

O Tempo e as Organizações: Concepções do Tempo em Periódicos de Estudos Organizacionais

*Hivy Damásio Araújo Mello
Maria José Tonelli*

Resumo

O tempo nas organizações tem sido experimentado em suas múltiplas dimensões: o tempo é dinheiro, o tempo é mercadoria, o tempo é escasso, o tempo é eficiência. Como o tempo tem sido tratado nos estudos organizacionais? O objetivo deste trabalho é, a partir de periódicos desta área do conhecimento, apresentar um panorama sobre as concepções do tempo que aparecem na produção acadêmica. Para isso, organizamos este trabalho da seguinte forma: na primeira parte, introduzimos o tema, considerando como alguns pensadores trataram a questão do tempo bem como os textos iniciais sobre o tempo em Estudos Organizacionais. Na segunda parte, apresentamos nossos procedimentos de pesquisa: revisão no período de 15 anos (1986-2001), de sete periódicos internacionais da área. Na terceira parte, trazemos os resultados alcançados e algumas conclusões sobre o material analisado. Apresentamos em seguida nossas considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

Abstract

Time at organizations has been experienced in its multiple dimensions: time is money, time is a commodity, time is scarce, time is efficiency. How has time been seen in organizational studies? The goal of this paper is, from research in journals of this field, to present a panoramic view of the concepts of time appearing in academic studies. Then we structured this work with the following steps: at first, we introduce the theme, observing the way some thinkers and initial essays about time deal with this subject in Organizational Studies. In a second moment we present our methodology: a revision in a period of 15 years (1986-2001) among seven international journals of the field. In the third step we give the results and some conclusions about the analysed material. At last, we present our final considerations and suggestions for future researches.

Introdução

A sociedade contemporânea tem protagonizado uma mudança na concepção de tempo. Pensadores da Filosofia e da Sociologia, áreas que tradicionalmente debatem e refletem sobre a questão do tempo, ampliam hoje as suas análises observando que, apesar de o tempo sempre ser sentido pela humanidade como uma “força monstruosa” (Elias, 1998, p.21), a relação dos homens com ele parece ter se modificado intensamente nos últimos séculos e, ainda mais drasticamente, nos últimos anos. Civilizações da Antigüidade, comenta Elias (1998), não tinham as mesmas necessidades de medir o tempo como se observa atualmente nas sociedades industrializadas. A frequência no uso de palavras como “rapidez”, “velocidade”, “aceleração”, “mudanças”, “ritmo”, “instabilidade” e “falta de tempo” no vocabulário cotidiano refletem este sentimento de que o tempo está se transformando em um recurso *escasso*.

Além de filósofos e sociólogos, o estudo do tempo tem sido objeto de interesse e pesquisa na área dos Estudos Organizacionais desde o clássico estudo de Thompson (1991), “Time, work-discipline and industrial capitalism”, publicado, pela primeira vez, em 1967. Apesar de seu interesse em diversas áreas da Administração (Estratégia, Tecnologia de

Informação, Mudança Organizacional etc) o tema ainda não foi suficientemente estudado, como pretendemos apontar com esta pesquisa.

Mas o tempo nas organizações tem sido experimentado em suas múltiplas dimensões: o tempo é dinheiro, o tempo é mercadoria, o tempo é escasso. Como o tempo tem sido tratado nos estudos organizacionais? O objetivo deste trabalho é apresentar um panorama sobre as concepções do tempo que aparecem na produção acadêmica, a partir de periódicos desta área do conhecimento. Para isso, organizamos este trabalho da seguinte forma: na primeira parte, introduzimos o tema, considerando como alguns pensadores trataram a questão do tempo bem como os principais textos em Estudos Organizacionais. Na segunda parte, apresentamos nossos procedimentos de pesquisa: revisão no período de 15 anos (1986-2001), de sete periódicos internacionais desta área de estudos. Na terceira parte, trazemos os resultados alcançados a partir de uma análise temática de 18 artigos, com o objetivo de identificar como o tema está sendo tratado nestas pesquisas bem como as concepções de tempo que estão presentes. Apresentamos em seguida nossas considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

1. A enigmática experiência do tempo

No livro “O Homem e o Tempo” – escrito nos primeiros séculos da era cristã como parte da obra *Confissões* – Santo Agostinho (1973) já tentava comparar a duração dos momentos vividos, buscava entender as noções de passado, presente, futuro, e questionava sobre a possibilidade de se medir o tempo. Mesmo após várias gerações e com a presença constante do tempo em nosso cotidiano, muitas dessas questões parecem continuar ecoando entre os pensadores. A dificuldade de se tratar do assunto aparece junto ao seu primeiro obstáculo: entender seu conceito. O que é o tempo? Um fenômeno? Um sentimento? Uma construção? A própria vida? Um enigma da humanidade? Perguntas que como estas que atormentaram pensadores como Santo Agostinho, continuam instigando reflexões. Enquanto este último escreveu “meu espírito ardeu em ânsias de compreender este enigma tão complicado” (Santo Agostinho, 1973, p.249), o filósofo contemporâneo Jaques (1998, p.3), retomando o autor das *Confissões*, entendeu que “o enigma do tempo é o enigma da vida”.

Elias (1998) observa o tempo como uma construção da humanidade que faz parte do processo civilizador e, como tal, nos é ensinado desde a infância. Para ele, o tempo é um símbolo da instituição social que acompanha a evolução da humanidade e depende das relações sociais, não sendo possível que o indivíduo sozinho consiga forjar o seu conceito. Concebendo o tempo como um símbolo social e como resultado de um longo processo de aprendizagem da humanidade, o autor acredita que, para que seja possível uma ampla compreensão do tempo, não se pode dividir o mundo em dois lados, pensando separadamente o “lado” físico e o “lado” social, ou, ainda, natureza e cultura, mas sim se deve pensar “os homens no âmago da natureza” (Elias, 1998, p.12). Assim, o autor defende que uma profunda reflexão sobre o tempo deve corrigir “a imagem de um universo dividido em setores hermeticamente fechados, desde que reconheçamos a imbricação mútua e a interdependência entre natureza, sociedade e indivíduo” (Elias, 1998, p.17).

