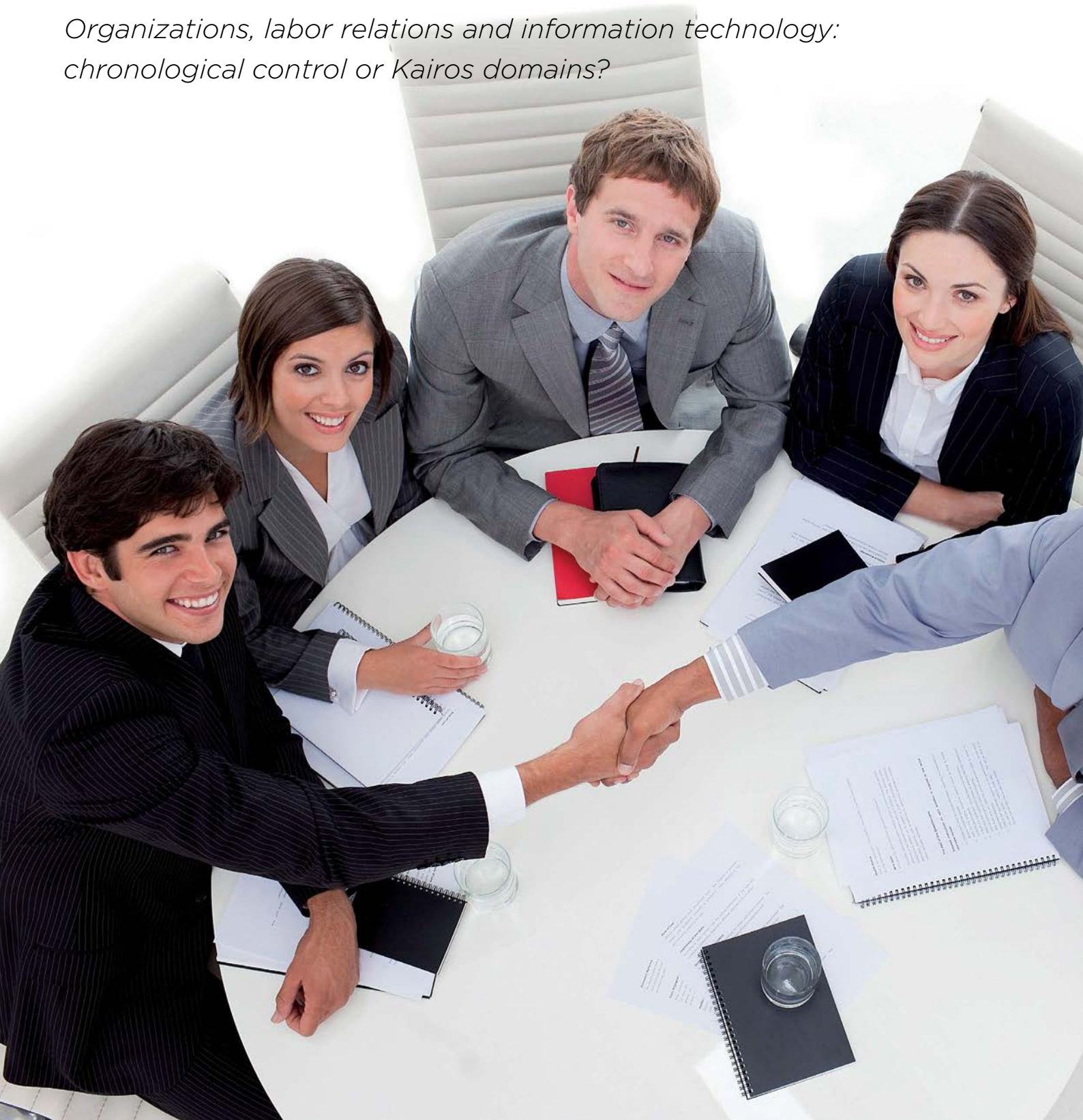


Organizações, relações de trabalho e informatização: controle cronológico ou domínios de Kairos?

Organizations, labor relations and information technology: chronological control or Kairos domains?



Resumo

Este artigo analisa as transformações nas organizações a partir da percepção do tempo. A análise é realizada considerando a questão da informatização e as relações de trabalho nas organizações. A partir de pesquisa bibliográfica, foram analisados livros e artigos sobre o uso do tempo pelas organizações e sua relação com a informatização e consequências para as relações de trabalho. A partir dessa análise, percebe-se que o tempo tornou-se estratégico para as organizações contemporâneas, que dele se apropria quando da utilização do trabalho para realização do lucro. O avanço da informatização funciona como um catalisador, aumentando o controle e o tempo dedicado ao trabalho.

Palavras-chave: Relações de Trabalho. Organizações. Informatização. Tempo.

Abstract

This article analyzes the organizations changes that derive for time perception. The point of departure is the advancement of information technology and its consequences in labor relations. From literature, were analyzed books and articles about the use of time for organizations, the advancement of information technology and changes in labor relations. This analysis pointed that a time perception has become strategic for contemporary organizations, which utilizes time working and non work for the realization of profit. The advance of information technology acts as a catalyst, increasing control and time devoted to work.

Keywords: Labor Relations. Organizations. Information Technology. Time.

¹ Doutor em Administração na UFRGS. Professor Adjunto do Departamento de Economia da Universidade Federal de Rondônia. Tutor do Programa de Educação Tutorial do curso de Ciências Econômicas. *E-mail:* jonas@unir.br.



Na mitologia grega, Cronos é a personificação do tempo, mas há também um outro deus, Kairos, que é o próprio tempo – enquanto Cronos é comparado a uma medida de tempo em intervalos mecânicos, Kairos está em todos os tempos, presente em alguns momentos e distante em outros (CZARNIAWSKA, 2001).

Até 1980, o tempo era abordado nos estudos das organizações como variável externa, passível de ser medido e independente dos processos organizacionais. O tempo era determinado como absoluto e linear. A partir de 1980, os estudos organizacionais foram influenciados sobremaneira por áreas como Antropologia (CZARNIOWASKA, 2009) e Sociologia (BURRELL, 2003; FOUCAULT, 1997; LEE; LIEBENAU, 1999), que levaram a uma nova percepção sobre o tempo, que se transformou em um componente importante da cultura organizacional. O tempo se tornou relativo do ponto de vista da teoria das organizações, portanto, passível de ser relido conforme o momento, assumindo aspectos com diferentes significados em cada contexto (TONELLI, 2002; VERGARA; VIEIRA, 2005).

