

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

CONTROLE DO TEMPO:
A PERCEPÇÃO DOS ATORES GERENCIAIS DA USIMINAS S.A.

FLORIANÓPOLIS

2004

Magnus Luiz Emmendoerfer

CONTROLE DO TEMPO:

A PERCEPÇÃO DOS ATORES GERENCIAIS DA USIMINAS S.A.

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração em Comportamento e Organização.

Orientadora: Rosimeri de Fátima C. da Silva, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2004

658
E54c

Emmendoerfer, Magnus Luiz
Controle do tempo: a percepção dos atores gerenciais da Usiminas S.A. / Magnus Luiz Emmendoerfer – Florianópolis, 2004.

204 f.: Ilustr.

Orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva.
Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Referências.

1. Controle do Tempo nas Organizações. 2. Controle Organizacional. 3. Tempo nas Organizações. I. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Magnus Luiz Emmendoerfer

CONTROLE DO TEMPO:

A PERCEPÇÃO DOS ATORES GERENCIAIS DA USIMINAS S.A.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Comportamento e Organização do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 30 de julho de 2004.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira
Fundação Getúlio Vargas

Dedico esta dissertação a Poty Colaço Fonseca, minha amiga, companheira e, principalmente, meu amor. Aos meus pais, Luiz Carlos e Magarlete, e aos meus irmãos, Marcelo e Luana, pessoas fundamentais na minha vida. A todos pela confiança e incentivo constante nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade pública e gratuita, por proporcionar os meios necessários à produção de conhecimento científico, aos professores do programa de Pós-Graduação de Administração (CPGA/UFSC), de forma reservada a minha orientadora, professora Rosimeri, pela sua paciência e seus valiosos ensinamentos durante este processo de aprendizagem e formação à carreira docente. Este sentimento é estendido também aos professores Eloise Helena Dellagnelo Livramento e Marcelo Milano Falcão Vieira.

A Alberto Gomes Inocêncio, amigo catarinense, pelo companheirismo em mais esta trajetória acadêmica, especialmente, durante a elaboração do projeto de dissertação.

A Hivy Damásio Araújo Mello, pela amizade, pelos materiais sobre o tema e acessos ao acervo da biblioteca da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo.

A José Alexandre Fonseca, meu sogro, carinhosamente chamado de Lelé, pelas suas leituras e sugestões de melhoria do conteúdo deste trabalho.

A Wander Lúcio, Luis Roberto e Gema Colaço, pela atenção e empenho em viabilizar esta pesquisa junto aos gerentes na Usiminas.

A Alexandre de Pádua Carrieri, professor da Universidade Federal de Minas Gerais pelas conversas descontraídas e olhares complementares acerca do tema desta pesquisa e da ciência da administração.

A Henrique Cordeiro Martins, Adriana Venuto e José Alves Castro, professores do Centro Universitário de Belo Horizonte (MG), pelo apoio científico, e a todos aqueles, amigos e colegas, que contribuíram, de forma direta e indireta, para a concretização da presente pesquisa.

*Eu às vezes fico a pensar
Em outra vida ou lugar
Estou cansado demais
**Eu não tenho tempo de ter
O tempo livre de ser
De nada ter que fazer**
**É quando eu me encontro perdido
Nas coisas que eu criei
E eu não sei**
*Eu não vejo além da fumaça
O amor e as coisas livres, coloridas
Nada poluídas
**Eu acordo p'rá trabalhar
Eu durmo p'rá trabalhar
Eu corro p'rá trabalhar**
*Eu não tenho tempo de ter
O tempo livre de ser
De nada ter que fazer
Eu não vejo além da fumaça que passa
E polui o ar
Eu nada sei
Eu não vejo além disso tudo
O amor e as coisas livres, coloridas
Nada poluídas***

*Música: Capitão da Indústria
Autoria: Paralamas do Sucesso*

RESUMO

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Controle do tempo**: a percepção dos atores gerenciais da Usiminas S.A. 2004. 204f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva

Defesa: 30/07/2004

A preocupação principal desta dissertação consiste em descrever a percepção dos atores gerenciais sobre o controle do tempo na organização Usiminas S.A., que vem utilizando técnicas de gestão contemporâneas. Com o intuito de contribuir para a discussão sobre o tema do controle do tempo nas organizações, numa perspectiva qualitativa, utilizam-se como procedimentos metodológicos a pesquisa descritiva e o método de estudo de caso. A coleta de dados é efetivada por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas aos atores gerenciais, do levantamento de documentos e de observações na organização em estudo. Os dados obtidos possibilitaram realizar a análise de conteúdo, que permitiu apontar como resultados para o controle do tempo: ele possui elementos convergentes e divergentes entre áreas funcionais, influi significativamente como estímulo à participação, atitudes informais, uso da tecnologia da informação e realização de reuniões como instrumentos de interligação. Além disso, a substituição ou o incremento de técnicas de gestão influencia na mudança de percepção do controle do tempo, devido à incorporação de mais atividades à função gerencial. Por fim, são feitas algumas considerações e sugestões para pesquisas futuras, envolvendo mudança, cultura, tecnologia e estrutura organizacional.

Palavras-chave: Controle do tempo nas organizações; Controle Organizacional; Tempo nas organizações.

ABSTRACT

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Controle do tempo**: a percepção dos atores gerenciais da Usiminas S.A. 2004. 204f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva

Defesa: 30/07/2004

The focus point of this dissertation is guided by the objective of describing the perception of the managerial actors on the time control in the Usiminas S.A. that comes using management techniques contemporaries. The intention is contribute with the quarrel on time control theme in the organizations in a qualitative perspective, are used as methodological procedures, the descriptive research and the case study method. The data collection is accomplished by means of half-structuralized interviews application the managerial actors, the documents survey and observations at the organization in study. The collected data make possible to carry through the content analysis that allows to point as resulted on the time control: it possesss convergent and divergent elements between functional areas, influences significantly with the stimulus at the participation, informal attitudes, use of the information technology and accomplishment of meetings as interconnection instruments. Moreover, the substitution or increment of management techniques influences in the perception change of the time control, due to incorporation of more activities to the managerial function. Finally, some considerations and suggestions are made for future researches, involving change, culture, technology and organizacional structure.

Key Words: Time control in the organizations; Organizational control; Time in the organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 - Tipologia de controle organizacional de Mintzberg	34
Ilustração 02 - Perspectivas sobre o tempo nas organizações	43
Ilustração 03 - Estudiosos e seus elementos para analisar o tempo nas organizações	46
Ilustração 04 - O <i>continuum</i> do tempo nas organizações	52
Ilustração 05 - Atores gerenciais pesquisados na Usiminas	77
Ilustração 06 - Operacionalização do controle organizacional	79
Ilustração 07 - Operacionalização do tempo nas organizações	82
Ilustração 08 - Composição do capital social da Usiminas pós-privatização	96
Ilustração 09 - O Sistema Usiminas e suas organizações	98
Ilustração 10 - Organograma do núcleo estratégico da Usiminas	103
Ilustração 11 - Controle do tempo na área de comercialização da Usiminas	120
Ilustração 12 - Controle do tempo na área de finanças da Usiminas	136
Ilustração 13 - Controle do tempo na área de desenvolvimento da Usiminas	149
Ilustração 14 - Controle do tempo na área de produção da Usiminas	164
Ilustração 15 - Controle do tempo nas gerências de apoio à presidência da Usiminas ..	176

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2. FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS	17
2.1 CONTROLE ORGANIZACIONAL	17
2.2 TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES	39
2.3 CONTROLE DO TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES	53
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
3.1 CARACTERIZAÇÃO E QUESTÕES DA PESQUISA	74
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	75
3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	78
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	84
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	85
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	86
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	88
4.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA USIMINAS S.A.	88
4.2 O CONTROLE DO TEMPO NA USIMINAS S.A.	108
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	179
REFERÊNCIAS	191
ANEXO A – FLUXO DE PRODUÇÃO DA USIMINAS S.A.	200
ANEXO B – ORGANOGRAMA ESTRUTURAL DA USIMINAS S.A.	202
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	204

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos organizacionais, nos últimos quarenta anos, vêm apresentando um crescente espaço para debates e questionamentos sobre as formas de controle praticadas pelas organizações. Autores como Etzioni (1965), Chiapello (1994), Mintzberg (1995) e Silva (2003) mencionam que as organizações possuem e utilizam diferentes formas de controle para alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade que desejam.

O controle nas organizações, seguindo a abordagem de Mintzberg (1995), é obtido por meio do ajustamento mútuo, da supervisão direta e da padronização (processo de trabalho, habilidades, resultados e normas). Somado a essas formas, existe também o controle tecnológico (THOMPSON, 1976). Autores como Burris (1989) e Jermier (1998) mencionam a possibilidade de coexistirem duas ou mais formas de controle nas organizações, de modo misto. Porém, Mintzberg (1995) reitera que normalmente existe a predominância de uma dessas formas de controle nas organizações.

Com a finalidade de “estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais” (TANNENBAUM, 1975, p.16), as organizações procuram controlar os seus recursos físicos, financeiros e humanos, assim como o seu tempo de trabalho. O tempo, enquanto recurso controlado pela organização, conforme em Moore (1963), Lauer (1981) e Gasparini (1993), tem sua concepção pautada, com pequenas diferenças terminológicas, em seus elementos constituintes como a seqüência, a duração, a sincronização, a periodicidade e o ritmo.

De acordo com Hassard (2001), o tempo nas organizações foi alvo de discussões e controvérsias para autores como Adam Smith, Karl Marx, Frederich Taylor, Émile Durkheim e Max Weber. No século passado, a partir dos anos 60, os estudos sobre o tempo nas

organizações começaram a se tornar mais pluralísticos no tocante à temática ou a problematização investigada. Entretanto, segundo Lee e Liebenau (1999), as discussões sobre o tempo nos estudos organizacionais, frequentemente, têm sido dispersas e não sistemáticas. Essas duas características para Mello e Tonelli (2002) revelam tanto um sintoma de “precocidade” da discussão sobre o tempo na área, quanto permite notar a novidade do assunto. Dentro dessa contextualização, destaca-se o controle do tempo nas organizações como tema desta pesquisa.

Enquanto nas abordagens tayloristas e burocráticas o tempo era rigidamente controlado, percebe-se mais recentemente, com a crise do padrão de acumulação de capital taylorista-fordista, que as organizações frente a um ambiente turbulento estão buscando formas, inovações ou técnicas de gestão contemporâneas que possibilitem a elas obterem flexibilidade ou capacidade adaptativa para atingir os seus objetivos. Tais incrementos organizacionais parecem implicar em profundas modificações na dimensão temporal (GASPARINI, 1993; HASSARD, 2001). Mesmo tratando a discussão anterior num nível sociológico, Sennett (2002) menciona que o tempo torna-se flexível ao se fazer uso de técnicas de gestão contemporâneas nas organizações como a reengenharia, o que permite revelar uma relação no tratamento entre esses dois assuntos. Mas, se o tempo está se tornando flexível, devido ao uso técnicas de gestão contemporâneas, quais as formas organizacionais que o controlam? Quais são as características desse controle do tempo? Qual a relação com as técnicas de gestão contemporâneas em uma organização brasileira? Como as formas de controle agem sobre o tempo de trabalho na percepção dos atores gerenciais?

Questionamentos como esses revelam que as discussões na área organizacional sobre controle do tempo, considerando o uso de técnicas de gestão contemporâneas, ainda são pouco esclarecedoras (HASSARD, 1989), o que torna esta pesquisa oportuna. Lauer (1981) menciona que parece existir um descompasso muito grande em relação à compreensão do

tempo e aos avanços nos esforços para o seu controle. Para Lauer (1981), o controle do tempo está cada vez mais sofisticado nas organizações, ao contrário de seu entendimento por parte do indivíduo. Tal fato tem exigido das instituições de ensino mais discussão e reflexão sobre o controle do tempo nas organizações. Neste sentido, tem-se dois pressupostos nesta pesquisa, o primeiro respaldado em estudos de Collinson e Collinson (1997) e Silva (2003), em que as organizações estão atualmente fazendo uso mais intenso de formas de controle tecnológico e ideológico que vêm impactando no tempo de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais. E o segundo, está na suposição de que as técnicas de gestão praticadas atualmente nas organizações possuem influência na mudança e no próprio controle do tempo de trabalho.

