215-252.
- ZARIFIAN, P. O tempo do trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. *Tempo Social - Rev. Sociol., USP*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 1-18, out. 2002.

**Artigo recebido em 30/09/2009.**

**Última versão recebida em 11/03/2011.**

**Artigo aprovado em 08/11/2011.**