Com este pensamento, Elias (1998) se contrapõe à idéia do tempo como um dado objetivo, independente da realidade humana (como o fez Newton e parte da tradição da física) ou como um dado subjetivo que precede a experiência humana, como se fora uma forma inata de experiência que não pode ser modificado pela natureza humana (tal como fizeram Kant e Descartes). Na concepção de Elias (1998), a intenção original da humanidade ao tentar medir a duração dos acontecimentos remete à necessidade do homem de interagir de maneira ampla no universo natural, ou seja, em seu meio ambiente com processos físicos e sociais.

O homem sempre percebeu o tempo da mesma maneira?

Caso consideremos novamente os argumentos de Elias (1998), podemos afirmar que não. Enfatizando o papel da consciência temporal como algo que é fruto de uma construção conjunta, e, como tal, influenciado pelo nível de desenvolvimento da sociedade, o autor relata que durante milênios, nas sociedades primitivas, onde não existia nem calendário nem relógio, não havia uma consciência individual que obrigasse o homem a se orientar permanentemente em relação ao contínuo escoar do tempo. Este fato, para ele, ao contrário de significar que os homens primitivos eram desprovidos de toda e qualquer consciência individual do tempo, apenas enfatiza que tempo, como um símbolo social, depende tanto do processo de comunicação entre indivíduos (através da transmissão de imagens mentais que quando reconhecidas dão lugar a uma “experiência”) quanto do sentido a ele atribuído pelas instituições sociais.

O tempo pode exercer simultaneamente diversas funções: produzir um sentido dentro de uma convenção social, desempenhar o papel de instrumento de orientação (ao se observar, por exemplo, o mostrador de um relógio), e servir de instrumento de regulação da conduta e da sensibilidade humanas influenciando suas atitudes e reações. Como parte das relações sociais, a percepção do tempo, bem como suas funções e seu uso, muda de acordo com o nível de desenvolvimento da sociedade. A experiência do tempo como um fluxo uniforme e contínuo só se tornou possível com o desenvolvimento social da medição do tempo, através de relógios de movimento contínuo, da sucessão contínua de calendários anuais. Antes da invenção dos relógios, os fenômenos naturais, como o ritmo das marés ou do próprio pulso, o nascer do sol ou da lua, serviam como meios de orientação e regulação da coexistência social (Whitrow (1993); Jaques (1998); Elias (1998)).

Com efeito, foram precisos milhares de anos para que a humanidade organizasse o calendário ocidental e, quando isto ocorreu, segundo Giddens (1991), foi um acontecimento tão marcante para a época quanto o foi a invenção da escrita. De acordo com Giddens (1991, p.26), “a invenção do relógio mecânico e a sua difusão entre virtualmente todos os membros da população (um fenômeno que data em seus primórdios do final do século XVIII) foram de significação chave na separação entre o tempo e o espaço”. Ele assinala que o relógio expressava uma dimensão uniforme de tempo vazio e esta uniformidade de mensuração do tempo pelo relógio mecânico correspondeu à uniformização do tempo na organização social. Conforme argumenta Giddens (1991), com o advento da modernidade, a regulação das práticas sociais pelo tempo se intensificaram, tendo como um dos seus principais aspectos, a padronização em escala mundial do calendário no início do século XX.

Ao refletir sobre as mudanças sociais da modernidade, Giddens (1991) vê o período moderno como multidimensional no âmbito das instituições e, baseado nas correntes teóricas tradicionais da Sociologia, que derivam dos escritos de Marx, Durkheim e Weber, o autor considera que os papéis do capitalismo, da industrialização e da racionalização, podem auxiliar na melhor compreensão do fenômeno social. Giddens (1991) nota que uma primeira linha, baseada nos escritos de Marx, acredita que o capitalismo é a força transformadora principal que modela o mundo moderno, concebendo o trabalho humano como mercadoria. Já nas concepções baseadas nas idéias de Durkheim, o industrialismo, e não exatamente o capitalismo, e a complexa divisão do trabalho, são responsáveis pela rápida transformação da vida social através da exploração industrial da natureza voltada à produção para suprir necessidades humanas. Por último e de acordo com o pensamento de Weber, Giddens (1991) enfatiza a racionalização expressa na tecnologia e organização das atividades humanas (burocracia) no processo de modernização. Giddens (1991) acredita que, apesar das divergências, cada uma destas tradições de pensamento tem a sua devida importância e, portanto, as características da modernidade apresentadas por cada uma delas não devem ser encaradas como mutuamente exclusivas na análise do movimento social moderno.

De fato, tomando por base a afirmação de Elias (1998) de que a percepção do tempo é uma construção coletiva influenciada pelo desenvolvimento da sociedade e de suas instituições, os processos apontados por Giddens (1991) não devem deixar de ser analisados para o entendimento das transformações na sociedade contemporânea. Efetivamente, do capitalismo, do industrialismo e/ou das novas formas de estruturas e relações sociais decorrem profundas modificações na dimensão temporal. Autores como Harvey (2001), Thompson (1991), Hassard (2001) e Kurz (1999), por exemplo, relacionam alterações na percepção do tempo com a industrialização e a ascensão do capitalismo, revelando a intensidade do impacto destes processos nas mudanças sociais.

Tempo e organizações

Thompson (1991), que teve seu clássico artigo “Time, work-discipline and industrial capitalism” publicado em 1967, foi um dos primeiros a analisar profundamente as mudanças nas relações de trabalho associadas a uma “nova” disciplina temporal trazida pelo capitalismo industrial. Para ele, a disciplina no trabalho através do controle do tempo, relacionada à sincronização da divisão do trabalho e à maximização da exploração do tempo de trabalho humano, é a base do lucro deste sistema. Thompson (1991) lembra que quando o trabalho começa a ser controlado e remunerado pelo tempo (número de horas trabalhadas), reforça-se a associação de tempo a dinheiro. Como disse Thompson (1991, p.358) “o tempo começa a ser relacionado a dinheiro: ao dinheiro do empregador”. Neste contexto, muda-se o foco do sentido do trabalho: não é mais a tarefa que tem importância, mas sim o “valor” do tempo e o retorno do investimento, alterando assim profundamente as relações de trabalho.