Deste modo, esta pesquisa busca contribuir para a compreensão e discussão acerca do controle do tempo nas organizações que fazem uso de técnicas de gestão contemporâneas, por meio da descrição das percepções dos atores gerenciais sobre o assunto. Percebe-se que a centralidade do estudo está na identificação dessas percepções, permitindo a aproximação da realidade organizacional com a discussão teórica sobre o controle do tempo dentro da área de administração, com o intuito de contribuir com o próprio aperfeiçoamento das organizações. Assim, considerando o panorama traçado sobre o tema “controle do tempo nas organizações” foi possível nortear o desenvolvimento desta pesquisa, com o seguinte problema:

Qual a percepção dos atores gerenciais sobre o controle do tempo na Usiminas S.A. e sua relação com as técnicas de gestão praticadas?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

A seguir foram apresentados os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

Objetivo geral

Descrever a percepção dos atores gerenciais sobre o controle do tempo na Usiminas S.A e sua relação com as técnicas de gestão praticadas.

Objetivos específicos

- Identificar e descrever, a partir da percepção dos atores gerenciais, as técnicas de gestão praticadas na Usiminas S.A.;
- Identificar e descrever, a partir da percepção dos atores gerenciais, o controle do tempo na Usiminas S.A.;
- Discutir a relação entre as técnicas de gestão e o controle do tempo identificados na Usiminas S.A.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Os estudos sobre o controle do tempo possuem sua base conceitual-metodológica circunscrita na tradição linear-quantitativa, tratando o tempo como um recurso homogêneo e racional, negligenciando suas características subjetivas e heterogêneas (HASSARD, 2001). Segundo este autor, existem poucos estudos relacionados ao tempo nas organizações que seguem uma perspectiva qualitativa. Neste sentido, acredita-se que a realização de uma pesquisa qualitativa que trate das percepções dos atores gerenciais seja relevante em termos teóricos, tendo em vista os poucos estudos existentes sobre o tempo na área de administração sob esta perspectiva (HASSARD, 2001; MELLO e TONELLI, 2002).

Ao se aprofundar na literatura especializada que trata o controle do tempo nas organizações, percebeu-se que boa parte de seus fundamentos está pautada na linha operacional ou “chão de fábrica”, ou ainda, em escritórios envolvidos em uma estrutura burocrática (BRAVERMAN, 1987; THOMPSON, 1991), deixando espaço para mais discussões e estudos sobre as funções gerenciais. Frente a isso, vale destacar como

justificativa desta investigação, o foco desta pesquisa que está direcionado ao nível gerencial, que supõe-se apresentar transformações no controle do tempo, diante da utilização de técnicas de gestão contemporâneas.

Esta pesquisa também se justifica pela sua importância ao possibilitar que os atores gerenciais tenham mais clareza dos mecanismos de controle do tempo em seu trabalho. Segundo Elias (1998, p.27) uma das dificuldades nos estudos sobre o tempo, que podem ser estendidos às organizações, decorre do fato das pessoas “ainda não terem adquirido uma consciência clara da natureza e do modo de funcionamento dos símbolos que eles mesmos aperfeiçoaram e que constantemente utilizam”. Acredita-se, assim, que isso possa estar ocorrendo com a percepção dos atores gerenciais sobre os mecanismos de controle do tempo em uma organização que utiliza técnicas de gestão contemporâneas.

Neste sentido, é destacada a importância da realização desta pesquisa ao se resgatar o que Mello e Tonelli (2002) mencionam, com base num levantamento dos principais artigos científicos existentes sobre o tempo nos estudos organizacionais nos últimos 15 anos, quanto à necessidade de mais pesquisa na área, sugerindo que se reflita sobre o controle do tempo e as mudanças na percepção do tempo derivadas das inovações tecnológicas.

Desta forma, a importância teórica deste estudo se justifica pela sua originalidade ao contribuir com o desenvolvimento e aprimoramento da própria área de administração, especificamente, acerca do tema, por ser um campo que pode ser mais explorado e discutido na teoria das organizações.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o propósito de cumprir os objetivos traçados e responder ao problema de pesquisa apresentado, estruturou-se esta dissertação em cinco partes.

Na primeira parte, foi apresentada a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa, seus objetivos e as justificativas teórica e prática.

A segunda parte foi composta pelos fundamentos teórico-empíricos sobre o tema desta pesquisa discutindo conceitos e características ligados ao controle organizacional, as técnicas de gestão contemporâneas, ao tempo nas organizações e, enfim, sobre o controle do tempo. Os referenciais utilizados nesta parte subsidiaram a elaboração dos procedimentos metodológicos, bem como as análises subsequentes.

Na terceira parte foram demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, sendo caracterizado o tipo de estudo e apresentados as questões de pesquisa, os sujeitos envolvidos, a definição das categorias de análise, os instrumentos de coleta de dados, as técnicas de análise de dados e as limitações da pesquisa.

Em seguida, na quarta parte, foi apresentado o contexto organizacional da Usiminas S.A., assim como foram demonstrados e analisados os dados obtidos, a partir da percepção dos atores gerenciais, sobre o controle do tempo na organização investigada.

Na quinta e última parte, nas conclusões e considerações finais foi demonstrado como os objetivos foram respondidos, bem como foram feitas as recomendações para futuros estudos relacionados ao tema “controle do tempo nas organizações”.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS

Com o intuito de buscar uma melhor compreensão do objeto de estudo traçado nesta dissertação, identificou-se duas temáticas básicas que permitiram refletir e subsidiar as discussões relativas ao controle do tempo nas organizações. O controle organizacional e o tempo nas organizações foram respectivamente às duas temáticas básicas trabalhadas nesta parte da dissertação e que, por meio de seus fundamentos teórico-empíricos, possibilitaram verificar uma convergência entre elas na discussão e caracterização da última e principal temática desta pesquisa: o controle do tempo nas organizações. Neste sentido, foi discutida a base teórica que trata o controle organizacional, o tempo nas organizações e o controle do tempo nas organizações.

2.1 CONTROLE ORGANIZACIONAL

O controle na teoria das organizações constitui objeto central de análise de muitos estudiosos como Etzioni (1965), Tannenbaum (1975) e Anthony (1988) que compreendem o controle, com algumas diferenças específicas, como o processo mediante o qual a organização exerce influência sobre o comportamento de seus recursos (pessoas e coisas) buscando assegurar de modo efetivo à consecução de seus objetivos, mantendo-os em conformidade com o planejamento organizacional.

Nesta pesquisa tomou-se emprestado o conceito de controle organizacional de Tannenbaum (1975, p.16, *grifo nosso*) que afirma que:

Uma organização social é uma associação ordenada de interações humanas individuais. **O processo de controle ajuda a restringir os comportamentos idiossincráticos e mantê-los de acordo com o plano racional da organização.** [...] Compete a função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais [...]. A coordenação e a ordem criadas pelos diversos interesses e

comportamentos potencialmente difusos dos membros são, em grande parte, uma função do controle. [...] O controle é uma consequência inevitável da organização.

Neste sentido, com base no conceito de Tannenbaum (1975), o controle procura manter todos recursos físicos, financeiros e humanos pertencentes a uma determinada esfera organizacional dentro da ação para o alcance dos objetivos por ela traçados.

Na visão de Hall (1984), a importância atribuída ao controle como categoria de análise organizacional tem suas origens nos estudos de Weber sobre a burocracia. Para Durkheim, o controle e a estrutura são elementos vinculados na constituição da organização, na qual este vínculo apresenta-se por meio de uma estrutura dotada de poder coercitivo, sendo modelados a ação, o pensamento e o próprio sentir dos indivíduos (CARVALHO, 1998).

Ao fazerem uma revisão dos trabalhos de Merton, Selznick e Gouldner, os estudiosos March e Simon (1967) vêem claramente as formas organizacionais ou estruturas como essência do controle, em que os processos são desenhados para controlar as atividades dos membros da organização. Neste sentido, o controle faz parte do desenho de qualquer organização, sendo exercido também por meio da estrutura organizacional, pois organizar implica controlar (CHILD, 1972; TANNENBAUM, 1975).

As formas e modos de controle organizacional se apresentam em diferentes categorizações ou tipologias como já revelaram os trabalhos de Chiapello (1994) e Silva (2003). Desta forma, a tipologia do controle organizacional considerada para esta pesquisa foi aquela desenvolvida por Henry Mintzberg em seu livro “Criando organizações eficazes” e no livro “O processo da estratégia” escrito juntamente com James Quinn, ambos publicados na edição brasileira, respectivamente, de 1995 e 2001.

A tipologia de Mintzberg (1995) e Mintzberg e Quinn (2001) demonstra que os mecanismos de coordenação são concernentes ao controle organizacional, revelando três tipos: o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização (processos de trabalho ou

comportamento, resultados, habilidades e normas). Para Mintzberg (1995), esses tipos de controle organizacional agem como uma cola que mantém a organização unida.

O **ajuste mútuo** como tipo de controle organizacional é caracterizado pela baixa formalização em que o processo de comunicação é informal devido à confiança mútua estabelecida pelos atores organizacionais que ocupam posições hierarquicamente semelhantes (MINTZBERG, 1995).

Quanto às regras não escritas no controle pelo ajuste mútuo, percebe-se a existência de uma interação informal entre as pessoas para coordenar, se adaptando “uns aos outros de maneira informal por processos de comunicação interpessoal, compartilhando informações relacionadas ao trabalho” (THOMPSON, 1967, p.62). Ao mesmo tempo, os membros de organizações mais complexas, controladas predominantemente pelo ajuste mútuo, periodicamente mostram pouca tolerância a esse tipo de controle por proporcionar fluidez, confusão e ambigüidade entre os envolvidos (MINTZBERG, 1995). Essa baixa tolerância dos atores organizacionais, de acordo com uma pesquisa de Reeser em uma organização de projetos, apresentada por Mintzberg (1995, p.272), estão relacionadas com as ambigüidades estruturais que geram problemas humanos diários na organização, como:

ansiedade pelo eventual término do projeto; dúvidas dos membros a respeito de quem era o chefe; quem indicar para ser promovido; pouco senso de lealdade em razão das freqüentes transferências entre organizações de projetos; falta de clareza nas definições de serviço, nas relações de autoridade e linhas de comunicações; desenvolvimento aleatório e não planejado do pessoal causado pelo pouco tempo sob um gerente; e a intensa competição por recursos, reconhecimento e recompensas.

Devido à baixa formalização e a existência de regras não escritas, a interdependência é recíproca (alta ou intensa) entre unidades neste tipo de controle, pois as unidades se comunicam muito para o desenvolvimento das tarefas. A interdependência permite reduzir os conflitos gerados por ambigüidades na organização (MINTZBERG, 1995).

O uso de vários instrumentos de interligação em organizações controladas principalmente pelo ajuste mútuo facilita a interdependência entre as áreas por meio de contato direto e indireto fazendo uso de tecnologia (da informação) como e-mail, *pager* e celular, entre os atores de mesma posição hierárquica, reuniões presenciais ou virtuais (via e-mails e salas de conferência eletrônica *on-line*) com os membros da equipe que atua como força-tarefa e em comissões permanentes na organização. Além desses instrumentos de interligação, devido à restrita amplitude do controle, os gerentes atuam como negociadores que estimulam a integração entre equipes ou áreas distintas, bem como peritos com poder de decisão no desenvolvimento de suas atividades e projetos na organização (MINTZBERG, 1995).

O treinamento e a educação no controle pelo ajuste mútuo é grandemente na organização, com o objetivo de fornecer conhecimento e habilidades para os atores organizacionais (peritos com diferentes especialidades) usarem como bases sobre as quais podem construir outras novas, possibilitando a inovação necessária para a organização ser eficaz (MINTZBERG, 1995).

A tomada de decisão no ajuste mútuo é caracterizada pela descentralização na dimensão horizontal, em que o modo como um trabalho deve ser realizado e quem deverá realizá-lo é definido pelos próprios atores, dentro de um conjunto de limitações prescritas aos atores e as unidades pelos níveis superiores da organização. O ajuste mútuo é exercido quando as unidades ou locais de trabalho dos atores estão “fisicamente muito próximas, permitindo o compartilhamento de facilidades comuns, o que encoraja a ter freqüentes contatos entre si” (MINTZBERG, 1995, p.54). Quando as unidades são pequenas e informais é estimulado o trabalho participativo (cooperativo), em que “os diferentes especialistas devem juntar suas forças em equipes multidisciplinares, cada uma formada ao redor de um projeto ou de inovação específica” (MINTZBERG, 1995, p.252). A padronização no ajuste mútuo pode

ser observada pelos resultados do trabalho realizado pelos atores organizacionais como os produtos especificados nos projetos.