Na mitologia grega, Cronos é a personificação do tempo, mas há também um outro deus, Kairos, que é o próprio tempo – enquanto Cronos é comparado a uma medida de tempo em intervalos mecânicos, Kairos está em todos os tempos, presente em alguns momentos e distante em outros.

A interação entre trabalho e tempo torna-se sinônimo de cumprimento de tarefas por metas, as quais independem do espaço e tempo em que são cumpridas. O que importa é o prazo. Ficou para trás o tempo entendido na produção fordista, cujos trabalhadores se baseavam numa jornada de trabalho fixa e com trabalhos repetitivos. Com as novas tecnologias e estruturas organizacionais baseadas em processos mais flexíveis, o tempo é refém da velocidade ditada pela informatização (GRISCI, 1999; 2008). Aliado a isso, conforme destacado por Mello e Tonelli (2002), deve-se levar em conta o estilo de gestão, que investe cada vez mais em uma cultura organizacional que se preocupa mais com resultados de curto prazo, utilizando nessa nova visão de todo o tempo que o trabalhador dispõe, seja no trabalho ou fora dele.

Este artigo procura trazer elementos que pontuem a forma como está configurada a organização contemporânea no que concerne às relações de trabalho, ao aumento da informatização e a influência do tempo nos processos de produção.

O ensaio é composto de cinco tópicos, que além desta introdução e das considerações finais, conta com o primeiro tópico que discute a dinâmica temporal, o qual procura trazer elementos que auxiliem no entendimento do uso do tempo e suas transformações, conforme o desenvolvimento das organizações. O tópico seguinte relaciona organizações, tempo e relações de trabalho, analisando como estas foram influenciadas conforme se processava o uso do tempo pelas organizações. O terceiro tópico, além de abordar organizações e tempo, traz outro elemento importante: a informatização.

O objetivo foi inserir na discussão as transformações na concepção do tempo por que passaram as organizações com o avanço tecnológico da informatização e seus desdobramentos nas relações de trabalho.

1 Dinâmica Temporal e Organizações

Hassan (2003) observou que a cada período histórico há uma forma diferente de compreensão do tempo. O conceito de tempo tem um relacionamento próximo com as formas de produção e reprodução da sociedade. Assim, o período pré-industrial foi caracterizado por ter uma produção essencialmente artesanal feita em casa e por usar suas próprias ferramentas, realizar seu trabalho sem regularidade temporal, com taxa de produção e tempo de forma diferente, dependendo do dia e das estações do ano.

Além disso, algumas culturas não se importavam muito com o fluxo do tempo. Gregos possuíam relógios de sol e de areia (dispostos, por exemplo, em parlamentos para limitar o tempo de fala), mas isso não era de uso comum (BAUMAN, 2001). Na verdade, como alguns pesquisadores apresentam (CZARNIAWSKA, 2001), relógios de sol e de areia foram usados por gregos não necessariamente para medir o tempo, mas principalmente para representações cosmológicas, símbolos do universo.

Similarmente, na Idade Média, viajantes causaram agitação na China quando ofereceram relógios como presente. Porém, os chineses não estavam interessados na invenção em si, mas curiosos com aquele brinquedo estranho e inútil (LE GOFF, 1960). A ideia básica da medição exata do tempo pode ser percebida como obsessão excêntrica.

A Era Industrial inaugurou o tempo associado com o ritmo das fábricas com uma produção marcada por situações de copresença e sincronização temporal. Em consonância com essa compreensão do tempo, produção e serviços seguem um sistema dominado pelas horas, minutos e segundos.

Na História, o tempo não pertence a ninguém (WIJK, 2006). O tempo sempre foi entendido como posse de Deus. Como Santo Agostinho escreveu, tentando refutar o entendimento aristotélico, o segredo do tempo ficou inexplicável. O raciocínio ficou embasado no seguinte argumento: apesar do movimento dos corpos astrais entre outros instrumentos relacionados com o tempo, ele não depende disso. Josué pediu para Deus parar o sol para finalizar a batalha no mesmo dia, o sol parou, mas o tempo continuou.

Contudo, o tempo não deve ser entendido como um movimento de coisas, embora coisas se movam no tempo (LE GOFF, 1960). O tempo era percebido como alguma coisa pertencente a nada mais do que o domínio divino, alguma coisa independente do movimento regular das coisas, provavelmente um dos atributos de Deus. Consequentemente, como apontado por Adam (2001), na Idade Média um dos principais argumentos contra a usura foi que mercadores davam créditos e os usuários tentavam vender uma mercadoria que não pertencia a eles: o tempo.

O monge Dominicano Etienne de Bourbon, na *Tabula Exemplorum* (LE GOFF, 1960), construiu o argumento de que toda noção de crédito foi fundamentalmente má e corrupta, principalmente por que resultava de negociação nos domínios de Deus; contudo, mercadores e usuários ousaram o suficiente para prolongar o pagamento do débito por dado preço, sendo condenados à maldição.

Com o passar dos séculos a percepção do tempo mudou. A mensuração e o controle exato do tempo transformaram-se em domínios das organizações e, gradualmente, tornaram-se dessacralizados. Por exemplo, segundo Le Goff (1960), em 1355, o rei governador em Artois permitiu a construção de uma torre a fim de anunciar as horas para os negócios e as transações, assim como para regular a jornada de trabalho nas fábricas.

Rapidamente, a Igreja se rendeu à tradicional ocupação – a mais exata torre de relógio laica massivamente integrou a realidade social. Toda torre para ser reconhecida como tal deveria estar junto a uma igreja e ter um prédio com relógio.

De acordo com Bauman (2001), esse processo de ganho de poder por meio da usurpação do controle sobre e por meio dos estabelecimentos de horários foi determinante na transição da época pré-moderna para a moderna. O controle simétrico dos movimentos foi substituído pelo controle simétrico opressivo baseado em prazos “impessoais”. Não é apenas o tempo de controle que muda de localização hierárquica, ele é transformado em processo objetivado, relacionado com a maquinaria externa.

O relacionamento com o tempo é, algumas vezes, percebido como a base em que se constitui a humanidade.