Hassard (2001, p.191), que dedica grande parte dos seus estudos à análise da relação entre tempo e organizações, ao observar a tradição filosófica do tempo com base em L.R.Heath aponta algumas questões centrais: 1. “devemos olhar o tempo como um ‘fato’ objetivo, localizado ‘fora’, no mundo exterior, ou uma ‘essência’ subjetiva que é construída por meio de uma ‘rede de significados’?” – o tempo é real e concreto ou essencial e abstrato? 2. “devemos pensar o tempo como homogêneo” (composto por unidades de tempo equivalentes) “ou como heterogêneo” (composto por unidades de tempo experimentadas diferentemente)? – o tempo é “divisível ou contínuo e infinito?” 3. “Se o tempo pode ser mensurado e, se assim for, se podemos ter mais de um tempo válido?” Ou seja, devemos ver o tempo como uma “‘mercadoria quantitativa unitária’ ou como uma ‘experiência qualitativa múltipla’ ”? Tendo em mente estas perguntas, Hassard (2001) conclui que as respostas que damos a elas determinam nossa conceituação do tempo.

Hassard (2001, p.193) também enfatiza o uso do tempo como controle dentro do sistema capitalista e da industrialização e cita Mumford: “o relógio, não o motor a vapor [foi] a principal máquina da era industrial”. Hassard (2001) relaciona a prevalência do conceito de tempo linear no sistema capitalista, metáfora que representa o tempo como um dado homogêneo, objetivo, mensurável e divisível, à concepção do tempo como mercadoria do processo industrial dentro do sistema capitalista, e aponta, também, o uso do tempo como controle, principalmente nas relações de trabalho.

Mudanças no tempo atual

De acordo com David Harvey (2001), a sociedade contemporânea caracteriza-se por um período de profunda transformação social e de mudança na concepção do tempo e do espaço, num mundo de efemeridade e fragmentação. Harvey (2001, p.117) associa este processo ao capitalismo do final do século XX: “são abundantes os sinais e marcas de modificações radicais nos processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado etc.”. Para ele, o domínio do capitalismo, desde o seu surgimento até os dias de hoje, depende, em parte, de um controle

efetivo do espaço e do tempo: é o domínio do tempo de trabalho que dá aos capitalistas o poder de se apropriar dos lucros para si, através da exploração do trabalho humano. Assim, Harvey (2001, p.207) afirma que “o dinheiro pode ser usado para dominar o tempo (o nosso ou o de outras pessoas). (...) quem define as práticas materiais, as formas e os sentidos do dinheiro, do tempo ou do espaço fixa certas regras básicas do jogo social”.

Na mesma linha, Kurz (1999) enfatiza que o tempo é influenciado pelos acontecimentos e mudanças históricas e culturais e analisa a influência do capitalismo nas percepções temporais. Para Kurz (1999, p.3), a medição e a regulação do tempo de trabalho, aliada à associação de tempo a dinheiro, faz surgir um tempo-espaço capitalista “sem alma, sem feição cultural, que começou a corroer o corpo da sociedade atual”. Neste sentido, o autor recoloca uma questão crucial. O capitalismo traz consigo um sistema de “aceleração permanente e sem sentido”, que carrega consigo um grande paradoxo: de um lado o aumento constante das forças produtivas e, igualmente, da falta de tempo, e, de outro, um desemprego estrutural de massas.

O desenvolvimento intenso das tecnologias tem sido um dos fatores considerados para a transformação da percepção de tempo e espaço na sociedade contemporânea. Bauman (1999, p.16) ressalta que “a velocidade do movimento e o acesso a meios mais rápidos de mobilidade chegaram nos tempos modernos à posição de principal ferramenta de poder e dominação”. Para Bauman (1999, p.18) “o poder pode se mover com a velocidade do sinal eletrônico - e assim o tempo requerido para o movimento dos seus ingredientes essenciais se reduziu à instantaneidade”. Em outras palavras, “o poder se tornou verdadeiramente *extraterritorial*, não mais limitado, nem mesmo desacelerado pela resistência do espaço (o advento do telefone celular serve bem como ‘golpe de misericórdia’ simbólico na dependência em relação ao espaço: o próprio acesso a um ponto de telefone não é mais necessário para que uma ordem seja dada ou cumprida. (...).” (Bauman, 1999, p.18).

As concepções de Santos (2001) reforçam os argumentos de Bauman (1999). Para o autor “hoje, vivemos num mundo da rapidez e da fluidez.” (Santos, 2001, p.83) e “com essa grande mudança na história, tornamo-nos capazes, seja onde for, de ter conhecimento do que é o acontecer do outro. (...). Essa é a grande novidade, o que estamos chamando de unicidade do tempo ou convergência dos momentos. A aceleração da história, que o fim do século XX testemunha, vem em grande parte disto.” (Santos, 2001, p.28).

Tanto Bauman (1999) quanto Santos (2001) dividem uma mesma preocupação: quem são as pessoas que conseguem usufruir de toda essa possibilidade de sermos globais? Por trás da ideologia de aldeia global, ambos ressaltam a conseqüente exclusão social que resulta para os que são locais e que não conseguem nem se libertar do relógio de ponto. Santos (2001), entretanto, com mais otimismo que Bauman (1999), acredita na possibilidade de se alterar a realidade (“o processo não é irreversível”) a partir do que chama de “uma nova consciência do ser humano”.

Considerando, portanto que o tempo é uma dimensão fundamental na organização (Thompson (1991); Jaques (1998); Hassard (2001)) e na organização social do trabalho que passa, atualmente, por transformações (Giddens (1991); Harvey (2001); Bauman (1999); Santos (2001)), colocamos nossa questão de pesquisa: como o tempo tem sido tratado nos Estudos Organizacionais? Discutiremos a seguir nossos procedimentos de coleta de dados em periódicos voltados para os Estudos Organizacionais, com o objetivo de traçar um panorama preliminar dos estudos que se voltam para a temática do tempo nas organizações.

2. Procedimentos para a coleta de dados

A revisão de periódicos tem se constituído numa metodologia produtiva para que se obtenha conhecimento nos Estudos Organizacionais, conforme se observa a partir dos trabalhos de Machado da Silva, Cunha e Ambon (1990); Bertero e Keinert (1994); Vergara e

Carvalho (1995); Bertero, Caldas e Wood (1998). Considerando que esta metodologia nos permite mapear o campo, destacamos para análise neste trabalho, sete periódicos internacionais da área de Estudos Organizacionais: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Human Relations*, *Journal of Management Studies*, *Organization* e *Organization Studies*.