A organização controlada principalmente pelo ajuste mútuo é estruturalmente muito simples ou muito complexa, sendo caracteristicamente jovem, possuindo um sistema técnico muito sofisticado, às vezes, automatizado na área administrativa e não regulado na parte operacional, tendo as relações de poder manifestadas pelo controle da perícia dos atores organizacionais, normalmente, representados pelo pessoal de assessoria de apoio que seguem muito a moda ou as tendências do mercado (MINTZBERG, 1995). O exercício do ajuste mútuo pode ser reflexo tanto de um ambiente muito simples e estável, ou comumente, de um ambiente dinâmico e complexo. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), o controle é distribuído irregularmente por toda organização, conforme a perícia e as necessidades.

A **supervisão direta** é o tipo de controle que consegue coordenar pela baixa formalização (descrição por escrito de procedimentos e regras gerais) e pela baixa padronização (especificação do conteúdo e dos resultados do trabalho) devido a uma pessoa ter “a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações” (MINTZBERG, 1995, p.13).

Percebe-se, assim, que a tomada de decisão é centralizada, pouco participativa, na qual o supervisor possui responsabilidades relacionadas à liderança, direcionando como: (1) planejar e programar o trabalho, diariamente, semanalmente e mensalmente [curto prazo]; (2) esclarecer tarefas e coletar idéias para aperfeiçoamento; (3) avaliar o desempenho e aconselhar subordinados; (4) recomendar aumentos salariais e novas atribuições; (5) informar aos subordinados sobre objetivos e expectativas da organização; (6) informar aos níveis superiores quais as necessidades e realizações da unidade de trabalho; (7) recrutar, treinar e desenvolver trabalhadores que alcancem os padrões de desempenho; e (8) incentivar e manter o entusiasmo pelo trabalho (SCHLESINGER e KLEIN, 1987). Devido à centralização contida

na supervisão direta, a necessidade de treinamento e educação, bem como o uso de instrumentos de interligação, são baixas na organização.

Segundo Schermerhorn Jr. (1999), normalmente, a cadeia de comando na supervisão direta é restrita a poucos subordinados revelando uma baixa ou estreita amplitude do controle. A organização controlada principalmente pela supervisão direta é caracteristicamente jovem (nascente) e pequena, possuindo um sistema técnico simples e não regulado em toda a organização, possuindo as relações de poder manifestadas pela centralização e liderança da cúpula estratégica que possibilitam um controle rígido e direto (MINTZBERG, 1995). O exercício da supervisão direta como mecanismo-chave de controle é reflexo de uma ambiente simples e dinâmico, algumas vezes hostil devido à concorrência e ao não acompanhamento da moda.

A formação da identidade, em seu sentido de missão, é reconhecida por Mintzberg (1995, p.162) como sendo uma grande vantagem da supervisão direta nas organizações em que:

muitas pessoas gostam de trabalhar em uma pequena e íntima organização, onde seu líder – muitas vezes carismático – sabe o que elas estão fazendo. Resulta que a organização cresce rapidamente e, como se diz, o mundo fica aos seus pés. Os empregados desenvolvem sólida identificação com a organização como tal.

Acredita-se que existe baixa diversidade cultural nas organizações em que o controle dominante seja exercido pela supervisão direta, devido a forte comunalidade, termo tomado emprestado de Volberda (1998), existente no intenso compartilhamento da identidade na organização. Quanto as regras não escritas, percebe-se que na supervisão direta a disciplina dominante é reflexo dos valores e práticas do supervisor, na qualidade de proprietário ou empreendedor, que centraliza a tomada de decisão.

A **padronização dos processos de trabalho**, também chamada de padronização do comportamento ou burocracia, é entendida como sendo o tipo de controle organizacional em que a execução do trabalho é especificada por padrões e regras determinados pela organização

(MINTZBERG, 1995). A padronização dos processos de trabalho contém duas partes: a divisão do trabalho e mecanismos impessoais de controle. A divisão do trabalho inclui a alocação e padronização de tarefas através da especialização e diferenciação da estrutura. Mecanismos impessoais de controle são as regras e procedimentos formalizados na organização. Essa padronização reduz o trabalho a uma quantidade de tarefas simples, permitindo a sua repetição, o que caracteriza a rotinização do trabalho (DAFT, 1999).

Percebe-se, que o controle nas organizações burocráticas em Weber (1965) é orientado pelo tipo de dominação racional-legal, que se baseia em normas legais (regras e regulamentos) racionalmente definidas, determinando assim a autoridade (formalizada através do cargo de chefia) que conduziria as organizações aos fins visados com eficiência, por meio da coordenação do comportamento e da obediência de seus membros, requisito que na ação organizacional traria previsibilidade.

A alta padronização e formalização do comportamento na organização, estabelecidas por meio de regras e procedimentos geram também uma interdependência associativa (baixa) entre unidades, segundo Thompson (1967) isso ocorre devido às unidades trabalharem de maneira independente, necessitando de decisões e uso de instrumentos de interligação menos freqüentes quanto ao desenvolvimento de tarefas.

A necessidade de treinamento e educação em uma organização que prepondera o controle burocrático é baixo, devido a alta especialização do trabalho. De acordo com Weber (1978), quem administra e trabalha na organização é um profissional especializado, qualificado para o cargo. O administrador e seus subordinados são selecionados e promovidos com base em critérios universais formalizados segundo a capacidade, o mérito e a competência técnica, bem como recebem salário e podem ser demitidos. O tempo de permanência na organização é indefinido, não vitalício, devido a inexistência de uma norma que determine a permanência do indivíduo no cargo. Os meios de produção não pertencem ao

burocrata (administrador), estão acima deste. Sua função é de gerir de modo racional e competente a organização, em busca dos resultados traçados.

No controle burocrático existem planejadores (analistas) e executores, que possibilitam à organização racionalizar o trabalho nos níveis mais baixos da hierarquia, bem como obter a previsibilidade da porção “variável” que era constituída pelos funcionários ao longo do tempo de trabalho (BRAVERMAN, 1987). Segundo Prestes Motta e Bresser Pereira (1991, p.50):

é através da previsão que se controla por antecipação, evitando-se que a diferença entre o planejado e o realizado aumente. [...] O sistema burocrático é exatamente aquele que, dado especialmente a seu caráter formal, permite a maior previsibilidade do comportamento daqueles que dele participam.

Outra característica da padronização do comportamento é a alta hierarquização representada pela existência de vários níveis hierárquicos na estrutura organizacional, que para Edwards (1981) é a característica definidora desse tipo de controle. O trabalho é definido e coordenado por um conjunto de critérios apresentados sob a forma de regras e procedimentos. Ordens específicas e desejos do supervisor influem pouco sobre a execução das tarefas dos atores organizacionais que tendem a ser definida mais por descrições de cargos formalizados ou critérios de trabalho relacionados com o cargo. O desempenho das pessoas é avaliado de acordo com estes critérios. As regras e procedimentos da organização explicitam as penalidades previstas para o baixo desempenho e as recompensas previstas para aqueles que apresentam um desempenho adequado. Aqueles indivíduos no topo da hierarquia retêm controle sobre a organização através de sua habilidade para determinar as regras e os critérios, que estabelecem a estrutura e forçam o cumprimento destas regras. Isso demonstra que a tomada de decisão é centralizada na dimensão vertical (manifestada pela hierarquia de autoridade) e descentralizada horizontalmente (dentro dos limites impostos pelas regras ao cargo) na organização (MINTZBERG, 1995).

A identidade em uma organização sob o controle predominante da burocracia revela, de acordo com os conceitos de Volberda (1998), uma forte comunalidade e baixa diversidade cultural. Prepondera-se, devido as regras e procedimentos, uma identidade compartilhada de maneira homogênea, reforçada por meio de uma forte socialização e disciplina dominante com base nos valores e práticas dos analistas (planejadores) e da cúpula estratégica. A tolerância à ambigüidade na padronização do comportamento é baixa, sendo a atitude formal inequívoca (VOLBERDA, 1998).

A organização controlada principalmente pela padronização dos processos de trabalho é caracteristicamente antiga e grande, possuindo um sistema técnico regulado, mas não automatizado e nem sofisticado, em que as relações de poder são manifestadas pelo controle da tecnoestrutura e de agentes externos, que não acompanham a moda (MINTZBERG, 1995). O exercício da padronização do comportamento como mecanismo-chave de controle é reflexo de um ambiente simples e estável, que somada as demais características demonstradas, permite denominar a sua organização como sendo uma burocracia mecanizada ou organização maquinal. De acordo com Edwards (1981) e Mintzberg (1995), neste tipo de estrutura transparece uma obsessão com o controle do comportamento em todos os níveis hierárquicos.

A **padronização das habilidades** ou controle profissional refere-se a definição dos padrões requeridos (habilidades) do empregado ou funcionário que irá trabalhar na organização (MINTZBERG, 1995). Para Blau e Scott (1970, p.79), o controle profissional possui duas fontes:

[... A primeira], como resultado do longo treinamento feito pelo profissional, espera-se que ele tenha adquirido conhecimentos especializados e aprendido um código de ética que governe sua conduta profissional. Em segundo lugar, esse autocontrole é apoiado pela vigilância externa à sua conduta, exercida pelos seus iguais, que estão em posição de poder ver seu trabalho, que têm habilidade para julgar a sua atuação e que, visto terem interesse pessoal na reputação de suas profissões, têm os motivos para aplicar as sanções necessárias.

Acredita-se, assim, que o funcionamento das organizações com controle predominantemente profissional, depende de seus operadores, que são os profissionais responsáveis pela produção de seus serviços. O trabalho de produção exige qualificação de alto nível e não se presta bem à formalização. O saber e as habilidades são formalizados por meio do processo de formação profissional (educação) e as normas são definidas pelas suas respectivas associações de classe (MINTZBERG, 1995). Percebe-se, então, que o controle é exercido de maneira indireta, já que as habilidades foram interiorizadas pelos indivíduos antes deles assumirem o cargo, através de treinamentos, escolas profissionalizantes ou universidades (MINTZBERG e QUINN, 2001).

As características do controle profissional são também reveladas de acordo com Mintzberg (1995) pela: existência de um processo rigoroso (com várias etapas) de recrutamento e seleção; formalização do perfil do funcionário, no que se refere aos conhecimentos e habilidades requeridos pela organização; comprovação de conhecimentos e habilidades específicas por meio de provas e documentos que atestem tecnicamente o futuro empregado; e pela realização de treinamento antes de assumir o cargo ou novas posições.

A quantidade de atividades envolvendo treinamento e educação pode revelar o grau da padronização de habilidades que está sendo desempenhada nas organizações. Segundo Volberda (1998), treinamento refere-se ao processo pelo qual habilidades vinculadas ao trabalho são ensinadas e praticadas na organização, e educação representa os conhecimentos vinculados ao trabalho ensinados por instituições de ensino credenciadas e associações profissionais. Para esse autor, o treinamento e educação podem ser identificados na organização por meio do número de profissionais existentes e que participam de treinamentos, bem como pelo número de programas internos em desenvolvimento. As formas de educação e treinamento nas organizações pode ser: rotineiras, profissionais ou artífices (DELLAGNELLO, 2000).

No controle profissional, a tomada de decisão é condicionada pelo poder da perícia, em que a autoridade é de natureza profissional. A tomada de decisão tende a ser descentralizada na dimensão vertical e horizontal, devido ao profissional atuar de modo “relativamente independente de seus colegas, mas de perto com os clientes aos quais serve” (MINTZBERG, 1995, p.190), permitindo a organização seguir a tendências do mercado. A descentralização vertical e a centralização horizontal ocorrem na organização devido ao ambiente ser complexo e estável, sendo que a complexidade requer indivíduos altamente treinados e a estabilidade permite que eles apliquem habilidades padronizadas e assim trabalhem com boa dose de autonomia.

No controle pela padronização das habilidades, conforme Mintzberg (1995, p.196), “os profissionais não somente controlam seu próprio trabalho como também buscam controle coletivo sobre as decisões administrativas que o afetam” por meio de instrumentos de interligação como comissões permanentes formalmente constituídas.

A disciplina sobre o trabalho em organizações profissionais, considerando as idéias de Blau e Scott (1970), é dominada por valores (código de conduta) e práticas (habilidades especializadas) ensinadas formalmente pelas universidades e associações profissionais, e controladas coletivamente pelos colegas.