Mas essa mudança não aconteceu sem protestos, pois qualquer rebelião contra a marcação do tempo de trabalho estritamente linear era perseguida e sancionada com penalidades, variando de multas até sentença de morte (LE GOFF, 1960). De fato, a Idade Média e seu crescimento orientado para a produção teve seu auge no século XVII de forma linear e percepção progressiva do desen-

volvimento histórico constante (ELIADE, 1992). O planejamento, baseado no tempo, abriu as portas para a burocracia e para internalização do controle organizacional (FOUCAULT, 1997).

Ainda, mesmo no século XIX, segundo Zerubavel (1993), trabalhadores se atentaram para a falta de liberdade e se rebelaram ante a possibilidade de um longo confinamento e produção estável. A presença era irregular, trabalhadores podiam não comparecer no serviço por dias e receber seu salário no final de cada semana conforme os dias trabalhados. Foram as organizações capitalistas que procuraram mudar os hábitos dos trabalhadores, tentando forçá-los a uma rotina diária. A contenda entre trabalhadores e patrões foi violenta e demorada, e somente após muitas restrições severas, incluindo multas de até metade do salário, é que foi obtida uma vitória parcial para os patrões, que puderam, enfim, aplicar horários de trabalho mais rígidos (ZERUBAVEL, 1993).

Segundo Morgan (1996), a luta em relação à linearização do tempo de trabalho foi o encontro da metáfora máquina-organização, então expandida entre os gerentes até os dias de hoje. De forma alguma, a ideia de fixar um horário de trabalho regular foi “natural”, nem pertenceu à cultura monocrômica por muito tempo (MORGAN, 1996). Embora essa questão seja pouco debatida no *mainstream* da ciência organizacional, o abismo entre tempos de trabalho e de não trabalho tem aumentado a partir da diferenciação entre os que obedecem e os que mandam nos horários fixados, e como tal, é dado pela definição que reforça a visão de tempo linear, escamoteando tempos definidos por prazos e metas cada vez mais complexos.

Com a multiplicidade do tempo, a questão da linearidade é ainda muito mais filosófica e controversa (ADAM, 2001), especialmente nos estudos organizacionais, nos quais pode ser útil considerar o contexto histórico das mudanças discutidas. Antes de tudo, o relacionamento com

o tempo é, algumas vezes, percebido como a base em que se constitui a humanidade (ADAM, 2006). Além disso, é importante também olhar as práticas organizacionais na definição do tempo numa análise retrospectiva.

A Revolução Industrial é marcadamente o princípio para a inserção científica do tempo nos modos de produção, ele se torna o principal instrumento de controle utilizado para aumentar a produtividade dos trabalhadores. O tempo de trabalho homogêneo, objetivo, mensurável quantitativamente e mais preciso torna as tarefas mais padronizadas, resultando também na padronização das relações sociais e hegemonização dos outros tempos (GASPARINI, 1996; HASSARD, 2001).

É a partir de 1970, porém, que uma nova organização do trabalho começa a se configurar, as mudanças são consequências de transformações nos cenários socioeconômicos e políticos, e também devido à expansão do setor tecnológico, principalmente no que concerne ao uso intensivo da tecnologia da informação. A percepção do tempo passa por mudanças, tornando-se resposta à velocidade da informação, o tempo toma forma conforme a demanda que, por sua vez, tem caráter de simultaneidade e instantaneidade (GIDDENS, 1991).

Para Vergara e Vieira (2005, p. 111),

as organizações globais transpuseram os limites de tempo impostos pelas distâncias e pelas tecnologias da informação disponíveis na era da industrialização mecânica. A revolução da microeletrônica, a partir de 1970, cuja rápida evolução chegou aos anos 90 como alta tecnologia, mudou as noções de tempo-espço na nova economia.

Bauman (2001) sugere que o intenso e profundo contato com atores não humanos (computadores) contribui para a quebra da linearidade temporal. De acordo com esse autor, a utilização do tempo de um processador ajuda

a restabelecer a época do “tempo físico real”, entendido como medida de um relógio mecânico e promovido por gerentes e seus equivalentes desde a Idade Média. Para muitos trabalhadores, a participação em uma organização é uma forma de alcançar a imortalidade, para isso, deve aceitar a obsessão terrestre por cronogramas, o qual só parece natural se as pessoas são reduzidas a meros agentes, elementos do sistema eterno ou produtos do trabalho (PAGÈS et al., 1990).

2 Organizações Produtivas, Tempo e Relações de Trabalho

Embora o tempo tenha acelerado, o processo burocrático não sofreu grandes mudanças. Se por um lado há novos métodos persuasivos nas relações de trabalho, por outro há a busca por padronizações ditadas pela aplicação de normas e procedimentos visando a chamada qualidade total (WOOD, 1995). Exemplifica-se pela busca da certificação ISO 9000, cujas normas rígidas implantadas possuem semelhança aos métodos de racionalização clássicos.

A ideia de que a vida está em constante aceleração é muito recente. No ano de 1936, Charlie Chaplin, em sua famosa comédia *Tempos Modernos*, mostrou como o local de trabalho podia se transformar num pesadelo na vida do trabalhador. O objetivo do aumento do tempo de trabalho não parece ser tão óbvio, se as pessoas se mantêm trabalhando mais a produtividade deveria ser muito alta, mesmo se todos os esforços se tornassem menos intensivo, porém, economicamente não é o caso (JACOBS; GERSON, 2001), muitos trabalhadores enfrentam sérios desafios para atender as demandas advindas do trabalho e da família (OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009).

As organizações pós-modernas precisaram se adaptar ao novo trabalhador, que se apresenta não mais com sua mão de obra material, mas traz também todo um aparato de conhecimento de difícil mensuração de seu valor.

O que predomina é a percepção de que o agravamento da demanda de tempo passa por uma geral aceleração temporal (GIDDENS, 1991). Jacobs e Gerson (1998) demonstraram que a translação da percepção ocorre, em parte, devido às mudanças na distribuição de trabalho dentro das famílias (o provedor não é mais apenas o homem, rendas compartilhadas são comuns, pais solteiros formam uma parte significativa da população etc.).