Aliado à necessidade de delimitar o escopo de pesquisa com o objetivo deste estudo e diante da grande gama de periódicos nacionais e internacionais disponíveis na área de estudos organizacionais, selecionamos, neste momento, estes periódicos pelas seguintes razões: reconhecimento de alta qualidade e ampla divulgação no meio acadêmico; tradição de estudos organizacionais em países de língua inglesa, como Inglaterra e Estados Unidos; amplitude do domínio da língua inglesa no meio acadêmico quando comparado ao domínio de outros idiomas, o que pode facilitar a presença de publicações de pensadores de outras nacionalidades e ampliar a diversidade de pensamentos; em conjunto esses periódicos propiciam conhecer diferentes linhas de pensamento e tradições teóricas; e, por último, acreditamos que estes periódicos representam uma parte importante das reflexões acadêmicas em estudos organizacionais na atualidade. Consideramos que esta seleção não elimina a necessidade de revisão de outros periódicos internacionais e de periódicos nacionais, que, futuramente, poderá constar em um outro trabalho.

Para buscar uma amostra representativa da discussão contemporânea sobre o tempo em Teoria das Organizações optamos por analisar a publicação dos periódicos mencionados nos últimos 15 anos, isto é, aqueles compreendidos no período de janeiro de 1986 a junho de 2001.

Como critério para a seleção dos textos dentro deste escopo (período e periódicos), utilizamos a palavra “*time*” (tempo) nos títulos, *abstracts* e palavras-chaves dos artigos. Este critério norteou nossa busca no banco de dados *Proquest*ⁱ, complementada por uma consulta direta aos periódicos que não estavam disponíveis neste meio:

- *Human Relations* – no período de Junho/2000 à Junho/2001
- *Organization* – pesquisado de 1997 a 2001ⁱⁱ.

No período de 15 anos nestes sete periódicos, foram encontrados no total 49 artigos. Ao procedermos à leitura inicial para avaliação dos artigos, percebemos que, em 31 artigos do conjunto encontrado, o uso da palavra tempo estava vinculado a uma expressão, como nos casos: “*Just in time*”, “*part time employment*”, “*time to market*” e “*time series*” e, que, os temas tratados no conteúdo do artigo não se vinculavam, senão de modo periférico, à temática de nosso interesse de pesquisa: a temporalidade como uma dimensão presente e determinante dos processos e dinâmicas organizacionais.

Assim, concentramos aqui na discussão e análise de 18 artigos que abordam a relação do tempo e as organizações a partir de temas como: concepções do tempo em estudos organizacionais; administração do tempo; escassez do tempo; o tempo e as idéias de caos e complexidade; tempo e tecnologia; tempo e gênero, e, por fim, tempo e lazer. Segue, portanto, a descrição e análise de cada um dos artigos encontrados.

3. Resultados da pesquisa

Observamos, em primeiro lugar, a limitada quantidade de artigos encontrados sobre a temática. Por si só, esse dado já demonstra a limitada produção no campo. Percebemos, também, que os estudos do tempo nas organizações mostram uma grande diversidade e incluem áreas como, por exemplo, Estratégia, Tecnologia de Informação, Gestão de Pessoas. A análise dos artigos mostrou uma distinção entre aqueles que se referem ao tempo objetivo e aqueles cujo enfoque ressalta o tempo subjetivo. Como a quantidade de artigos encontrados é

pequena e com o intuito de melhor demonstrar a diversidade de linhas de pensamentos encontrada, optamos por descrever cada artigo.

Iniciaremos com o artigo de Zaheer, Albert e Zaheer (1999). Os autores chamam a atenção para a importância das escalas temporais – conceituadas como intervalos temporais, subjetivos ou objetivos, usados para construir uma teoria sobre um processo ou padrão, fenômeno ou evento –, defendendo o seu uso por teóricos e pesquisadores na teoria organizacional. Eles argumentam que tais escalas têm papel fundamental no desenvolvimento da teoria organizacional tanto em abordagens objetivistas (positivistas) quanto em abordagens subjetivistas (construtivistas), uma vez que a referência temporal do pesquisador não pode ser isolada do ato da pesquisa, e, desta forma, deve ser explicitada para que os leitores saibam a escala (referência) temporal utilizada no desenvolvimento de teorias e modelos. Apesar de representarem o tempo subjetivo, devemos ressaltar que estes autores não abordam neste artigo o uso de escalas temporais no sentido de uma otimização do uso do tempo, como normalmente são utilizadas. Os autores defendem, apenas, que a referência temporal (sempre presente) fique explícita na elaboração de teorias, modelos e análises organizacionais.

Encontramos dois artigos em que os autores explicitam a sua crença na possibilidade de se administrar o tempo com o intuito de reduzir a sensação da sua escassez, melhorar o desempenho de pessoas, equipes e organizações e aumentar a satisfação dos indivíduos nas organizações. Os artigos de Puffer e Brakefield (1989) e Puffer (1989) relacionam a administração eficiente do tempo, entendido como aqui tempo objetivo, à redução do stress, melhor desempenho e maior satisfação dos indivíduos. Nos dois estudos, busca-se compreender como a relação dos indivíduos com as suas atividades de trabalho, a partir de características como a complexidade da tarefa e a programação de tempo, influencia no seu desempenho e no desempenho organizacional.

Também relacionando o desempenho de indivíduos e organizações com a temporalidade, Yammarino e Naughton (1988) observam a relação do tempo gasto no processo de comunicação e a eficiência das organizações. Como o “tempo gasto em comunicação” pode ser medido, trata-se também aqui de uma visão objetiva do tempo. Eles estudam a influência do tempo gasto com comunicação e a sua relação com o esforço individual no trabalho, a satisfação e a autonomia com relação ao superior hierárquico.

Ainda dentro da concepção de tempo objetivo, temos a abordagem sociológica de Leslie Perlow (1999). A autora analisa as práticas de trabalho de um grupo de engenheiros de *software* que dividem seus esforços entre atividades individuais e coletivas em grupos de projetos, analisa como as pessoas usam o seu tempo de trabalho, quais as razões das suas escolhas e verifica se estas são eficientes tanto para o indivíduo como para o grupo. O estudo revelou que o uso coletivo do tempo, no grupo de engenheiros, deu a seus membros uma sensação de “escassez de tempo” – excesso de atividades e tempo insuficiente para realizá-las – apesar de trabalharem muitas horas semanais. A autora observou, também, que uma “mentalidade de crise” (somente quando o assunto era considerado crítico ele recebia a atenção necessária), acompanhada de um sistema de recompensas que reconhecia performances individuais, perpetuava uma forma “quebrada” e descontínua de interação. As pessoas eram interrompidas a qualquer momento e não conseguiam programar suas atividades. Por fim, Perlow (1999) defende que é possível, através de uma “sociologia do tempo no trabalho” alinhada a um contexto social e temporal mais amplo, a interação de atividades de trabalho individuais e coletivas. Como alternativa, a autora propõe uma administração coletiva do tempo que poderia reduzir o sofrimento (stress, cansaço, ansiedade) dos profissionais além de dar-lhes mais tempo para a vida fora da empresa.