A padronização de resultados refere-se ao tipo de controle em que os resultados ou as saídas são padronizados pela organização (MINTZBERG, 1995). A padronização de resultados pode ser caracterizada pela formalização dos objetivos de produção, os quais são determinados pela organização por meio das metas de desempenho e das especificações de qualidade (medidas de lucro, crescimento de vendas e retorno de investimento), comuns entre os atores organizacionais, e específicas em cada unidade funcional (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

Para Mintzberg e Quinn (2001, p.154) a padronização dos resultados caracteriza-se por uma organização diversificada que é “um conjunto de entidades independentes, unidas por uma estrutura administrativa não muito rigorosa”, sendo essas entidades, unidades ou “divisões” existentes na linha intermediária da organização. O controle sobre as divisões é feito pela matriz que necessita de uma tecnoestrutura responsável pelas padronizações mínimas necessárias para assegurar a integridade organizacional da empresa.

A padronização de resultados permite que se legitime o desempenho, reduz a necessidade para planejamento direto e administração diante da variedade de contingências. O uso de medidas de resultados é direcionado para demandas quantificáveis e de simples mensuração (OUCHI e MAGUIRE, 1975; OUCHI, 1977). O controle de resultado tem como referência os preços e a economia do mercado, bem com ele é recíproco ao se mensurar as atividades previstas e realizadas (OUCHI, 1980).

A organização controlada principalmente pela padronização dos resultados é caracteristicamente antiga e muito grande, possuindo um sistema técnico divisível, em que as relações de poder são manifestadas por meio do controle pelo pessoal da linha intermediária que seguem a moda, especialmente na organização industrial (MINTZBERG, 1995). O exercício da padronização de resultados como mecanismo-chave de controle é reflexo de um ambiente relativamente simples e estável, com mercados diversificados por produtos.

Somando a essas características, tomou-se emprestado um indicador da regulação da tarefa utilizada nos estudos de Volberda (1998) que é a profundidade da tarefa. Essa se refere à autonomia que os funcionários apresentam para o desempenho do trabalho, sendo o controle sobre a tarefa freqüentemente passada a uma pessoa que detém autoridade e uma visão geral para coordenar o trabalho, ou o controle é posto na forma de regras e procedimentos, revelando uma baixa profundidade da tarefa (VOLBERDA, 1998). Considerando a padronização de resultados, verifica-se uma alta profundidade da tarefa, em que o próprio

executante específica como será executado o trabalho diante da complexidade existente nas tarefas. Percebe-se que a ênfase do controle está no desempenho, na padronização dos resultados que devem ser atingidos com autonomia, atribuída às unidades ou gerências. Sendo assim, a tomada de decisão tende a ser descentralizada na dimensão horizontal e limitada na dimensão vertical devido aos padrões de desempenho estabelecidos pela cúpula estratégica da organização (MINTZBERG, 1995).

Segundo Thompson (1967), a interdependência é seqüencial (mediana) entre unidades em organizações que exercem predominantemente o controle por resultados, pois as unidades trabalham em série, com a produção de uma unidade servindo de entrada para a outra, sob regras e padrões de desempenho. A interdependência seqüencial faz com que a necessidade de instrumentos de interligação seja relativamente baixa, manifestando-se por meio de grupos informais de gerentes que “visitam periodicamente as demais unidades e gerências para ‘manter o contato’, a fim de conhecê-las melhor o suficiente para ficarem capacitados a prever problemas” (MINTZBERG, 1995, p.221).

Considerando os conceitos de Volberda (1998), acredita-se que a identidade de organização controlada predominantemente por resultados é compartilhada de maneira relativamente diversificada em cada unidade ou gerência “divisional”, caracterizando-se como subculturas que, convivem ao mesmo tempo sob um “guarda-chuva” mais amplo de uma cultura geral difundida pelo escritório central da organização.

A padronização de normas ou controle ideológico é o tipo de controle em que a organização encoraja por meio da declaração de sua missão e de crenças, atitudes e convicções que conduzam a comportamentos desejados (MINTZBERG, 1995). Para Silva (2003), a padronização de normas manifesta-se nas organizações como um controle sutil, difuso e subliminar.

O controle ideológico utiliza tanto o controle de resultados quanto o controle do comportamento com baixa formalização, possuindo como mecanismo dominante o controle de símbolos, realizados através de cerimônias e rituais na organização. O requisito para se efetivar este controle tem como base as tradições, que podem ser aprendidas e disseminadas por valores e crenças comuns (OUCHI, 1980).

A padronização de normas, comumente manifestada de maneira não escrita, pode ser caracterizada por indicadores relacionados à cultura organizacional, os quais foram tomados emprestados de Volberda (1998). Segundo esse autor, um indicador é a exposição e o compartilhamento da missão, objetivos e valores declarados que permitem trabalhar a comunalidade entre os funcionários que significa o compartilhamento de uma identidade única. A diversidade como indicador refere-se a existência de sub-culturas convivendo de modo diferenciado na organização, quanto maior a diversidade na organização menor é a extensão de uma identidade organizacional homogênea. Outro indicador é a alta socialização, manifestada através explicação e manutenção das regras não escritas existentes na organização (VOLBERDA, 1998). De acordo com Freitas (2002, p.162), esses indicadores permitem constituir para a formação da identidade organizacional que é introjetada na identidade individual, de modo que as normas do grupo, os valores e as condutas são progressivamente interiorizados a fim de atingir a maneira que o sujeito conceitua e enxerga o mundo.

Além dessas características, existe também a larga amplitude de controle, na qual a cadeia de comando é alta, estendida a muitos subordinados, assim como a baixa hierarquização, que representa a existência de poucos níveis hierárquicos na estrutura organizacional. A organização controlada principalmente pela padronização das normas possui um sistema técnico relativamente simples ou ausente, em que as relações de poder são

manifestadas por meio de normas e crenças, não acompanhando as tendências de mercado (MINTZBERG, 1995).

Com base nos trabalhos de Pérez Vilariño e Schoenherr, Carvalho (1998, p.61) menciona que o controle ideológico possui o seu enfoque em pressupostos culturais como vocabulário (persuasão), sentido de participação, objetivos atrativos, rituais e símbolos que são “perfeitamente discretos”, tendo como mecanismo-chave a padronização de normas. Para Alcadipani e Silva (2001), esses pressupostos culturais constituem a disciplina dominante nas organizações ideológicas. Essa disciplina exerce o controle nos indivíduos por meio de valores sutilmente praticados na organização. Segundo Freitas (2002, p.75-76):

o que antes era visível e claro nas relações verticalizada de autoridade dá lugar a uma ênfase nos **grupos, equipes e comitês formados por membros do mesmo nível**, ou seja, mais horizontais. O poder funcional manifestado pelas ordens através das linhas hierárquicas é cada vez mais substituído pelo poder institucional, expresso na adesão à missão da empresa e na responsabilidade introjetada pelo sujeito. A aspereza da autoridade hierárquica se dilui na suavidade do controle que cada um toma para si. [...] as relações que antes se baseavam na obediência se transformam em relações baseadas no amor à organização e no desejo de reconhecimento nutrido pelo sujeito (*grifo nosso*).

Nota-se que no controle ideológico, os instrumentos de interligação são trabalhados relativamente por meio de grupos, equipes e comitês formados por pares, em que a tomada de decisão ocorre de modo descentralizado e a autoridade sobre o processo de trabalho é delegada aos atores organizacionais envolvendo a idéia de “participação”.

Ao tratar dos grupos semi-autônomos, Barker (1993) verificou a existência de um sistema de controle consensual que está estreitamente relacionada com a padronização de normas, em que o lócus da autoridade deixaria suas bases hierárquicas e passaria para os trabalhadores, colaborando no desenvolvimento dos meios reguladores de seu próprio controle. Através de um consenso negociado sobre como o comportamento deveria ser moldado de acordo com um grupo de valores centrais, os trabalhadores desenvolveriam o controle consensual. Barker (1993) menciona ainda que a manifestação do controle

consensual nas interações organizacionais possui maior poder controlador do que o controle burocrático. Este aspecto evidencia-se em duas formas: através do sistema de controle emanado de valores consensuais dos trabalhadores, os grupos acabaram desenvolvendo um sistema racional de regras baseado em valores. Este sistema racional de controle tornou-se poderoso na medida em que é construído pelos próprios trabalhadores.

Atrelado aos grupos semi-autônomos, existe o potencial de desenvolvimento do espírito de liderança, por meio de um processo informal de interação que vem se efetivando nas organizações por ser uma condição mais flexível do que a autoridade formal, envolvendo um discurso junto aos seus subordinados, direcionado ao estímulo também à participação e à prática do feedback nas tarefas da organização (JOHNSON e GILL, 1993). Neste sentido, o líder possui como alvo do controle a visão de mundo de sua equipe e subordinados, atingido-os por meio da persuasão. A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas (BOWDITCH e BUONO, 1990). O gerente passa a assumir o papel de líder ao inspirar confiança e ao incorporar mais funções que vão além do seu cargo, tornando-se um indivíduo multifuncional para a organização. A multifuncionalidade está relacionada com a alta especialização horizontal e vertical dos cargos (MINTZBERG, 1995). Para Wood Jr (1999) o gerente ao exercer o papel de líder nas organizações, porta voz da cúpula estratégica, deixa de dirigir, comandar, planejar e controlar, e passa a convencer e seduzir. “Nas organizações contemporâneas, líderes tendem a tornarem-se entidades essencialmente políticas, capazes de gerir imagens e significados, e sobreviver em complexas redes de interesse” (WOOD JR., 1999, p.168). Em organizações brasileiras, como foi o caso da usina siderúrgica Rio-grandense, em que Alcadipani e Silva (2001, p.12) perceberam que os chefes se transformam em líderes, abandonando a imagem de vigias e incorporando a imagem de animador ou pastor para promoverem a eficácia organizacional,

por meio do aprimoramento da relação de hierarquia e subordinação, em que a “hierarquia passa a ser o de suporte aos grupos de trabalho e o treinamento dos operadores”, bem como o sentido de participação instaura-se como a verdade a ser seguida, legitimando a vigilância entre pares, devido a alta interdependência entre áreas e pessoas na organização.

Acredita-se, assim, que o controle ideológico é uma forma de identificar e coordenar a diversidade cultural e de promover a liderança para a condução das tarefas em estruturas organizacionais mais flexíveis e em organizações multinacionais (LEBAS e WEIGENSTEIN, 1986). Nessas organizações, o controle ideológico visa mais a internalização de valores do que o controle pela autoridade formal. O controle ideológico possui como alvo aquilo que os indivíduos percebem como sendo importante à realidade organizacional, sendo que “sua base repousa no crédito do controlador e na capacidade de os líderes oferecerem uma imagem atrativa dessa realidade” (CZARNIAWSKA-JORGES, 1987, p.151). As distintas interpretações da realidade organizacional são básicas para o gerenciamento de significado que é a característica fundamental desse tipo de controle, como foi apontado por Pagès et al (1987) em que as organizações eram identificadas como uma nova igreja, com fé, credos, mandamentos e processos de evangelização próprios. De acordo com Freitas (2002), nessas organizações, os atores organizacionais se transformavam em objetos, infantilizados no fanatismo da idealização.

Sendo assim, seguindo as idéias de Mintzberg (1995) e Mintzberg e Quinn (2001) na caracterização dos seis mecanismos de coordenação existentes nas organizações, foi possível organiza-los resumidamente lado a lado na ilustração 01, onde foi apontado o tipo de estrutura existente para cada mecanismo chave de coordenação, assim como os fatores situacionais que influenciam na predominância de um determinado tipo de controle organizacional.