Para Lazzarato e Negri (2001), as organizações pós-modernas precisaram se adaptar ao novo trabalhador, que se apresenta não mais com sua mão de obra material, mas traz também todo um aparato de conhecimento de difícil mensuração de seu valor. Se na Modernidade os trabalhadores eram apenas um componente na produção, agora eles são a principal fonte de lucro das organizações. A composição orgânica do capital se modificou, o capitalista não precisa de mais máquinas para aumentar sua produtividade, o trabalhador já tem suas “ferramentas” que, diferente da época pré-moderna, não são utilizadas para a cristalização de valor nas mercadorias unitariamente, mas são ferramentas potencializadas, que aliadas ao conhecimento e criatividade do trabalhador produz demanda baseada no modismo e fidelização dos clientes.

Na visão de Vergara e Vieira (2005, p. 113),

a transição do sistema de produção fordista para o de flexibilidade produtiva quebra a rigidez sistêmica das estruturas organizacionais. A complexidade burocrática, vertical e densamente hierarquizada, vai cedendo lugar à movimentação dos fluxos de demandas e decisões no sentido horizontal e mais desburocratizado das ações digitais.

Também mudou o relacionamento do trabalhador com a organização, agora ele aparentemente não quer apenas um emprego, ele está em busca de desafios e de reconhecimento, ele quer trabalhar em uma organização que tenha objetivos e regras claras, e não se importa de ser “explorado” desde que seja “recompensado” por isso. As palavras entre aspas possuem significados que podem ser explicados em parte por Pagès et al. (1990), que analisam de forma clara a relação “maternal” entre a organização e o trabalhador, a exploração é reconhecida pelo trabalhador (angústia), mas ao mesmo tempo ele se sente “feliz” de fazer parte de um grupo seletivo, que lhe “criou” desde o estágio e lhe mostrou novos desafios e conquistas.

As funções assumidas, ainda segundo os estudos de Pagés et al. (2001), são dinâmicas, evitando-se, assim, relacionamentos que possam levar a uma associação com objetivos de reivindicação. Aliás, o esvaziamento dos movimentos reivindicatórios são resultados de políticas que procuram se antecipar às reivindicações. Além disso, há também a mudança no padrão de cobrança de resultados. O trabalhador passa a ter metas, independente de como irá cumpri-las, ou seja, o tempo dedicado ao trabalho não possui mais amarras, o trabalhador está “livre” para trabalhar no horário que quiser (SENNET, 1999).

A principal função das organizações empresariais ainda é maximizar o lucro, a burocracia ainda permeia os processos, o que muda é a forma de controle (FARIA, 2004). Para desempenhar este papel, existem os executivos que buscam estabelecer e executar as normas necessárias para o

regulamento do comportamento dos trabalhadores e manutenção do lucro. Eles são responsáveis por estabelecer a **harmonia** na organização, assegurando a produtividade e diluindo as tensões que venham interferir no processo, para isso, utilizam-se dos instrumentos de controle disponíveis (TRAGTENBERG, 1974; FARIA, 2004).

A organização burocrática, na sua forma clássica, centralizada, hierárquica e autoritária, foi **substituída** pelo ideal da organização pós-moderna (CLEGG; HARDY, 1996), formatada pela descentralização, utilização das tecnologias de informação para formação de redes e pela mediação, assim descrita por Pagès et al. (1990). O trabalho é fruto da cooperação e as escalas hierárquicas são camufladas pela decisão em equipes conforme as regras implícitas. Os conflitos presentes na produção fordista dão lugar à harmonia total oriunda do papel da organização dita pós-burocrática. Uma análise mais aprofundada mostra a verdadeira face dessa nova configuração, a burocracia remodelou a hierarquia e escamoteou os mecanismos utilizados no controle, o trabalhador se encontra preso **voluntariamente**, sem possibilidade de se emancipar desta nova gaiola de ferro (WEBER, 1999).

Novas formas de controle operacionalizadas, por meio do aporte em tecnologia da informação, são utilizadas para fortalecer os sistemas burocráticos de supervisão (REED, 1996), os quais são desenvolvidos a partir da necessidade de possibilitar o acompanhamento do trabalhador, que agora tem mais controle sobre suas atividades devido à aceleração dos processos de produção. A burocracia se adapta conforme as mais diferentes circunstâncias.

Neste sentido, Vergara e Vieira (2005, p. 113) destacam que,

a tecnologia, então, passa a expressar-se nos novos formatos organizacionais, nos fluxos de tarefas e na exigência de

novas competências por parte dos empregados. Para as organizações globais a reestruturação foi um imperativo de produtividade e competitividade.

Para Virilio (1999), o avanço das TIs significa que o tempo tecnológico está, cada vez mais, invadindo o tempo e espaço tanto na dimensão profissional como na vida particular, criando novos ritmos, experiências e modos de interação que estão transformando a sociedade. Os exemplos dessa nova configuração estão presentes de várias formas.

Por exemplo, o mito da contínua melhoria baseada em apenas um caminho e o desenvolvimento ou a metáfora do trabalho como forma de galgar novos postos da carreira estão inseridos nessa forma de pensamento. A crença em constante progresso e a ideia do ciclo de vida da organização são resultados tangíveis desse processo. Além disso, a popularidade dos conceitos, tal como gerenciamento de tempo e produção *just in time*, mostram uma fixação intensiva na percepção de tempo linear entre as organizações. Nesse sentido, torna-se muito claro porque a pontualidade, atendimento e conformação com horários são fatores tão importantes na avaliação do desempenho dos trabalhadores.

A ampliação dos mercados e a competição aumentam as demandas de clientes ou consumidores voláteis, mas bem informados. Esse contexto coloca o trabalho em primeiro lugar e aumenta carga sobre os trabalhadores. Além disso, a flexibilidade imposta aumenta a responsabilidade e conseqüentemente aumenta o problema relativo ao inchaço de horas despendidas no trabalho. A intensificação da produção tornou-se um padrão usual, resultando em pressão não somente no local de trabalho, como também no planejamento fora dele (OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009). Para enfrentar a forte competição, muitas empresas necessitam ser mais flexíveis, o que é feito com a imposição de horários flexíveis e de delegação de maiores responsabilidades para os trabalhadores. Nesse sentido, as empresas requerem mais e mais

comprometimento de seus empregados, ao tempo que os empregos tornam-se cada vez menos seguros (MALENFANT; FOUCHER, 2006).