O problema da escassez do tempo também é discutido por Hassard (1991) em seu artigo “Aspects of time in organization”, mais uma das suas contribuições sobre o estudo do tempo nas organizações. Neste artigo, Hassard (1991) afirma que as instituições – família,

escolas, ambiente de trabalho – nos disciplinam desde cedo com relação ao tempo, que é concebido como uma construção social. O autor descreve diferentes tempos, enfatizando o tempo cultural (socialmente construído) e o tempo natural (biológico). Para ele, nas sociedades industriais a organização externa e altamente especializada tem se tornado o maior regulador do tempo e também o seu principal requerente, concluindo assim que um dos maiores elementos da socialização do homem é a introdução da percepção do tempo dentro de organizações formais. O autor enfatiza em sua análise o tempo como recurso escasso e analisa como as organizações lidam com os seus recursos temporais e com os obstáculos para administrá-los. Assim, Hassard (1991) sugere que as organizações, para superar as suas dificuldades (necessidade de redução da incerteza temporal, os conflitos de interesse na realização das atividades e a alocação dos seus recursos temporais), devem buscar formas alternativas de administrar o tempo, tais como o ajuste otimização da distribuição do tempo entre as atividades, a redistribuição de atividades de períodos de pico para fases mais livres (regular a carga de tempo) e a recuperação do tempo que de outra maneira seria perdido.

Na linha de autores que dão grande ênfase ao tempo objetivo, mas não se limitando a esta concepção, temos o estudo de Connie Gersick (1988). A autora analisa o desenvolvimento de equipes e as suas respostas a prazos externos (*deadlines*). Diferentemente dos modelos anteriores de desenvolvimento de equipes que acreditavam que estas evoluíam ou se transformavam de maneira igual e previsível ao longo do tempo, Gersick (1988) afirma que as equipes de trabalho não realizam suas tarefas obedecendo aos estágios tradicionalmente propostos, como acreditavam os outros estudos. Em contraponto às visões tradicionais, o conceito de “equilíbrio pontuado”, que Gersick (1988) apropria das ciências naturais, traz a idéia de que os grupos se desenvolvem alternando momentos de inércia e revolução ou transição. Além de incluir em sua análise uma idéia de comportamento de grupos não linear, a autora aborda as diferenças de percepção do tempo pelos indivíduos (tempo subjetivo). Com relação à influência dos prazos nos grupos de trabalho, Gersick (1988) notou que o que determina o sucesso do grupo é normalmente a presença de indivíduos com percepção aguçada do tempo cronológico. São estes – às vezes apenas um no grupo todo – que chamam a atenção dos outros para o esgotamento dos prazos e fazem com que o trabalho seja terminado em tempo.

Alguns autores abordam a questão do tempo nas organizações concebendo-o como uma variável socialmente construída e criticando a concepção unicamente objetiva do tempo. Nessa vertente, Richard Butler (1995) argumenta que o tempo tem sido negligenciado nas análises organizacionais e que, quando considerado, é tratado de maneira objetiva e redutora e não como variável em parte socialmente construída e experimentada de formas particulares. O autor desenvolve um modelo de análise do tempo organizacional de maneira a tornar a análise temporal de processos organizacionais mais explícita nas pesquisas da área. A partir daí, Butler (1995) constrói um quadro temporal, composto de quatro modos de percepção do tempo – tempo do relógio, orgânico, estratégico e espasmódico – que derivam dos modelos de formas organizacionais, normas institucionais e processos de tomada de decisão e de aprendizagem. O quadro é utilizado para analisar a experiência de tempo nos contextos organizacional e institucional, exemplificados pelo autor através da análise de modelos organizacionais. O autor também liga o quadro temporal das organizações aos processos de tomada de decisões e de aprendizagem, que ilustram a dinâmica pretendida pelo modelo.

Silvia Gherardi e Antonio Strati (1988), por sua vez, também criticam a grande quantidade de estudos que vêem o tempo como variável objetiva e externa. Em seu artigo, Gherardi e Strati (1988) introduzem a idéia de “tempo organizacional” (que existe paralelamente ao tempo exterior), como uma pluralidade de tempos internos e particulares de cada organização. A partir daí, os autores desenvolvem os conceitos de “relatividade” e de “pluralidade” do tempo. O primeiro, o de relatividade, é entendido como o tempo interno dos

processos e eventos próprios de cada organização, que é diferente do tempo externo e objetivo e varia de organização para organização. Defende-se, assim, a existência de diferentes tempos organizacionais. O segundo conceito, de pluralidade, refere-se à diversidade de tempos existentes dentro de uma mesma organização e à “unicidade” que esta característica particular lhe fornece. Para Gherardi e Strati (1988), o tempo organizacional deve ser compreendido através das relações dos indivíduos com o processo decisório, processo que engloba o exame de situações do passado, considerando o presente e imaginando eventos futuros.

A pesquisa de Heejin Lee e Jonathan Liebenau (1999), ressalta que as discussões sobre o tempo nas organizações raramente tratam este com a profundidade necessária, são dispersas e pouco sistemáticas. Neste sentido, propõem uma forma de classificação dos estudos sobre o tempo através de uma análise da combinação de dois critérios: o conceito de tempo e a função ou o papel do tempo em pesquisas sobre o assunto. Com relação ao primeiro critério, Lee e Liebenau (1999) observam que há dois conceitos que são freqüentes e contrastantes: o do tempo do relógio (cronológico, linear, mensurável e divisível) e o do tempo social (tempo como construção social, como fenômeno complexo, subjetivo, que muda de acordo com a percepção do indivíduo, da organização ou da sociedade). No segundo critério, Lee e Liebenau (1999) afirmam que os estudos sobre o tempo vêm este ou como uma variável independente (o tempo influencia em processos ou comportamentos organizacionais) ou como uma variável dependente (os fatores organizacionais é que influenciam na percepção do tempo). Fazendo um cruzamento destes critérios (conceitos e papéis), os autores introduzem um quadro referencial com quatro noções de temporalidade (tempo de decisão, de trabalho, de diversificação e de mudança). O resultado da classificação não só revela, na opinião dos autores, a situação atual dos estudos sobre o tempo, mas também aponta a direção que futuras pesquisas deveriam tomar. Por fim, depois de clamarem por pesquisas mais abrangentes sobre o tempo nas organizações, que possam ir além da visão linear do tempo do relógio, Lee e Liebenau (1999) notam, ainda, a falta de discussões que relacionem o tempo à tecnologia de informação.