	Organização Empreendedora	Organização Maquinal	Organização Profissional	Organização Diversificada	Organização Inovadora	Organização Missionária
	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia	Missionária
Mecanismo chave de controle	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo	Padronização de normas
Fatores situacionais	Caracteristicamente jovem e pequena. O sistema técnico é simples, não regulado. O ambiente é simples e dinâmico, algumas vezes hostil. O principal executivo controla, muitas vezes proprietário; não acompanha a moda.	Característica-mente antiga e grande. O sistema técnico é regulado mas não automatizado e nem sofisticado. O ambiente é simples e estável. O controle está concentrado na tecnocracia e algumas vezes com controle externo; não acompanha a moda.	Tamanho e idade variados. O sistema técnico não é regulado, nem sofisticado. O ambiente é complexo e estável. O controle está concentrado no operador profissional; segue a moda.	Caracteristicamente antiga e muito grande. O sistema técnico é divisível, caso contrário igual à Burocracia Mecanizada. O ambiente é relativamente simples e estável; possuindo mercados diversificados (produtos). O controle concentra-se na linha intermediária; segue a moda (especialmente na indústria) .	Caracteristicamente jovem. O sistema técnico é muito sofisticado, às vezes, automatizado (na adhocracia administrativa); não regulado na (adhocracia operacional). O ambiente é complexo e dinâmico. Controle de peritos, muito seguidora da moda.	Tamanho e idade variados. O sistema técnico é relativamente simples ou ausente. O ambiente é relativamente simples. Controle predominantemente pelas crenças e normas; não acompanha a moda

Ilustração 01 – Tipologia de controle organizacional de Mintzberg. Fonte: Adaptado de Mintzberg (1995).

Estudos mais recentes de Mintzberg e Quinn (2001) demonstram a existência de mais um tipo de controle organizacional. Esse controle é o político caracterizado pelos jogos de poder informais, devido à ausência de um mecanismo de coordenação que predomine, assim como pela dificuldade de restringir os conflitos em seu meio. Esse tipo de controle não foi considerado nesta pesquisa porque os próprios autores enfatizam a dificuldade de caracterizá-lo e mencionam que este tipo é menos comum que os demais, sendo o controle político representado mais pela força do conflito que existe em todas as organizações, do que como um tipo de controle distinto, semelhante àqueles apresentados anteriormente.

Aos tipos de controle organizacionais descritos, soma-se o **controle tecnológico** que Mintzberg e Quinn (2001) reconhecem, mas não exploram como um tipo de controle organizacional. Frente a isso, para tratar do controle tecnológico foram consideradas ferramentas, técnicas e ações utilizadas nas organizações para transformação de entradas e saídas (PERROW, 1967). De acordo com Thompson (1976), na medida que ações humanas conduzam aos resultados desejados, pode-se falar em tecnologia ou racionalidade técnica, que

pode ser avaliada por critério instrumental, que permite conduzir os resultados desejados, e por critério econômico, o qual permite alcançar os resultados desejados com a mínima de despesa de recursos necessários. Esses recursos podem ser instrumentos, máquinas, equipamentos e o conhecimento, que representam respectivamente, o *hardware* e o *software* da organização.

O controle tecnológico exercido sobre os recursos organizacionais pode ser caracterizado, segundo Thompson (1976), por três tipos: elos em seqüência, mediadora e intensiva. A tecnologia de elos em seqüência é comum em uma linha de montagem típica da produção em massa, em que se produz um único tipo de produto-padrão tangível, repetitivamente durante a jornada de trabalho e a um ritmo constante de produção. Isso significa de acordo com Thompson (1976, p.31),

[...] a necessidade de uma única tecnologia e, portanto, de **critérios para o fluxo do trabalho, aquisição de matérias-primas e seleção de operadores humanos**. A repetição dos processos produtivos proporciona a experiência como meio de eliminar as imperfeições na tecnologia; a experiência pode levar a modificações do maquinário e proporcionar a base para uma manutenção preventiva programada. A repetição significa que os movimentos humanos podem também ser examinados através de treinamento e prática, reduzindo os erros e as perdas de energia a um mínimo. (*grifo nosso*).

A padronização de critérios, procedimentos e regras gerais para o fluxo de trabalho, aquisição de matérias-primas e seleção de operadores humanos é a base para a tecnologia mediadora lidar com os diferentes padrões das unidades organizacionais visando torná-las funcionais e compatíveis aos objetivos da organização (THOMPSON, 1976). A tecnologia mediadora é comumente aplicada a produtos abstratos e intangíveis.

A tecnologia intensiva tem como foco a personalização do produto ao cliente, o que envolve um processo produtivo variado e heterogêneo de técnicas que são determinadas por meio de *feedbacks* fornecidos pelos próprios clientes (THOMPSON, 1976). O controle de

uma tecnologia intensiva exige flexibilidade para lidar com demandas de diferentes produtos e serviços.

Segundo Rosen e Baroudi mencionados por Carvalho (1998), os sistemas tecnológicos têm como base o uso de computadores e podem ser diferenciados por características de um controle burocrático (hegemônico) e de um controle pós-burocrático (hegemônico ampliado). No controle burocrático os sistemas tecnológicos permitem a conformidade de comportamento e invisibilidade das normas. Os sistemas tecnológicos existentes no controle pós-burocrático baseiam-se no uso extensivo de tecnologia da informação, bem como em “tarefas de concepção e execução estruturadas, formação de matrizes, ajuste flexível e grupos multidisciplinares” (ROSEN e BAROUDI *apud* CARVALHO, 1992, p.71).

Nas últimas três décadas, o avanço das tecnologias de produção e comunicação, saindo de uma base eletro-mecânica (automação rígida) para uma base de micro-eletrônica (automação flexível), permitiu as organizações desempenharem diferentes operações, mais integradas e flexíveis, fazendo uso de computadores, para atenderem as especificações dos clientes com produtos personalizados (CORIAT, 1994).

Considerando a automação flexível, o controle tecnológico na produção se apresenta de acordo com Daft (1999), por meio de seus exemplos mais comuns como: robôs industriais, máquinas controladas numericamente por computadores (CNC), softwares de computadores para projeto e engenharia de produtos (CAD) e controle remoto da maquinaria (CAM). Já, o controle tecnológico na comunicação se apresenta por meio de sistemas colaborativos (*groupware* – os mais comuns nas organizações são correio eletrônico [*e-mail*] e sala de conferência eletrônica, fazendo uso de computadores, fax, celulares e pagers) e de sistema de informações gerenciais (NADLER et al., 1994; DAFT, 1999). Seguindo as idéias defendidas por Daft (1999), o controle tecnológico (produção e comunicação), com base na micro-eletrônica, geram maior participação e agilidade na tomada de decisões, assim como melhor

obtenção e distribuição de informações organizacionais, inclusive identificação mais rápida de problemas e oportunidades.

Segundo Burris (1999), o uso da tecnologia permite exercer um controle indireto, possibilitando monitoramento e vigilância contínua. De acordo com Nemetz e Fry (1988), esse controle tecnológico é caracterizado por uma amplitude do controle estreita, poucos níveis hierárquicos, tarefas não-rotineiras que exigem habilidade; descentralização na tomada de decisões, trabalho em equipes, amplo e freqüente treinamento. O ambiente de atuação organizacional é dinâmico e complexo.

A necessidade de treinamento especializado para lidar com o controle tecnológico estimula a proliferação de organizações e associações profissionais e técnicas altamente diferenciadas, cada qual com seus valores e códigos de éticas próprios, provocando uma divisão de lealdades que, em muitos casos, se traduz em uma maior ligação do profissional à sua associação de classe do que à organização, o que representa uma alta comunalidade em sua unidade ou entre os seus pares, ao mesmo tempo, uma alta diversidade cultural com potencial de conflitos intra e interorganizacionais (THOMPSON, 1976).

No contexto do controle tecnológico, a disciplina dominante nas organizações, tem uma base tanto no poder de perícia, quanto no tipo de tecnologia produtiva utilizada. Essa última, com base nos estudos de Woodward (1977), revela que dependendo da tecnologia utilizada na organização, uma determinada área ou função pode vir prevalecer em termos de importância estratégica. De acordo com Woodward (1977), se a tecnologia utilizada for para a produção unitária, a função de engenharia (pesquisa e desenvolvimento) tende a predominar em termos de importância e influência na organização. Assim ocorreria também para a produção em massa, em que a função de produção (operações) prevaleceria, e na produção de processo contínuo, em que a função de marketing (vendas) seria a principal função organizacional.

Eisenhardt (1985) afirma que o controle organizacional, independente do tipo, adquire complexidade nas organizações em função das estratégias que são implementadas. A autora apresenta quatro estratégias que podem ser relacionadas com a tipologia de Mintzberg (1995) e Mintzberg e Quinn (2001).

A primeira estratégia consiste em utilizar o controle do comportamento para trabalhos que sejam rotineiros, facilmente observados e recompensados por este controle. A segunda estratégia, mais complexa, seria investir em sistemas de informação que permitissem obter conhecimento ágil sobre um considerável número de informações do comportamento dos funcionários. Os sistemas informatizados permitem gerar um considerável número de medições a este respeito. A terceira estratégia, ainda mais complexa, seria o controle com base em esquemas de avaliação organizacional como a lucratividade e rendimentos, sendo a recompensa estabelecida com base nestas avaliações. Nesta estratégia, o controle é mais de resultados porque o comportamento é mais difícil de ser observado e o risco de conflitos é mais eminente. A quarta estratégia diz respeito à contratação de pessoas que possuam preferências comuns com a administração da organização, o enfoque estaria no policiamento no momento do recrutamento e seleção, possuindo como desvantagem o tempo para a realização destes processos (EISENHARDT,1985).

Ao relacionar as estratégias de Eisenhardt (1985) com os mecanismos de coordenação/controlado de Mintzberg (1995) e Mintzberg e Quinn (2001) pode-se perceber que a primeira estratégia se aproxima da supervisão direta, próprio de uma estrutura simples. A segunda, da padronização do comportamento por meio dos sistemas informatizados que regulam o fluxo do trabalho. A terceira estratégia aproxima-se da padronização de resultados, e a quarta está muito mais próxima do controle normativo ou cultural, existente na organização missionária, já que se preocupa com as preferências comuns e com a socialização.

Todavia, Etzioni (1974), Burris (1989), Mintzberg (1995) e Jermier (1998) mencionam, em relação às formas e os tipos de controle organizacional, que estes são empregados, na maioria das organizações razoavelmente bem-desenvolvidas, de forma mista, coexistindo duas ou mais formas de controle dependendo, freqüentemente, de sua adequação ao tipo de trabalho que se realiza em cada uma das áreas que compõem a organização.

Neste momento, após ter observado a definição, as características e a tipologia do controle organizacional importantes para esta pesquisa, será apresentado na próxima seção, as discussões sobre o tempo enquanto recurso organizacional chave desta dissertação.

2.2 TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos estudos organizacionais, duas perspectivas vêm coexistindo para a análise e compreensão do uso e da experiência do tempo: a perspectiva qualitativa e a perspectiva quantitativa.

Para entender a base teórica que norteia cada uma das perspectivas sobre o tempo, Hassard (1989) faz uso de metáforas e considera que dentre as análises sociológicas existentes sobre o tempo, as duas metáforas mais sofisticadas empregadas são o “tempo cíclico” e o “tempo linear”. Segundo esse autor, a metáfora do tempo cíclico está relacionada com a perspectiva qualitativa e a metáfora do tempo linear está relacionada com a perspectiva quantitativa.

A metáfora do tempo cíclico é considerada básica por Eliade (1992) para compreender o sentido do tempo, a qual era concebida pela idéia do “eterno retorno” e que permeou uma parte significativa da história da antiguidade e da idade média. Porém, não deixou de existir atualmente (HASSARD, 2001).

A passagem do tempo cíclico para Szamosi (1988) era um processo da natureza, regido pelo sistema solar, soberano e fundamental, não condicionado por qualquer outra coisa

do ambiente, em que o relógio biológico dos indivíduos era regido pelo nascer e pôr do sol, noite, luas e estrelas.

O tempo cíclico é visto como algo subjetivo, construído socialmente através da ação humana, produto das normas, crenças, rituais, símbolos e costumes instituídos por indivíduos ou grupo de um determinado contexto, podendo o tempo ser relativo e variável a cada sociedade, organização, grupo ou indivíduo (BLYTON et al. 1989; HASSARD, 2001; ORLIKOWSKI e YATES, 2002).

Porém, seguindo as idéias de Eliade, Hassard (1989, p.17) menciona que, com a necessidade humana de compreender e dominar a sua história, procurando levá-la a uma conclusão, começou a aparecer uma ruptura do “mundo limitado” proporcionado pela metáfora do tempo cíclico, para uma perspectiva linear de tempo, em que o “passado não se repete, o presente é transitório e o futuro é infinito e explorável”.

Antes do tempo ser tratado de modo linear, Greiner (1977, p.30) expressa que “a convivência com a natureza, o ritmo natural do trabalho e do descanso faziam com que numa mesma atividade houvesse duas gratificações: a utilidade não alienada e o prazer de viver”. Tinha-se a sensação de que existia tempo em abundância para se lidar com os acontecimentos e eventos diários.