O tempo de trabalho mais flexível surgiu como a possibilidade de realizar um trabalho com maior equilíbrio entre a vida e trabalho, em detrimento do caso em que horas de trabalho são fixas sem referência à realidade dos trabalhadores (WEBSTER, 2004). Blair e Wharton (2004) descobriram que mesmo quando os trabalhadores dizem estar satisfeitos com a introdução do horário flexível, isso ainda não possibilita totalmente a reconciliação entre as responsabilidades profissionais e familiares. Mesmo quando os trabalhadores usam a jornada de trabalho flexível, eles não conseguem aproveitar como deveriam devido às metas de produção e às regras informais no local de trabalho, que reduz essa flexibilidade. A cultura organizacional também deve ser levada em conta, pois ela usualmente contribui para a valorização do comprometimento com o trabalho, disponibilidade e eficácia, características do **trabalhador padrão** (PAGÈS et al., 1990).

As pessoas gastam mais e mais tempo com o trabalho. Para os trabalhadores do conhecimento, a expectativa temporal não é limitada à média de oito horas por dia, diferentemente dos demais trabalhadores tradicionais, ela é muito maior. Tempo de trabalho sem definição baseada em horários predeterminados **são particularmente observadas em certas ocupações e setores, por exemplo, para funções gerenciais** (OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009) e profissões na área de engenharia e tecnologia da informação (ADAM, 2006; WIJK, 2006; ZERUBAVEL, 1993).

Para esses profissionais, o problema é a grande carga de trabalho devido à demanda dos clientes. Porém, o problema também acontece em outras áreas do trabalho como os profissionais que atuam no setor público, tais como professores, profissionais da saúde e assistentes sociais.

Já com os operários de fábricas, onde há cada vez mais pressão para maximizar a utilização de bens de capital, também relatam tempos de trabalho maiores do que o de não trabalho e, conseqüentemente, fadiga extrema (RUBERY et al., 2000). A necessidade de maior renda também faz que com os trabalhadores alonguem seu tempo de trabalho.

Profissionais de certas áreas têm aumentado suas jornadas de trabalho com compromissos que fogem do seu horário de trabalho, como para atender clientes ou para concluir um trabalho em casa. Nesse caso, o processo de autoexploração (*self-exploration*) seja talvez mais atuante do que a exploração externa. Isso transparece mais claramente nos profissionais da área de TI, na qual eles possuem uma considerável autonomia quanto à jornada de trabalho e, ao mesmo tempo, sentem pressão para cumprimento de metas, o que Lehndorff (1997, p. 23) chama de “flexibilidade ativa por meio da auto-organização”.

Para Sennett (1999), o trabalho flexível no ambiente da corporação capitalista corrói o caráter pessoal e também as relações de confiança e de comprometimento que são necessárias na maioria das interações sociais. Estudos sobre a dinâmica do emprego nas organizações contemporâneas na Europa, privada e pública, apontam para problemas, como insegurança, estresse físico e mental, relacionamento pessoal interrompido e corrompido e relações sociais e familiares fragmentadas (WEBSTER, 2004). Segundo Castel (1998), a mudança nas relações de trabalho trouxe mais angústia para um número cada vez maior de trabalhadores, e está associada principalmente com o medo de perder o emprego.

Trabalhadores altamente especializados são mais vulneráveis à crescente pressão por *performance* e inovação na forma de tempo de trabalho excessivo, além disso, esses profissionais encontram dificuldades em controlar o limite que

separa o trabalho da vida pessoal. Essa situação tem contribuído para o aumento do estresse na última década do século XX nos países da OCDE (ALASOINI, 2001).

Os aumentos da carga e da acumulação de trabalho são apontados como as principais razões para o aumento das horas trabalhadas, principalmente naquelas áreas em que os trabalhadores não exercem qualquer controle sobre o tempo (HOGARTH et al., 2000). Outra razão para o aumento da jornada de trabalho informal (não paga) é a necessidade de cumprir prazos, a qual demonstra mais uma vez a falta de controle do tempo por parte dos trabalhadores (HYMAN; SUMMERS, 2004). Na pesquisa desenvolvida por Hogarth et al. (2000), os resultados mostraram que entre os trabalhadores em tempo integral, um em cada nove trabalha até 60 horas semanais.

Conforme Fracalanza (2003) e Dal Rosso (1997), para uma dada tecnologia e duração da jornada de trabalho há um grau de intensidade do trabalho considerado normal. Ocorre que quando o alongamento extensivo da jornada de trabalho passa a ser vedado pelo Estado, os trabalhadores são solicitados a trabalhar de forma mais intensiva, em um ritmo mais acelerado do que aquele socialmente habitual, com o que o número de bens produzidos amplia-se para a mesma duração da jornada de trabalho. O processo de intensificação do trabalho é resultante do aperfeiçoamento tecnológico, e o trabalhador precisa desenvolver um novo ritmo de produção. A tecnologia desloca o valor do trabalho humano em direção a uma produção tecnológica automatizada, o sujeito se torna um mero dispositivo que utiliza seu corpo a funcionalidades requeridas no sistema tecnológico (VIRILIO, 1999).

Gorz (2005) contribui para o entendimento de como o processo de alongamento do tempo de trabalho toma forma: o autor defende que é cada vez mais difícil mensurar o desempenho individual

e utilizar técnicas baseadas no taylorismo para aumentar a produção, por isso a organização se utiliza da artimanha conhecida como gestão por objetivos, ou seja, são fixados objetivos que devem ser cumpridos pelos trabalhadores em determinado período. O autor também afirma que as organizações procuram desenvolver estratégias como oferecer *stock-options* na tentativa de transformar a relação assalariada em relação de associação. É uma forma de demonstrar a importância da participação dos trabalhadores nos objetivos da empresa, promovendo um maior comprometimento e, conseqüentemente, uma maior carga de trabalho. Nesse sentido, Gorz (2005, p. 23) destaca que “a pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente reproduzido, modernizado, alargado, valorizado.”

Castel (1998) destaca que neste novo contexto, o trabalho assalariado com tempo predeterminado não pode ser mais considerado uma forma de integração, as organizações estão exigindo uma maior fidelidade e conseqüentemente maior disponibilidade no que tange à carga horária dedicada ao trabalho. O emprego passa a ser visto como a própria vida para uma grande massa de trabalhadores, e eles fazem uma simbiose entre sua vida e a organização, criando um forte laço de dependência do viver para com o trabalho (GAULEJAC, 2007).