Sundeeo Sahay (1997), por sua vez, propõe uma análise do tempo ligada à tecnologia da informação. Sahay (1997) defende a importância da discussão sobre a influência da tecnologia de informação na percepção tempo-espacial, bem como um maior uso da análise interpretativista, em busca de uma abordagem mais integrativa e menos reducionista para os estudos de IT nas organizações, percebendo os tempos objetivos e subjetivos. No intuito de desenvolver um quadro referencial que permita essa integração, e buscando uma visão que considere as dificuldades de implementação de tecnologia, Sahay (1997) se baseia em uma grade analítica proposta por Harvey (1990) para refletir as práticas espaciais, ampliando-a para pensar a relação entre tecnologia, tempo-espço e estrutura social.

Da mesma forma que os dois estudos anteriores, Elaine Mosakowski e P. Christopher Earley (2000) também se propuseram a fazer uma revisão das abordagens sobre o tempo nas organizações, porém analisando a área da estratégia organizacional. Eles observaram que, apesar de muitas pesquisas em estratégia levarem em conta aspectos temporais, existe pouca ou nenhuma discussão sobre a relação do tempo com a dinâmica estratégica. Através de uma revisão interdisciplinar sobre o tempo, Mosakowski e Earley (2000) identificam cinco dimensões temporais (entre elas tempo objetivo e subjetivo) que guiam o seu estudo de revisão e discussão da dinâmica da pesquisa em estratégia organizacional. Eles concluem que, apesar de as pesquisas em estratégia cobrirem de maneira aceitável as cinco dimensões e de incorporarem a temporalidade de diversas maneiras, seus autores normalmente não esclarecem as suas hipóteses temporais quando apresentam uma teoria e ignoram a visão subjetiva do tempo e das percepções temporais dos atores nos modelos que criam. Por isso, Mosakowski e Earley (2000) sugerem que os pesquisadores e profissionais em estratégia incorporem e explicitem uma visão mais ampla do tempo em seus trabalhos. Para eles é

insuficiente tratar a percepção que as pessoas têm do tempo como algo que é passivamente adquirido de um cenário cultural ou social, ressaltando a visão do tempo como uma construção.

Além dos estudos que levantaram a necessidade da inclusão de discussões sobre o tempo em estratégia organizacional e tecnologia da informação, Tsoukas (1998) argumenta que as noções de caos e complexidade podem contribuir para o debate na teoria organizacional. O autor afirma que noções de não linearidade, interação, movimentos cíclicos, não previsibilidade, instabilidade, emergência, fazem parte de um novo vocabulário que está sendo utilizado para redescrever as organizações e o mundo social em geral e que foram contribuições dessas abordagens. Para ele, o desenvolvimento dessas idéias e conceitos é de fundamental importância para o estudo de questões como o tempo, história, finitude humana e o comportamento caótico e circular nas organizações.

Na mesma linha, Ofori-Dankwa e Julian (2001) utilizam-se dos conceitos de caos e de complexidade (tempo não linear, caótico e não previsível) para propor contribuições à teoria organizacional, só que, desta vez, incentivando o desenvolvimento de teorias organizacionais que tenham maior nível de profundidade e complexidade teórica. Ao entrarem diretamente na questão da temporalidade, tendo em mente os níveis de complexidade teórica, Ofori-Dankwa e Julian (2001) defendem que as organizações têm quatro tipos de orientações temporais: 1. Futuro para presente (orientação no presente baseada no que acreditam ser dominante no futuro) 2. Presente para futuro (de acordo com a realidade, decide-se como mover para o futuro próximo) 3. Passado para presente (orientação em experiências acumuladas no passado para atuar no presente – conceito de aprendizagem organizacional) 4. Presente para passado (orientados pelos acontecimentos presentes, porém buscam práticas passadas para legitimar o presente). Este artigo sugere que os pesquisadores organizacionais utilizem esse quadro referencial que combina níveis de complexidade teórica e orientação temporal no processo de desenvolvimento de suas teorias, incentivando assim abordagens teóricas mais complexas.

Outro artigo que também lança mão de conceitos de não linearidade é o de Maija Holmer-Nadesan (1997), que a partir da teoria social aborda o tempo nas organizações. Primeiramente, a autora explora a função do tempo nas abordagens “proximal” e “distal”ⁱⁱⁱ para análise organizacional, explicando que enquanto a primeira vê as organizações como “redes mediadoras”, “circuitos de contato” e “movimento contínuo” – mais como assembléias de *organizar*, a análise “distal” privilegia resultados e efeitos, coisas “terminadas” ou objetivos de pensamento ou de ação, o já pronto, citando os conceitos de Cooper e Law (Holmer-Nadesan, 1997, p.30). A partir da análise da Teoria da Estruturação de A. Giddens e da Teoria da *Autopoiesis* de N. Luhmann, e utilizando-se de estudos empíricos sobre o tempo e a tecnologia da informação, a autora demonstra como a análise “proximal” feita por estes autores acaba, paradoxalmente, gerando uma visão reduzida das organizações, ou seja, do tipo “distal”, de modo que a temporalidade das organizações fica limitada a um presente contínuo, um tempo linear que instrumentaliza o passado e o futuro. Para ela, as visões destes autores exageram na unidade, homogeneidade e presença de uma temporalidade contínua nas organizações.

Ysanne Carlisle e David Manning (2000) também apresentam uma análise bastante crítica sobre o tempo nas organizações. Carlisle e Manning (2000) citam idéias de Giddens e Harvey entre outros, para refletir sobre uma armadilha que a inovação tecnológica traz consigo, a saber, o aumento da diferença tempo-espacial entre os que têm acesso à tecnologia de ponta e os que ficam à margem dessa nova realidade. Da mesma forma que a tecnologia aproxima temporalmente pessoas e nações possibilitando o contato quando se está fisicamente separado, ela exclui e aumenta as diferenças entre os que “têm” e os que “não têm”. A diferença temporal existente entre os que possuem essa tecnologia de ponta e os que não têm acesso a ela, produz uma exclusão tecnológica, que se estende para social e econômica,

bastante ignoradas atualmente. A questão do controle do tempo pela tecnologia é ligada à crescente concentração do recurso tecnológico: cada vez menos pessoas controlam tecnologia de ponta e concentram seus benefícios e o poder que isto lhes traz bem como uma massa cada vez maior está ficando para trás, proporcionando uma divisão ainda maior da economia mundial.