A metáfora do tempo linear proporcionou a idéia de irreversibilidade como uma forma conceitual de substituição da idéia do “eterno retorno” apresentada na metáfora do tempo cíclico. De Grazia, citado por Hassard (1989), diz que as sociedades e organizações cristãs, por meio de suas crenças, disseminaram a concepção simbólica do tempo como uma linha reta, em que é constituído de um caminho que leva a eternidade. Ligado à idéia de irreversibilidade, surge como parte da rotina dos mosteiros Beneditinos entre os séculos VII e XIII, o conceito mecânico de tempo, como é expresso por Munford (2000, p.13-14):

assim não estamos exagerando nos fatos quando sugerimos que os mosteiros - num momento determinado teve 40.000 homens sob a regra beneditina [do tempo] - ajudaram a dar a empresa humana o batido e o ritmo regulares coletivos da máquina; pois o relógio não é simplesmente um meio de seguir as horas, mas também de sincronização das ações dos homens. O relógio, não a máquina a vapor, é a máquina chave da era industrial.

Munford (2000) demonstra que o conceito de tempo mecânico surgiu com a necessidade de sincronização das atividades humanas que seriam determinadas por uma estratégia tecnológica da época, por meio do aperfeiçoamento de instrumentos de mensuração do tempo, como o relógio. Ainda Munford (2000, p.16) cita que aos poucos, por volta do século XIV, o relógio se tornou um instrumento pronto para se expandir para fora dos mosteiros em que:

o som regular dos sinos trouxe **uma nova regularidade à vida do trabalhador e do comerciante**. As batidas do relógio da torre quase determinavam a existência urbana. **A medição do tempo passou ao serviço do tempo, à recontagem do tempo e ao racionamento do tempo**. Ao ocorrer isto, a eternidade deixou pouco a pouco de servir como medida e foco das ações humanas. (*grifo nosso*)

Percebe-se que o relógio começa a ser um instrumento de determinação do tempo na sociedade agindo como um meio regulador das ações humanas. Paulatinamente, o relógio foi sendo empregado também nas organizações industriais, como um substituto das tarefas em si pela duração do trabalho como principal fator de produção (THOMPSON, 1991; MUNFORD, 2000).

Para Hassard (1989), foi nas organizações industriais que o tempo passou a ser tratado como uma mercadoria, estando o seu sentido relacionado a um recurso quantificável e limitado pelas suas 24 horas, 7 dias por semana. Somado a isso, o “racionamento do tempo” mencionado por Munford (2000), permite considerar o tempo como algo escasso e de valor para as organizações.

O tempo linear é também visto como algo objetivo relacionado precisamente com a disciplina do trabalho, ligado ao tempo das máquinas e do relógio, que possibilitam o controle e o direcionamento das ações organizacionais, permitindo que esse seja um tempo absoluto,

abstrato, unitário, invariável, contínuo, homogêneo, mensurável, quantificável e sincrônico (HASSARD, 1989; THOMPSON, 1991; ORLIKOWSKI e YATES, 2002).

A predominância de concepções de que o tempo é algo homogêneo, objetivo, limitado, mensurável e divisível, contribuiu para o desenvolvimento da tradição linear-quantitativa do tempo nas organizações, sendo esta empregada na maioria das teorias clássicas da administração (HASSARD, 2001).

Desta forma, Orlikowski e Yates (2002) fazendo referência aos estudos de Clark sobre o tempo, apontam o emprego pelas organizações de duas orientações de tempo em termos de passado, presente e futuro: o tempo de relógio e o tempo de eventos. O tempo de relógio é objetivo, tido como algo externo, definido pela organização, existindo independente das ações humanas e possuindo as mesmas características do tempo linear. Já, o tempo de eventos é semelhante ao tempo cíclico, sendo regido pelas próprias pessoas, decorrente da rede de significados experienciada intersubjetivamente pelos membros da organização.

Com isso, parece existir uma visível diferença entre a perspectiva qualitativa com o “tempo de eventos” e a perspectiva quantitativa com o “tempo de relógio”. Mas, procurando superar esta diferenciação, Orlikowski e Yates (2002) sugerem o conceito de estruturação temporal, como uma terceira perspectiva para a compreensão do tempo nas organizações, a qual seria um ponto intermediário entre as orientações do tempo de relógio e o tempo de eventos.

A estruturação temporal refere-se a uma associação repetitiva de certos eventos que estimulam a percepção pessoal de ser algo “natural”, de modo independente e externo às ações humanas, reproduzindo e reforçando a sua legitimidade nas rotinas, bem como a sua influência na vida da organização, com ritmos adequados a cada evento (ORLIKOWSKI e YATES, 2002). As mesmas autoras citam exemplos de estruturas temporais como o calendário escolar, aposentadoria, o verão que está associado à idéia de férias.

Para caracterizar as três perspectivas do tempo nas organizações, Orlikowski e Yates (2002) usaram parâmetros como a visão do tempo, a experiência do tempo e o papel dos atores frente à mudança temporal nas organizações, para mostrarem a diferenças existentes entre as perspectivas do tempo de relógio, do tempo de eventos e da estrutura temporal, conforme a ilustração abaixo:

	Objetivo “Tempo de relógio”	Subjetivo “Tempo de eventos”	Com base na prática “Estrutura temporal”
Visão do tempo	Existe independente da ação humana; exógeno, absoluto	Socialmente construído pelas ações humanas; relativo aos aspectos culturais	Constituído pelas ações humanas
Experiência do tempo	O tempo determina, restringe e constrange as ações pessoais, com o uso de sistemas padronizados de medida do tempo tais como relógios e calendários.	O tempo é experimentado através de processos de interpretação, em que a pessoa cria a sua noção significadora temporal, tais como eventos, ciclos, rotinas e ritos de passagem	O tempo é realizado através das práticas recorrentes das pessoas que (re)produzem estruturas temporais (ex. Calendários e cronogramas em planos de trabalho) que são tanto resultantes quanto meio ou suporte para essas práticas
Papel dos atores na mudança temporal	Os atores não podem mudar o tempo; podem apenas adaptar suas ações afim de que respondam diferentemente a aparente inexorabilidade e previsibilidade (ex.: acelerando ou diminuindo a velocidade, re-priorizar suas atividades)	Os atores podem mudar suas interpretações culturais sobre o tempo, e, portanto suas noções temporais, como eventos, ciclos e rotinas	Os atores são agentes conscientes que monitoram suas ações, e assim fazendo conseguem, de certa forma, estabelecer (explícita ou implicitamente) e reproduzir novas estruturas temporais ou modificar as já existentes em suas práticas sociais.

Ilustração 02 – **Perspectivas sobre o tempo nas organizações.** Fonte: Adaptado de Orlikowski e Yates (2002, p.689).

Essas diferentes perspectivas sobre o tempo nas organizações coexistem nas organizações, reforçando as conclusões de Gherardi e Strati (1988) que manifestaram em seus estudos, a existência de diferentes noções de tempo, podendo essas estar relacionadas com as diversas esferas e níveis da vida humana. Sendo assim, a pesquisa terá como base de orientação do tempo nas organizações à ilustração 02 proposto por Orlikowski e Yates (2002).

Nas últimas décadas, Totta (1977, p.38) menciona que o tempo “parece sofrer uma aceleração desenfreada; mas, na realidade, é o homem que se subordina a um ritmo acelerado e avassalador”. Já Ades (2002, p.27) citando Poynter e Fraisse, diz que “toda percepção de

tempo é percepção de mudança”, ou seja, a percepção da rápida passagem do tempo. Sobre isso, os estudos de Mello e Tonelli (2002) apontaram que o sentido do tempo vem mudando, permitindo às organizações serem mais eficazes, passando o tempo a valer mais que dinheiro, significando flexibilidade, virtualidade e mudança incessante. Esses sentidos do tempo de trabalho podem ser entendidos “como a possibilidade ou a capacidade de adaptar normas e práticas relativas à organização do tempo de trabalho, em face dos obstáculos e demandas provenientes da própria empresa, dos trabalhadores e do ambiente externo” (GASPARINI, 1993, p.121). Neste sentido, a flexibilidade do tempo de trabalho concretiza-se assim:

Numa série de modelos e de formas de trabalho, que se distinguem por contratos e horários atípicos, isto é, diferentes do modelo-padrão do contrato de trabalho de duração indeterminada, tempo integral, durante o período diurno e com horário fixo. [...] Novas formas se ampliam há alguns anos: além dos horários flexíveis ou variáveis já citados, podemos mencionar o trabalho compartilhado ou job-sharing, os contratados de duração determinada, o trabalho sazonal, a aposentadoria antecipada e flexível (GASPARINI, 1993, p.122).

Neste caso, para Gasparini (1993) existe uma ligação na troca entre uma redução do tempo de trabalho dada aos trabalhadores e um aumento da flexibilidade do tempo de trabalho que foi solicitada às organizações pós-burocráticas. De acordo com Vergara e Vieira (2003), o tempo como algo flexível tem ganhado alta expressão a partir do uso organizacional por tecnologias de ponta nas comunicações e nas técnicas de informatização neste atual contexto sócio-econômico mundial.

O horário de trabalho flexível pode ser entendido também como “horas de trabalho móveis, que permitem aos funcionários certa margem de escolha sobre quando chegar e sair do trabalho”, ou seja, “trabalhar durante um período central, comum a cada dia, mas dispondo de arbítrio para formar o dia útil total a partir de um conjunto flexível de horas fora do período central” (ROBBINS, 2002, p.219).

Percebe-se que o tempo flexível permite aos funcionários estabelecerem nas organizações uma maior liberdade ou autonomia para decidir como executar as tarefas,

podendo ser realizado ou não no local de trabalho (SENNETT, 2001), e que “significa também a escolha ou, no limite, a gestão pessoal do tempo de trabalho quanto a sua duração, sua organização e seus ritmos” (GASPARINI, 1993, p.124). Por outro lado, esta flexibilidade também faz com que o indivíduo insira-se no fluxo contínuo da organização passando a estar envolvido 24 horas por dia com a mesma, reduzindo ainda mais os laços e os comprometerimentos sociais, tendendo ao isolamento como homem organizacional (GASPARINI, 1993). Isso demonstra que a noção do tempo como algo flexível não está desassociada da noção de virtualidade proporcionada pelas atuais tecnologias de comunicação como sistemas de gestão integrados ao computador, fazendo uso de e-mails e de salas de conferência on-line fora da estrutura física do trabalho e até mesmo depois do horário de expediente (COLLINSON e COLLINSON, 1997).

O tempo associado à noção de mudança refere-se, segundo Nadler e Tushman (2000), a um aumento da velocidade do relógio estratégico da organização como forma de lidar com as mudanças radicais e descontínuas do mercado, por meio da redução do ciclo de vida dos produtos, do processo e das tecnologias de distribuição. Isso forçaria as organizações:

competir e inovar simultaneamente em vários terrenos e em espaços de tempo sobrepostos; encontrar formas criativas de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais na metade do tempo exigido pelos processos atuais, sem sacrifício dos benefícios tradicionalmente associados ao planejamento e à participação (NADLER e TUSHMANN, 2000, p.60).

Após ter apresentado um panorama sobre as diferentes percepções do tempo nas organizações, vale ressaltar que o tempo é entendido nesta pesquisa “como um conceito próprio da organização, é um recurso que pode ser negociado ou simbolizado, sendo tratado como algo real já que se torna conhecido simultaneamente por meio de nossa experiência com ele” (FINE, 1990, p.96). O tempo é experienciado por meio de uma rede de significações

construídas socialmente pelos membros e grupos que constituem a organização (GHERARDI e STRATI, 1988; NOGUEIRA, 2003).

Para compreender e analisar o tempo na esfera organizacional, esta pesquisa tomará como base os elementos ou indicadores que o caracterizam. Os elementos a serem utilizados, com pequenas diferenças terminológicas, segundo pesquisas de Moore (1963), Lauer (1981), Gasparini (1993), Butler (1995), Noss (2001), Dal Rosso (2002) são: a duração, a seqüência, a sincronização, a periodicidade e o ritmo. A ilustração 03 demonstra o que cada um dos autores supramencionados considera como elementos para analisar o tempo nas organizações.