Como forma de resistência, muitos profissionais de setores que exigem produtos com alta intensidade de conhecimento, como os produtores de trabalho imaterial, estão tendo problemas com seus superiores no que tange ao gerenciamento do tempo (ADAM, 2006). O conflito entre executivos e profissionais sobre prazos e mensuração da qualidade do produto é bastante presente em muitos negócios e campos (JACOBS; GERSON, 2001). Se horários são entendidos como a principal ferramenta simbólica (mais do que funcional) de controle, torna-se claro

por que os horários muitas vezes não são suficientes para atenderem prazos e metas estabelecidas de cima pra baixo, mas que nem por isso deixam de ser seguidos. É também quase entendido o porquê de os horários serem tão rejeitados. A dominação gerencial ainda resiste, formal ou informalmente, em muitas ocupações (PRASAD; PRASAD, 2000).

A literatura gerencial tradicional e sua visão sobre organizações trazem fortes conotações de linearidade (BURRELL, 2003). Esta é uma percepção do mundo que reforça a hierarquia tradicional e mantém a hegemonia do gerencialismo.

3 Organizações, Tempo e Informatização

Enquanto Cronos é o deus do tempo contínuo, Kairos é o deus do tempo oportuno. As organizações estão fadadas a se adaptar às circunstâncias, fruto das estripulias de Kairos, e ninguém escapa a essas adaptações; quem comanda é quem tem domínio sobre o capital, principalmente o capital acumulado, que precisa achar meios de se reproduzir avidamente. Os trabalhadores se encontram como fantoches, que devem se adaptar, não devido a Kairos, mas devido à necessidade de atender o capital, que está à mercê das oportunidades. A informatização aumenta a velocidade das transações e da quantidade de tarefas a serem cumpridas, os prazos se tornam ferramentas de controle simbólico. O tempo passa a ser relativo, aleatório, fruto das condições dadas pela capacidade intelectual e uso da informatização.

Na era da internet, as atividades rotineiras estão se tornando mais e mais multitarefa. Muitas coisas são feitas simultaneamente, enviar um *e-mail*, participar de fóruns, bate-papos, tuitar e, ocasionalmente, fazer um trabalho acadêmico. Porém, enquanto a tarefa diária no local de trabalho pode

de fato ser multivariada, o outro lado da moeda é o enfoque organizacional/gerencial que pode ser extremamente controlador. Nesse sentido,

os procedimentos informatizados podem também se tornar cruéis, imprimindo sobre os indivíduos formas de controle menos visíveis e, portanto, de grande caráter manipulador e coercitivo, a maior parte dessas formas, sem dúvida, proporcionada pelas tecnologias da informação, ferramentas-chaves das realidades virtuais (VERGARA; VIEIRA, 2005, p. 113).

Com o enfraquecimento do modelo de produção baseado nas premissas taylorista/fordista, caracterizado, em grande parte, pelo equilíbrio entre a intensificação do trabalho, produtividade e rentabilidade, fortalece-se o modelo baseado na produção flexível que é singularizado pela dependência do trabalho vivo principalmente aos ditames da organização do trabalho, da comunicação e da integração.

Segundo Vergara e Vieira (2005, p. 113), “o tempo é uma variável fundamental na mudança de um estilo industrial de produção clássico para outro de flexibilidade produtiva”.

Para Thompson (1998), a introdução de novos meios de comunicação possibilitou novas formas de ação e interação, aliadas aos novos tipos de relacionamentos sociais. Nesse sentido, o avanço da informatização traz consigo tanto novos objetos (ciberspaço, realidade virtual etc.) como novos modos de percepção e representação (geometria fractal, representações da realidade via computador etc.), que por si só requerem novos modos de pensamento e cognição (VIRILIO, 1999).

A informatização e seu consequente espraio oferece novas configurações na vida pessoal e nas formas de produção. Para Virilio (1999), o avanço das TIs significa que o tempo tecnológico está, cada vez mais, invadindo o tempo e espaço na dimensão profissional e na vida particular, criando novos ritmos, experiências e modos de interação que estão transformando a sociedade.

Castells (1999, p. 51) destaca que as novas tecnologias da informação são continuamente aperfeiçoadas devido ao seu uso generalizado, por isso o autor entende que “as novas tecnologias da informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos”. O avanço da TI permite uma aceleração na troca e acesso de informações que antes estavam apenas em seu campo de abrangência. O autor conclui que a atual revolução tecnológica não é devido à centralidade de conhecimento e informação, mas da aplicação para a geração de novos conhecimentos, resultando em um ciclo que se realimenta cumulativamente pela inovação e utilização (CASTELLS, 1999).

A capacidade intelectual passa a ser uma ferramenta essencial da força de trabalho aplicada à produção. Segundo Srour (1998), a Revolução Digital é responsável por mudanças nos aspectos relativos ao trabalho manual e repetitivo, como também no trabalho profissional e qualificado, responsável pela execução de rotinas padronizadas e até no trabalho intelectual que lida com a concepção criativa. Dessa forma, “a qualificação do trabalho passa a ser generalizada, atingindo todos os trabalhadores envolvidos em processos informatizados” (SROUR, 1998, p. 19).

No contexto atual de trabalho, para atingir o pleno potencial de produtividade, o trabalhador deve ter certa autonomia. Uma condição que se reconhece, portanto, é a de que “a tecnologia da informação exige maior liberdade para trabalhadores mais esclarecidos atingirem o pleno potencial da produtividade prometida” (CASTELLS, 1999, p. 63).

Destaque-se que Rodrigues y Rodrigues (2002), quando caracteriza a vantagem competitiva, demonstra que o tempo é variável mais importante na organização produtiva atual. Tempo o qual é fundamental para constante atualização tecnológica, fruto das transformações impostas

pela nova economia. Segundo Wijk (2006), a informatização contribuiu para o fortalecimento da estrutura temporal pela disponibilização da informação na infraestrutura. O acesso rápido à informação auxilia na redução do tempo ocioso, aumentando o tempo de reação do sistema. Também contribui para facilitar a coordenação pelo fornecimento de uma plataforma sofisticada do sistema de controle.