David e Margaret Collinson (1997) analisaram, também, como as mudanças tecnológicas influenciam no tempo e nas relações sociais. No caso estudado, após um processo de reestruturação organizacional profunda seguido de um grande número de demissões, os autores apontam que a intensificação do controle e do monitoramento tempo-espacial para os “sobreviventes” gerou problemas para homens e mulheres (mais horas de trabalho, pressão, mais tempo na empresa, menor tempo de férias, extensão do controle tempo-espacial para o ambiente familiar – com o uso de celulares, bippers, modems, entre outros). Ressaltam, além disso, que a percepção do tempo do trabalho invade o campo privado. O estudo discute, ainda, as conseqüências deste processo para homens e mulheres, enfatizando que as mulheres foram as mais penalizadas.

Por fim, apresentamos o estudo de Kabanoff e O’Brien (1986), que, apesar de não abordar a questão do tempo de maneira direta (focam especificamente o tempo de lazer), traz uma contribuição para análise da influência do trabalho no tempo de lazer. A associação feita por eles entre *stress* e lazer vem da percepção de como as relações de trabalho influenciam outros aspectos da vida dos trabalhadores. Kabanoff e O’Brien (1986), analisam quatro grupos ocupacionais e examinam a associação entre o *stress* do ambiente de trabalho e as escolhas (necessidades e preferências) de lazer desses trabalhadores. Suas pesquisas mostram que há relação entre o *stress* no ambiente de trabalho (maior rotina ou maior pressão) e o tipo de lazer escolhido pelos trabalhadores.

O que os resultados nos indicam?

Analisados os artigos com o objetivo de traçar, a partir dos periódicos observados, um panorama da reflexão sobre o tempo e as organizações corrente em estudos organizacionais, apresentamos uma tabela com uma síntese dos resultados encontrados nesta pesquisa a partir da *concepção de tempo* e das *principais preocupações com relação ao tempo* desenvolvidas pelos respectivos autores.

(ver Tabela 1, em anexo)

A primeira categoria, “concepção de tempo”, aponta qual a percepção / conceito de tempo exposto nos textos. Está dividida em concepção *única*, referindo-se aos que tratam somente do tempo como um dado objetivo, homogêneo e contínuo, a exemplo do tempo do relógio, ou *plural*, quando se observa a existência do conhecimento ou da abordagem de outros tempos que não somente o tempo objetivo, incluindo concepções cunhadas pelos próprios autores em seus desenvolvimentos teóricos (como os tempos organizacionais de Gherardi e Strati (1988) e os tempos experienciados de Butler (1995)). Na segunda categoria, apontamos as “principais preocupações relacionadas ao tempo” encontradas nos textos, que, pela variedade, foram detalhadas no intuito de propiciar uma melhor visão de cada análise.

Podemos observar, pela diversidade de abordagens, que não é possível traçar, a partir destes artigos, um retrato homogêneo das pesquisas sobre o tempo em Estudos Organizacionais. Encontramos tanto reflexões no sentido de se administrar o tempo de maneira eficiente para melhorar o desempenho organizacional e maximizar os lucros, quanto análises que criticam essa abordagem mais objetiva que desconsidera o tempo subjetivo. Vários artigos ressaltam a necessidade de mais pesquisa na área e alguns pesquisadores pedem a inclusão de questões relacionadas à temporalidade em teorias e análises organizacionais, assim como sugerem que se reflita sobre o uso do tempo como forma de

coerção e sobre as mudanças na percepção do tempo derivadas das inovações tecnológicas. Os artigos analisados mostram, além disso, que a temática do tempo inclui uma diversidade de aspectos: tempo e comunicação; tempo e eficiência; tempo do indivíduo e tempo do grupo; tempo e gênero; tempo e estratégia; tempo e tecnologia de informação; tempo e teoria do caos e complexidade, só para citar alguns exemplos. Estas características demonstram tanto a dificuldade de se desenhar as “linhas” teóricas de abordagem do tempo em estudos organizacionais, sintoma da “precocidade” da discussão sobre o tempo na área, quanto nos permitem notar a novidade do tema. Neste sentido, concordamos com Lee e Liebenau (1999) quando, na realização de um trabalho semelhante a este, concluem que as discussões sobre o tempo nos estudos organizacionais, freqüentemente, são dispersas e não sistemáticas. Conforme já assinalou Hassard (2001), nosso estudo também evidenciou a falta de pesquisas qualitativas sobre o tempo em estudos organizacionais.

Considerações Finais

Considerando que as organizações têm papel central na sociedade contemporânea e que influenciam diretamente nas concepções sociais de tempo e espaço, enfatizamos a importância de uma reflexão profunda em torno da temporalidade na Administração, seja com estudos qualitativos seja com estudos quantitativos, seja com abordagens críticas seja com abordagens pragmáticas. Somente através de uma visão mais ampla a respeito da concepção do tempo e seus impactos na realidade social, poderemos questionar as formas de controle e dominação impostas atualmente e propor outras possibilidades que tragam menos danos aos indivíduos. Ou será que devemos começar a considerar normal uma mulher “dar a luz” de manhã e aparecer no escritório à tarde? Ou, ainda, que celulares fiquem constantemente ligados aguardando o chamado do chefe mesmo fora do horário de expediente, numa madrugada ou num domingo, ou quem sabe num domingo de madrugada?

Notas

ⁱ Banco de dados *on line* que contém periódicos internacionais de várias áreas, inclusive os periódicos estudados (com exceção do periódico *Organization*).

ⁱⁱ O periódico começou a ser publicado em 1994.

ⁱⁱⁱ Os termos foram mantidos na língua original por não se encontrar uma tradução oficial destes conceitos.