	Moore (1967)	Lauer (1981)	Gasparini (1993)	Butler (1995)	Noss (2001)	Dal Rosso (2002)
Duração		X	X	X	X	X
Seqüência	X	X	X	X	X	X
Sincronização	X	X			X	
Periodicidade		X		X	X	
Ritmo	X	X	X	X	X	X

Ilustração 03 – **Estudiosos e seus elementos para analisar o tempo nas organizações.** Fonte: Elaboração própria.

Considerando a literatura que trata o tempo nas organizações, percebe-se que os estudos remetem a Wilbert Moore, em seu livro “Man, Time e Society” publicado em 1967, a definição de elementos para se analisar o tempo organizacional. Segundo Moore (1967), os elementos seriam a seqüência, a sincronização e o ritmo. Robert Lauer, em seu livro “Temporal man” publicado em 1981, fez uma revisão do trabalho de Moore (1967), incorporando mais dois elementos: a duração e a periodicidade. Em 2001, Christian Noss ao tratar em um artigo sobre a relevância da constituição do tempo organizacional, fez um resgate dos elementos do tempo tratados por Moore (1963) e Lauer (1981), incorporando a percepção homogênea e a percepção heterogênea, sobre os cinco elementos do tempo nas organizações. Autores como Gasparini (1993) e Dal Rosso (2002) compartilham apenas os elementos seqüência, duração e ritmo para análise do tempo nas organizações, mas envolvem

em suas discussões a sincronização como algo ligado à duração do tempo de trabalho. Butler (1995) em seu estudo sobre o tempo nas organizações apresenta seis variáveis: linearidade, novidade, regularidade, mobilidade, consentimento e ritmo. Revisando o trabalho desse autor, percebeu-se por meio das características de suas variáveis, que elas estão relacionadas com os elementos tratados por Lauer (1981) e Noss (2001), enriquecendo a constituição dos elementos do tempo nas organizações como duração, seqüência, sincronização, periodicidade e ritmo. Para Butler (1995), a sincronização como elemento temporal está também envolvida na discussão da duração do tempo de trabalho. Sendo assim, a seguir foram caracterizados os elementos para análise do tempo nas organizações nesta pesquisa: a duração, a seqüência, a sincronização, a periodicidade e o ritmo.

A **duração** “é representada fundamentalmente pelo horário de trabalho, isto é, definição da quantidade de tempo que constitui a prestação de trabalho de uma jornada, de uma semana, de um ano” (GASPARINI, 1993, p.117). A duração é “uma determinada quantia de horas consumidas pelo ato de trabalhar” (DAL ROSSO, 2002, p.68). A duração pode ser entendida pela “relação entre um evento e outro ou entre o início e o término de um mesmo evento, separados por um intervalo de tempo” (DAL ROSSO, 2000, p.4).

Para Butler (1995), a duração do tempo de trabalho nas organizações está intimamente calcada na perspectiva linear do tempo de relógio. Dal Rosso (2000, p.4) menciona que a duração é:

expressa em uma jornada, cujos parâmetros de medidas mais utilizados são a hora, o dia, o mês, o ano ou a vida de trabalho [...] Etimologicamente, jornada deriva de dia (em latín, dies – substantivo – e diurnus – adjetivo; em italiano, giorno e giornata – substantivos; em francês, jour e journée – substantivos), levando a crer que o uso mais antigo consistia em medir a duração das atividades conforme os dias de trabalho.

A duração pode ser caracterizada pelas horas semanais trabalhadas, pelo regime de trabalho (horista, parcial, integral), pelo período de trabalho (matutino, vespertino, diurno,

noturno), pelo horário de expediente, horas extras remuneradas e/ou compensadas fazendo o uso ou não de um sistema de banco de horas (DAL ROSSO, 2002). Quanto ao horário de expediente, Gasparini (1993) menciona a utilização de horários fixos ou flexíveis para se determinar a jornada de trabalho diária, podendo o registro de cartão-ponto (o “famoso bater o cartão”) ou as tecnologias da informação serem os meios para o seu controle.

Somado a essas características da duração do tempo nas organizações, Martins (1999) menciona mais alguns indicadores da duração como a jornada ou horários de trabalho nos finais de semana e feriados, férias (usufruídas ou não, de forma parcial ou total, durante o ano), horário das refeições, o tempo de deslocamento para o trabalho (que pode ser demorado, moderado ou rápido) e o uso de relógios para determinar o tempo de trabalho.

Para Gasparini (1993), a duração também é chamada de “tempo externo”, pois marcou a unicidade entre os trabalhadores e também o conflito desses com a organização, principalmente, taylorista (GASPARINI, 1993). Porém, o mesmo autor ressalta que esta luta social para minimizar a usurpação do capital existe ainda hoje, mas é “afastada pela demanda e obtenção de uma jornada de trabalho mais reduzida e pelo encurtamento da vida selecionada ao trabalho” (GASPARINI, 1993, p.117).

Quanto à **seqüência** do tempo nas organizações, Gasparini (1993) e Dal Rosso (2002) entendem que a seqüência está intimamente ligada com a sua distribuição, em que o tempo é consumido de acordo com uma programação específica. A seqüência refere-se à ordenação de ações com base em uma hierarquia de prioridades em uma determinada duração (LAUER, 1981).

Para Butler (1995) a seqüência do tempo é entendida como mobilidade, ou seja, algumas ações são móveis de acordo com a necessidade de priorizar certas tarefas devido a fatores situacionais conhecidos ou não. A ordenação é uma característica da seqüência do tempo nas organizações, podendo ser classificada em sistemática (quando as atividades forem

ordenadas com base em uma definição de prioridades em uma programação específica) ou assistemática (quando não existe uma definição explícita de prioridades, bem como uma programação específica).

Lauer (1981) menciona que a seqüência das atividades está relacionada com o horizonte temporal que influencia na ordenação e priorização das atividades nas organizações. O horizonte do tempo (curto ou longo prazo) pode divergir em grau de importância conforme cada país ou cultura nacional em que a organização esteja atuando (HOFSTEDE, 1991). A divergência de horizonte do tempo pode também existir entre diferentes áreas e níveis hierárquicos da estrutura organizacional como apontaram Lawrence e Lorsh (1973) em seus estudos, por exemplo, o horizonte do tempo da área de vendas e marketing (voltada mais ao curto prazo) é diferente e instiga conflitos com o horizonte temporal do pessoal da área de produção, de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (voltada mais ao longo prazo). Sendo assim, a ordenação e o horizonte temporal são as duas características que indicam a seqüência do tempo nas organizações.

A **sincronização** do tempo nas organizações é entendida pelo processamento e coordenação de eventos, tarefas e atividades de maneira simultânea, com duração específica e origem em diferentes entradas e saídas na organização (MOORE, 1963; LAUER, 1981; NOSS, 2001).

A sincronização do tempo de trabalho pode ser percebida de forma monocrônica ou policrônica, que consiste na propensão para realizar apenas uma ou várias ações ao mesmo tempo ou simultâneas (HOFSTEDE, 1991). Este autor menciona, considerando os seus estudos sobre culturas nacionais e culturas organizacionais, que os monocronistas (comumente caracterizados pelos anglo-saxões e norte-americanos) revelam características como: detestam a improvisação; respeitam as instruções; explicitam toda a informação útil; são motivados pela tarefa, cada qual em seu momento; e, concentram-se no trabalho em curso

(HOFSTEDE, 1991). Por outro lado, esse autor caracteriza os policronistas (comumente latinos e japoneses) por: ultrapassarem ou modificarem os horários e as ordens do dia; esperam ser entendidos por meio de palavras e raciocínio muitas vezes fragmentados; valorizam mais as relações humanas; deixam-se interromper a vontade, passando facilmente de uma tarefa a outra.

A noção de tempo policrônico esteve e ainda está presente em outras culturas no mundo, como na África (KANDEM, 1993). Esta noção entrou em contradição com o tempo industrial, que por sua vez se confrontou em seu próprio universo com resistências nos primeiros anos da industrialização (THOMPSON, 1991).

Desta forma, a simultaneidade apresenta-se como o indicador da sincronização do tempo nas organizações, o qual consiste na propensão para realizar apenas uma ou várias ações ao mesmo tempo, podendo ser classificada em monocrônicas (ações não simultâneas) ou policrônicas (ações simultâneas).

A **periodicidade** enquanto elemento do tempo nas organizações está ligado a duas características: a regularidade e a novidade (BUTLER, 1995). A regularidade na organização está relacionado a menor ou a maior (re)ocorrência de certos eventos ou atividades (LAUER, 1981; NOSS, 2001). Percebe-se que a regularidade está relacionada com a frequência, possibilitando perceber se uma atividade é rotineira ou não, dependendo de sua regularidade (BUTLER, 1995).

De acordo com Lauer (1981) a novidade seria, enquanto característica da periodicidade, uma forma de manter o interesse dos atores envolvidos, gerando comprometimento com o trabalho, conseqüentemente, a regularidade desejada. Sendo assim, a regularidade é o principal indicador da periodicidade do tempo nas organizações.

O **ritmo** possui o seu conceito associado a duas características: velocidade (MOORE, 1963; LAUER, 1981; NOSS, 2001 e intensidade (GASPARINI, 1993; BUTLER, 1995; DAL ROSSO, 2002).

O ritmo associado à velocidade, segundo Tonelli (2003) pode ser determinado ou influenciado por terceiros (pessoas e/ou máquinas – como computadores), bem como estar estreitamente ligada à eficiência no que tange a agilidade das tarefas. Mas, para essa autora, a velocidade pode ser ambígua para os atores organizacionais, podendo ser, ao mesmo tempo, tanto algo facilitador e instrumental, quanto algo limitador e aprisionador. As colocações a respeito da relação tempo e velocidade expressa por Tonelli (2003) reitera o que Gasparini (1993, p.123) supõe estar acontecendo com o ritmo de trabalho nas organizações, que parece depender “cada vez menos do operador e cada vez mais das características dos equipamentos tecnológicos e das instalações da empresa”.

O ritmo associado à intensidade pode ser determinado pelo seu grau de esforço físico, intelectual e emocional despendido para realizar um trabalho (DAL ROSSO, 2002, p.68). O grau de esforço pode ser pouco ou muito intenso, sazonal ou constante, dependendo do momento em que a organização esteja passando (BUTLER, 1995; MARTINS, 1999). Além do grau de esforço, Dal Rosso (2002) aponta o tipo de esforço exercido em um determinado ritmo, podendo ser intelectual, físico e emocional.

Para Gasparini (1993, p.117-118), o ritmo ou “tempo interno” é entendido pela “intensidade do tempo de trabalho inserido em uma determinada duração. [...] Esta dimensão do tempo é central para qualquer tipo de projeto ou meta à organização da empresa”. Sendo assim, o ritmo do tempo nas organizações por ser observado por meio do tipo de esforço (classificado em físico, intelectual e emocional) e grau de esforço despendido para realizar as tarefas durante a jornada de trabalho, podendo ser classificado em pouco ou muito intenso, sendo sazonal ou constante, bem como por meio da velocidade que pode ser autodeterminada

pelos atores organizacionais ou determinada por terceiros, que podem ser pessoas ou máquinas.

Os elementos do tempo nas organizações apresentados, segundo Noss (2001), podem ser percebidos e concebidos pelos atores organizacionais tanto de forma homogênea quanto de forma heterogênea, sendo que ambas as formas estariam relativamente expressas em um *continuum* de percepções do tempo nas organizações, conforme ilustração 04.

Elementos do tempo nas organizações	Concepções do tempo nas organizações	
	Homogênea	Heterogênea
Duração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duração rígida e fixa de eventos e processos (tempo externo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duração interpretativa, construída individualmente ou coletivamente (tempo de eventos)
Seqüência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclos de eventos e atividades regulares (unidades temporais pré-determinadas e distribuídas) ▪ Orientação de um tempo dominante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individual, sendo os ciclos de eventos e atividades irregulares ▪ Alternação de orientação de tempo
Sincronização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monocrônico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Policrônico
Periodicidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constante regularidade de intervalos de tempo e períodos (via de regra os eventos e/ou as atividades possuem uma regularidade ou simetria temporal) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irregularidade de intervalos de tempo e períodos (os eventos e/ou as atividades possuem uma assimetria temporal)
Ritmo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensidade e velocidade dos eventos são normalmente fixas, e se ocorrer variação no ritmo: a mudança da intensidade e a velocidade é unidirecional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança da intensidade das atividades, variando conforme o evento (e o intervalo de tempo entre um evento e outro), alternando a velocidade (acelerando ou desacelerando de acordo com a possibilidade)

Ilustração 04 – O *continuum* do tempo nas organizações. Fonte: Adaptado de Noss (2001).