Nos modelos pós-fordistas predomina a flexibilidade organizacional, aliada ao avanço da TI, no qual a abordagem gerencial passou a ser orientada de forma diferenciada quanto ao que torna as organizações mais eficazes. Surge, dessa forma, um enfoque orientado para o envolvimento, destacando a motivação intrínseca e a capacidade de autogerenciamento e controle dos trabalhadores e o entendimento de que as pessoas têm ideias importantes sobre como os processos devem funcionar (CALDWELL, 2005; BOWDITCH; BUONO, 2004). A organização do trabalho passa por transformações; se antes era sustentada em cargos isolados, agora passa a ser feita em atividades baseadas em processos, com grupos multifuncionais responsabilizando-se por segmentos ou por processos inteiros e assumindo algumas funções de controle (REED, 1996). Como resultado, há a descentralização do processo, a maior agregação do conhecimento dos trabalhadores, o que viabiliza a participação em decisões técnicas e no gerenciamento (SROUR, 1998).

Neste contexto, a hierarquia tradicional dá lugar a estruturas mais equilibradas e horizontais e o papel gerencial será motivar o comprometimento e o envolvimento dos trabalhadores (FARIA, 2004), voltando-se mais para questões relativas ao seu desenvolvimento, interação e cooperação, receptividade a mudanças e inovações. Os avanços em TIs possibilitaram a criação de redes entre organizações produtivas concorrentes, que se aliam em caráter temporário para

fazer frente a alguma circunstância favorável às partes (CASTELLS, 1999). O efeito conjunto dessas trocas tem permitido melhor flexibilidade para responder às demandas. Mas esse processo repercute nas características do trabalho.

Em muitos mercados, as regras da competência têm evoluído no mesmo sentido em que varia as vantagens competitivas. O tempo de reação às demandas precisa ser o mais rápido possível, as empresas vivem a necessidade contínua de inovação (BARBOSA; ZILBER; TOLEDO, 2009). Essa nova configuração afeta a criatividade dos trabalhadores, os conhecimentos e a capacidade de se qualificar, que se convertem em ativos estratégicos. O trabalho mental substitui a força física e aumenta o valor agregado, fortalecendo-se a completa utilização do trabalho humano nas empresas. As relações de trabalho passam a ser mais flexíveis, influenciadas pela capacitação técnica, pelo nível de produtividade e pela capacidade de agregar valor de cada trabalhador (SROUR, 1998).

Para Gorz (2005), a informatização trouxe nova valoração para as formas de saber como a experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação. Dal Rosso (2008) defende que essa transição traz novas implicações. O uso de tecnologias de informação como computadores e telefones, fixos ou portáteis, que cada vez mais trazem novas possibilidades de interação, tendem a modificar o padrão dos tempos de trabalho e de não trabalho. Como afirma Gorz (2005, p. 21), “o computador aparece como o instrumento universal, universalmente acessível, por meio do qual todos os saberes e todas as atividades podem, em princípio, ser partilhados.” Outra implicação explanada por Dal Rosso (2008) refere-se à **porosidade** do trabalho, que diminui conforme a utilização de TIs. A gestão baseada em um fluxo contínuo de informações é consequência da informatização da indústria, na qual o trabalhador deve estar atento para esse fluxo, tendo de assumir sua condição como sujeito

do processo. “A comunicação e a cooperação são partes integrantes da natureza do trabalho” (GORZ, 2005, p. 17), que por meio de uma rede sincroniza-se com os demais em tempo integral para tornar o resultado individual parte do coletivo. Esse processo potencializa os resultados para a organização em detrimento do resultado para a vida social do trabalhador, que perde a noção de tempo e de espaço dedicado ao lazer e o tempo dedicado à realização das metas impostas pela organização. Como afirma Gorz (2005, p. 22), “doravante, não nos é mais possível saber a partir de quando estamos ‘do lado de fora’ do trabalho que somos chamados a realizar”. Para Vasapollo (2003), a informatização controla e desenvolve meios de potencializar a acumulação flexível, um desses meios é a submissão da subjetividade social aos avanços da TI e de comunicação, que dominam o cenário atual para um cenário que transgride o tempo de trabalho direto, atingindo o tempo do viver social.

Neste sentido, Lazzarato e Negri (2001, p. 74) afirmam que

atividades ‘culturais, relacionais, informacionais, cognitivas, educativas, ambientais’ e o ‘tempo liberado de trabalho’ que se tornam os ‘objetos’ e os ‘sujeitos’ das novas relações de exploração e de acumulação que a revolução da informação organiza.

A informatização resulta em maior ganho de lucratividade e aumento da competitividade das organizações produtivas, mas, por outro lado, traz efeitos nefastos para os trabalhadores, como a desumanização, os impactos psicológicos (depressão, solidão), a redução do nível de emprego, a ansiedade da informação, o estresse, as lesões por esforços repetitivos e a exclusão digital (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004). Em decorrência, encontram-se muitas reações contrárias à tecnologia, inclusive rejeição, seja explícita ou não.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar o comportamento organizacional com o avanço da informatização, utilizando como elemento principal o tempo.

As organizações passaram por transformações conforme a necessidade de sobrevivência e de acumulação de capital. O tempo entra como uma importante variável para mostrar a lógica de reprodução e manutenção do sistema em que as organizações se proliferam.

O trabalhador, enquanto instrumento utilizado na produção de valor, surge como apêndice, refém dos prazos cada vez mais curtos para a realização das tarefas. Cada segundo deve ser dedicado ao trabalho, pois caso contrário não haverá trabalho, ou seja, devido ao medo de perder o emprego ou a promoção, o trabalhador se dedica totalmente aos ditames do tempo controlado pelas organizações.

A informatização acelerada a partir do final do século XX foi fruto das necessidades de adaptação às demandas de mercado. Sua utilização foi generalizada para todos os processos organizacionais, tornando-se imprescindível para a manutenção da competitividade. O tempo passa a ser mais acelerado, decisões são tomadas instantaneamente e afetam todos os envolvidos que precisam se adaptar para sobreviver ao trabalho.

O tempo cronológico e linear é substituído por momentos kairóticos, no qual há diversas situações acontecendo e afetando o mesmo evento o tempo todo. Não há mais uma divisão clara de horários preestabelecidos entre trabalho e não trabalho. As organizações atuam sem tempo de descanso, é preciso vencer todas as etapas a todo o momento.