Referências Bibliográficas

- AGOSTINHO, Santo. Livro XI - O homem e o tempo. In: **Confissões**. São Paulo : Abril (Os pensadores), 1973. p.233-57.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 2001.
- BERTERO, Carlos O., KEINERT, Tania M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). **Revista de Administração de Empresas**, 34(3), 1994. p.81-90.
- BERTERO, Carlos O., CALDAS, Miguel P., WOOD JR., Thomaz. Critérios de avaliação da produção científica em administração no Brasil. **Relatório de pesquisa**. São Paulo: NPP/EAESP-FGV, 1998.
- BUTLER, Richard. Time in organizations: its experience, explanations and effects. **Organization studies**. 16(6), 1995. p.925–950.
- CARLISLE, Ysanne M., MANNING, David J. Industrial organization and the technological time trap. **Organization**. 7(1), 2000. p.155–163.
- COLLINSON, David L., COLLINSON, Margaret. ‘Delaying managers’: time-space surveillance and its gendered effects. **Organization**. 4(3), 1997. p.375–407.
- ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 1998.

GERSICK, Connie J. G. Time and transition in work teams: toward a new model of group development. **Academy of Management Journal**. 31(1), 1988. p.9–41.

GHERARDI, Silvia, STRATI, Antonio. The temporal dimension in organizational studies. **Organization studies**. 9(2), 1988. p.149–164.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo : UNESP, 1991.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 10.ed. São Paulo : Loyola, 2001.

HASSARD, John. Aspects of time in organization. **Human Relations**. 44(2),1991.p.105–125.

_____. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CALDAS, Miguel. FACHIN, Roberto. FISCHER, Tania. (org. ed. bras.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOLMER-NADESAN, Majia. Essai: dislocating (instrumental) organizational time. **Organization studies**. 18(3), 1997. p.481–510.

JAQUES, Elliott. **The form of time**. Rockville : Cason Hall & Co., 1998.

KABANOFF, Boris, O'BRIEN, Gordon E. Stress and the leisure needs and activities of different occupations. **Human Relations**. 39(10), 1986. p.903–916.

KURZ, Robert. A expropriação do tempo. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 3 de janeiro de 1999. Caderno Mais, p.3.

LEE, Heejin, LIEBENAU, Jonathan. Time in organizational studies: towards a new research direction. **Organization studies**. 20(6), 1999. p. 1035–1058.

MACHADO DA SILVA, C., CARNEIRO DA CUNHA, V., AMBON, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. Belo Horizonte, Anais do 14^o ENANPAD, v. 6 (Organizações), 1990. p.11-28.

MOSAKOWSKI, Elaine, EARLEY, P. Christopher. A selective review of time assumptions in strategy research. **Academy of Management Review**. 25(4), 2000. p.796–812.

OFORI-DANKWA, Joseph, JULIAN, Scott D. Complexifying organizational theory: illustrations using time research. **Academy of Management Review**.26(3),2001.p.415–430.

PERLOW, Leslie A. The time famine: toward a sociology of work time. **Administrative Science Quarterly**. 44(1), 1999. p.57–81.

PUFFER, Sheila M., BRAKEFIELD, James T. The role of task complexity as a moderator of stress and coping process. **Human Relations**. 42(3), 1989. p.199–217.

PUFFER, Sheila M. Task-completion schedules: determinants and consequences for performance. **Human Relations**. 42(10), 1989. p.937–955.

SAHAY, Sundeep. Implementation of information technology: a time-space perspective. **Organization studies**. 18(2), 1997. p.229–260.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 5.ed. Rio de Janeiro : Record, 2001.

THOMPSON, Edward Palmer. Time, work-discipline and industrial capitalism. In: **Customs in common**. London : Merlin Press, 1991. p.352–403.

TSOUKAS, Haridimos. Introduction: chaos, complexity and organization theory. **Organization**. 5(3), 1998. p.291–313.

VERGARA, S. C., SOUZA CARVALHO JR., D. Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações. João Pessoa, Anais do 19^o ENANPAD, v6 (Organizações), 1995, p.169-188.

YAMMARINO, Francis J., NAUGHTON, Thomas J. Time spent communicating: a multiple levels of analysis approach. **Human Relations**. 41(9), 1988. p.655–676.

WHITROW, G. J. **O tempo na história: concepções do tempo da pré-história aos nossos dias**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 1993.

ZAHHEER, Srilata. ALBERT, Stuart. ZAHHEER, Akbar. Time scales and organizational theory. **Academy of Management Review**. 24(4), 1999. p.725–741.

Anexo

Tabela 1. Tabulação dos resultados da pesquisa (em ordem cronológica)

Autor(es)	Conceito tempo		Principais preocupações relacionadas ao tempo
	Único	Plural	
Kabanoff e O'brien (1986)	X		Influência do tempo de trabalho e do stress no lazer dos indivíduos
Gersick (1988)		X	Desempenho de equipes, associado a percepção da não linearidade do seu comportamento. Aborda tempo subjetivo
Gherardi e Strati (1988)		X	Percepção de uma pluralidade de tempos organizacionais; Desempenho organizacional.
Yammarino e Naughton (1988)	X		Tempo gasto com comunicação influencia na satisfação e no desempenho do indivíduo.
Puffer e Brakefield (1989)	X		Administração do tempo aumenta satisfação dos indivíduos. Relação atividades de trabalho com stress
Puffer (1989)	X		Administração do tempo relacionada ao desempenho dos indivíduos e das organizações
Hassard (1991)		X	Tempo e organizações; estratégias de administração do tempo escasso; Carreira como elo entre indivíduo e tempo nas organizações
Butler (1995)		X	Tempo e organizações. Modelo para análise do tempo. Experiência diferenciada do tempo.
Collinson e Collinson (1997)		X	Influência das tecnologia na percepção do tempo. Controle tempo e invasão do mundo privado; Reações ao controle; questões de gênero
Holmer-Nadesan (1997)		X	Não linearidade; influência de tecnologias, tempo como controle e mecanismos de fuga.
Sahay (1997)		X	Influência de tecnologias na percepção do tempo
Tsoukas (1998)		X	Teoria do Caos e Teoria Organizacional
Lee e Liebenau (1999)		X	Tempo e organizações; desenvolvimento de teorias; pluralidade tempos, tecnologia de informação
Perlow (1999)	X		Sociologia do tempo trabalho. Escassez tempo; Satisfação dos indivíduos
Zaheer et. all. (1999)		X	Escalas temporais; Explicitar referencia tempo em estudos organizacionais
Carlisle e Manning (2000)		X	Controle tempo pela tecnologia; concentração da tecnologia por poucos (poder)
Mosakowski e Earley (2000)		X	Tempo e estratégia organizacional; pluralidade tempos
Ofori-Dankwa e Julian (2001)		X	Profundidade teórica c/ referência temporal; desenvolvimento de teoiras.