Ao trabalhador sobra cada vez menos tempo de não trabalho, cada minuto é dedicado a resolver ou criar, conforme a demanda da organização. O tempo organizacional está multifacetado, a sobrevivência depende da destruição paulatina do trabalhador, que sem tempo para viver, vira autômato, refém do sistema informatizado.

- Recebido em: 16/08/2012
- Aprovado em: 01/07/2013

Referências

ADAM, B. The multiplicity of times: contributions from the tutzing time ecology project. **Time and Society**, London, v. 10, n. 2, p. 349-50, Mar. 2001.

_____. Time. **Time and Society**, London, v. 23, n. 3 p. 119-38, Feb. 2006.

ALASOINI, T. Challenges of work organization development in the knowledge-based economy. **DG Employment & Social Affairs**, v. 6, n. 2, Brussels, 2001.

BARBOSA, C. A.; ZILBER, M. A.; TOLEDO, L. A. A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de TI - um estudo exploratório. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 30-49, 2009.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.

BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Jürgen Habermas. **Organization Studies**, Berlin, v. 15, n. 1, p. 1-45, 1994.

_____. Why neo-disciplinary? Why now? **Organization**, London, v. 10, n. 3, p. 350-60, 2003.

CALDWELL, R. Things fall apart? Discourse on agency and change in organizations. **Human Relations**, London, v. 58, n. 1, p. 83-114, 2005.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CLEGG, S. R., HARDY, C. Organizations, organization and organizing. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London, Thousand Oaks; New Delhi: Sage, 1996. p. 1-28 (a).

CZARNIAWSKA, B. Distant readings: anthropology of organizations through novels. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, England, v. 22, n. 4, p. 357-72, July 2009.

_____. Is it possible to be a constructionist consultant? **Management Learning**, London, v. 32, n. 2, p. 253-266, 2001.

DAL ROSSO, S. **Mais trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

_____. A redução da jornada e o emprego. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMPREGO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 1997. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: 3 abr. de 2010.

ELIADE, M. **O sagrado e o profano**. São Paulo: M. Fontes, 1992.

FARIA, J. H. de. As instâncias de análise. In: _____. **Economia política do poder**: fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004. v. 1.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

FRACALANZA, P. S. Insuficiência das abordagens microeconômicas da redução da jornada de trabalho a partir de uma leitura marxista. In: ENCONTRO DE ECONOMIA POLÍTICA, 8, 2003, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis, 2003.

GASPARINI, G. Tempo e trabalho no ocidente. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 111-26.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

GORZ, A. **O imaterial**. São Paulo: ANNABLUME, 2005.

GRISCI, C. L. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. **Psicologia**: ciência e profissão, São Paulo, n. 19, p. 2-13, 1999.

_____. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE-Eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

HASSAN, R. Network Time and the New Knowledge Epoch. **Time & Society**, v. 12, n. 2/3, p. 225-41, 2003.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. ed. bras.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 2001, p. 190-216.

HOGARTH, T.; HASLUCK, C.; PIERRE, G. **Work-life balance 2000**: baseline study of work-life balance practices in Great Britain. London: Department for Education and Employment, 2000.

HYMAN, J.; SUMMERS, J. Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. **Personnel Review**, v. 33 n. 4, p. 418-29, 2004.

JACOBS, J. A; GERSON, K. Who Are the Overworked Americans? **Review of Social Economy**, v. 56, n. 4, p. 442-59, 1998.

_____. Overworked Individuals or Overworked Families? **Work and Occupations**, v. 28, n. 1, p. 40-63, 2001.

- LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LEE, H.; LIEBENAU, J. Time in organizational studies: towards a new research direction. **Organization Studies**, Berlin, v. 20, n. 6, p. 1035-1058, 1999.
- LE GOFF, J. Au Moyen Age: temps de l'église et temps du marchand. **Sciences Sociales**, v. 15, n. 3, p. 417-33, 1960.
- LEHNDORFF, S. Can flexible working-time arrangements help to safeguard jobs? recent trends in German manufacturing. In: INTERNACIONAL WORKING PARTY ON LABOUR MARKET SEGMENTATION, 19, 1997, Porto. **19th Conference on International Working Party on Labour Market**. Porto, 1997.
- MALENFANT, R; FOUCHER, R. Work in a changing labour market and in changing parents workers expectations: the challenge of reconciling work time and time off. **Retrosapes and futuresapes**: Temporal tensions in organizations. Palazzo d'Aumale, Terrasini (PA), Jun, 21-23, 2006. CD
- MELLO, D. H; TONELLI, M. J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** ANPAD, 2002. 1 CD-Rom.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLTRAMARI, A. P; WEBER, L; GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, carreira e relações familiares: a dinâmica de dilemas pessoais na contemporaneidade. **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Curitiba, 15 a 17 nov. 2009.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- PRASAD, P.; PRASAD, A. Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 387-403, 2000.
- REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of Organization Studies**. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 1996.
- RODRIGUES Y RODRIGUES, M. V. R. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- RUBERY, J. et al. Time and the new employment relationship. **International Conference on the Economics and Socio-Economics of Services**. Lille-Roubaix, June, 2000.

- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998.
- TONELLI, M. J. Produção de sentidos: Tempo e velocidade nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-Rom.
- TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.
- TURBAN, E; McLEAN, E; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para a gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- VASAPOLLO, L. Paradoxos do presente e lições de Marx. **Revista Outubro**, n. 8, 2003.
- VERGARA, S. C; VIEIRA, M.M.F. Sobre a dimensão tempo-espço na análise organizacional. **RAC**, v. 9, n. 2, p. 103-19, abr./jun. 2005.
- VIRILIO, P. **A bomba informática**. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Brasília: Ed. da UNB, 1999. v. 2.
- WEBSTER, J. Working and Living in the European Knowledge Society: The policy implications of developments in working life and their effects on social relations. **Infowork Policy Conference**, Bruxelas, 2004.
- WIJK, G. V. Modern times. **Retrosapes and futurescapes**: Temporal tensions in organizations. Palazzo d'Aumale, Terrasini (PA), Jun, 21-23 2006. CD
- WOOD JR., T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. Aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995, p. 94-114.
- ZERUBAVEL, E. In the beginning: notes on the social construction of historical discontinuity. **Sociological Inquiry**, Oxford, n. 63, p. 457-459, 1993.