Elias (1998, p.112) menciona que, uma vez adquirida a consciência sobre o tempo, esta exerce um poder coercitivo, “que se afigura numa predisposição natural àqueles a quem a concerne”. Isso permite observar correlações entre, por um lado, o desenvolvimento da determinação do tempo como capacidade social e instância reguladora da sensibilidade e do comportamento humano, e, por outro, a construção e estruturação do espaço no qual os indivíduos se encontram, ou seja, nas organizações.

Ainda Elias (1998) expõe que a concepção do tempo desenvolve-se também devido às particularidades estruturais das sociedades. Tal menção não seria diferente nas organizações, as quais estruturam seus recursos: humanos, físicos e financeiros para uma determinada finalidade. Santos (2002) coadunando com Elias (1998) atribui a cada indivíduo e a cada tipo de organização, formas particulares de comando, de uso do tempo e do espaço. Noss (2001) reitera mencionando que cada organização possui a sua concepção sobre o seu tempo de trabalho.

Ribeiro (2002) contribui com o entendimento sobre o tempo, mencionando que este sofre interferência da experiência social ou cultural de cada indivíduo, da diversidade de crenças e costumes existentes na organização, que influenciam na definição do modo de conduzir suas ações.

Considerando a discussão exposta sobre a compreensão do tempo nas organizações, em que o mesmo pode ser observado por meio das características de cinco elementos temporais como a duração, a seqüência, a sincronização, a periodicidade e o ritmo, é possível neste momento apresentar a seguir, a compreensão sobre controle do tempo nas organizações.

2.3 O CONTROLE DO TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES

Durante séculos, as organizações procuraram disciplinar a duração, o ritmo e as atividades regulares, buscando garantir a qualidade do tempo empregado, através de: “controle ininterrupto, pressão dos fiscais, anulação de tudo o que possa perturbar e distrair; trata-se de constituir um tempo integralmente útil” (FOUCAULT, 2000, p.128).

Gourevitch (1975), Thompson (1991) e Hassard (2001) referem-se à sociedade capitalista industrial como aquela na qual o tempo, torna-se medida de trabalho. Neste sentido, a difusão de medidas temporais nas organizações surgiu pela:

[...] necessidade de uma medida mais exata e normalizada dos corpos, das superfícies, do espaço e do tempo. A atividade dos vendedores exige que as distâncias entre os pontos comerciais sejam vencidas mais rapidamente. Os empresários se preocupam com produzir o mais possível numa unidade de tempo determinada e de aumentar a duração do tempo de trabalho; pequenos artesãos e os operários têm interesse em que as horas de trabalho sejam medidas com precisão. O tempo (ou mais exatamente a hora) se torna a medida de trabalho. Ele adquire um grande valor, transformando-se em fator essencial da produção. O aparecimento dos relógios mecânicos é o resultado lógico, e ao mesmo tempo a origem de um novo sentimento do tempo (GOUREVITCH, 1975, p.280).

O tempo quantificado do relógio foi sendo gradativamente usado e ampliado como objeto de medida das relações humanas, como trabalho, estudo, comércio, viagens, preços, produtos e outros. A idéia central postulada por Thompson (1993) é que, sem a disciplina do tempo necessária para operações industriais e de máquinas, não se teria explorado a energia do homem industrial, isto é, medidas temporais serviram de base para o desenvolvimento das relações capitalistas industriais. Segundo Dal Rosso (2002), essa disciplina do tempo, com longas e reguladas horas de trabalho, foi a base indispensável para a construção da vida urbana e industrial no Brasil, devido às limitações de capital interno e escassez de investimentos externos. Tal disciplina do tempo reforçou e foi reforçada por duas concepções sobre o tempo que se fazem presente nas atuais organizações como “tempo vale dinheiro” e “tempo é recurso escasso”.

O jargão “tempo vale dinheiro” foi uma expressão proclamada por Benjamin Franklin no final do século XVIII, quando a produção mercantil era determinante e o tempo media a marcha para o progresso. O tempo valendo dinheiro adquire “um incomparável valor ao preço de uma abstração, pois o tempo não é mais que sua medida” (PADILHA, 2000, p.52).

Gioscia citado por Hassard (1989) menciona que a onipresença do relógio nas organizações introduziu a idéia de que o indivíduo está vendendo o seu tempo de trabalho em vez do trabalho em si, assegurando vantagens aos detentores do capital, ao fornecer um quadro organizador para sincronizar as atividades e mercantilizar o trabalho como fator da produção. Esse quadro organizador do tempo é constituído, por boa parte dos estudos

organizacionais, pelos elementos ou dimensões que constituem o tempo como: a duração, a seqüência, a sincronização, a periodicidade e o ritmo (NOSS, 2001).

Percebe-se que o tempo passa a ser um recurso que possibilita, de acordo com Kurz (2000, p.40), a “transformação de dinheiro em mais dinheiro” através do trabalho, que, paulatinamente, tinha demarcado de maneira formal, sua jornada diária, ou seja, a duração do tempo de trabalho, bem como o ritmo e a seqüência das tarefas. E, aos poucos, os trabalhadores aprenderam a reagir a esta noção do tempo, como apresenta Thompson (1991, p.390):

A primeira geração de trabalhadores da fábrica aprendeu com seus mestres a importância do tempo; a segunda formou seus comitês de redução do tempo de trabalho no movimento das dez horas; a terceira geração lutou por horas extras pagas com um valor cinquenta por cento mais alto. Os trabalhadores tinham aceito as categorias dos seus empregadores e aprendido a reagir no seu âmbito. Eles aprenderam a lição de que tempo é dinheiro bem demais.

Assim como o tempo vale dinheiro, o tempo passa a ser percebido como sendo algo escasso, pois, para Hassard (1989), as diversas e inúmeras atividades diárias vêm absorvendo o indivíduo de tal maneira que o mesmo parece não ter tempo “para mais nada”, parecendo ser insuficiente. É como se o tempo, em si, tivesse se tornado mais acelerado do que antigamente. O fato é que o tempo escasseou tanto para os indivíduos que se tornou um bem raro e, devido à sua raridade, passou a ser um bem extremamente apreciado e valorizado (HASSARD, 1989).

A literatura especializada rende a Taylor e a seus sucessores da chamada escola da administração científica o avanço nos estudos sobre o tempo e movimento nas organizações industriais. O controle, em geral, nas organizações tayloristas tinha como principais características: a supervisão direta, a autoridade coercitiva e a disciplina no tempo (BURRIS, 1989). Esse tipo de controle é direto, privilegiando a clareza das ordens e a fixação de horários (CARVALHO, 1998). Aos poucos, o controle foi sendo embutido no sistema das máquinas, nas quais os trabalhadores encontravam-se isolados em cada uma delas, sendo que

o ritmo das próprias máquinas determinava a execução das tarefas, tanto nas fábricas, quanto nos escritórios com os computadores.

Essa organização do tempo de trabalho colocou em seqüência as atividades sucessivas permitindo o controle organizacional atuar sobre a duração, circunscrevendo-se aos poucos pelo ritmo das máquinas e pelos limites da jornada de trabalho, que a organização fixava de modo rígido, possibilitando “um controle detalhado e de uma intervenção pontual (de diferenciação, de correção, de castigo, de eliminação) a cada momento do tempo” (FOUCAULT, 2000, p.136).

No controle de Taylor (1979) orientado pelo método “*the best way*” transparece, também, uma preocupação com controle dos movimentos dos funcionários durante o trabalho, impondo-se uma ordem ou padrão no trabalho para se obter rapidez e eficácia, procurando otimizar o uso tempo.

Foucault (2000) menciona que a disciplina existente nas organizações totais ou tayloristas visa um controle do tempo, em que os movimentos dos funcionários estavam sujeitos às constantes forças da organização (em termos econômicos) e à imposição de uma relação de docilidade-obediência-utilidade. Segundo Foucault (2000, p.129-130) esse controle não versa simplesmente em ensinar ou impor uma série de gestos definidos:

[...] impõe a melhor relação entre um gesto e a atitude global do corpo, que é sua condição de eficácia e rapidez. No bom emprego do corpo, que permite um bom emprego do tempo, nada deve ficar ocioso ou inútil [...] é proibido perder tempo que é contado por Deus e pago pelos homens (FOUCAULT, 2000, p.131).

Para Foucault (2000) o controle se articula diretamente sobre o tempo, garantindo a sua utilização nas organizações. Esse autor considera que os procedimentos disciplinares nas organizações tayloristas revelam um tempo linear cujos momentos se integram uns nos outros, e que se orienta para um ponto terminal e estável. Em suma, um tempo “evolutivo”, do

tipo serial, orientado e cumulativo, o qual vinha ser tido como “progresso” (FOUCAULT, 2000).

Nos seus estudos, Landes mencionado por Gasparini (1993, p.114) ao tratar do tempo nas organizações, procura ilustrar a projeção que o controle vem adquirindo, mencionando que “a fábrica é um novo gênero de prisão; e o relógio um novo gênero de carcereiro”. A sirene da fábrica representa um “sincronizador sonoro fundamental ao qual deve-se adaptar os outros tempos sociais, não somente o do trabalhador assalariado, mas também o tempo de sua família e da comunidade local” (GASPARINI, 1993, p.115).

O sistema produtivo industrial passou a exigir uma “unidade de tempo” para instituir ordem e disciplina entre todos os trabalhadores, de modo que o tempo de trabalho passa a ser uniforme, rígido e seqüencial. Em relação a isto, Gasparini (1993, p.115) menciona que:

existe de fato uma unidade (ou uma unicidade) de tempo potencial para todos os trabalhadores da empresa, no sentido de que eles trabalhavam mais ou menos o mesmo número de horas diariamente e durante o ano, e de que todos começam e terminam de trabalhar, e também param para as refeições, na mesma hora.

Na afirmação anterior, Gasparini (1993) demonstra que a sincronização das atividades humanas extrapolou a esfera das organizações industriais, como meio de regulação, atingindo a sociedade, o “tempo” como um todo, para todos. De acordo com Greiner (1977, p.31), a disciplina do tempo instituiu aos indivíduos uma “fascinação mental pelo trabalho [...] porque só o trabalho dignifica”, e que essa “dominação ideológica” persiste até os dias de hoje. Essa fascinação mental pelo trabalho é reflexo dos valores do tempo produtivo, difundidos e tratados na correlação entre a religião e o desenvolvimento do capitalismo. Neste sentido, Weber (1981, p.210) na “Ética protestante e o espírito do capitalismo” menciona que:

a perda de tempo, portanto, é o primeiro e o principal de todos os pecados. A duração da vida é curta demais, e difícil demais, para estabelecer a escolha do indivíduo. A perda de tempo através da vida social, conversas ociosas, do luxo e mesmo do sono além do necessário para a saúde [...]

Esse exemplo ilustra a manipulação ideológica e o condicionamento temporal voltado para a produção e o trabalho, em que o prazer, o ócio, a preguiça e a reflexão parecem não ter mais lugar.

A influência do taylorismo sobre a evolução do controle do tempo nas organizações contribuiu com a determinação e uso de mecanismos de controle do tempo que podem ser percebidos pelos membros da organização e impactar nos resultados organizacionais. Essa influência sobre o controle do tempo nas organizações perdura nas organizações atuais, mas com a burocracia, alguns de seus mecanismos foram sendo substituídos, outros incorporados, proporcionando uma evolução e sofisticação dos mecanismos de controle do tempo nas organizações.

Dal Rosso (2002) menciona que no Brasil, durante 55 anos, entre 1932 e 1988, as jornadas de trabalho foram combinadas com princípios e métodos de racionalização do trabalho, desenvolvidos pelo Instituto para o Desenvolvimento e Organização Racional do Trabalho (IDORT) que possuíam como base os fundamentos do taylorismo para a intensificação do trabalho. Essa combinação entre as jornadas de trabalho (duração do tempo organizacional) e as técnicas racionais de administração do trabalho (como a técnica dos tempos e movimentos), somada à centralização das decisões nas organizações, possibilitaram ao Brasil condições para o crescimento da produtividade e expansão do seu capitalismo industrial. A centralização foi o “mecanismo que possibilitou um terreno seguro para as empresas organizarem o uso do tempo no trabalho” (DAL ROSSO, 2002, p.72)

Nas organizações burocráticas, a medição e avaliação por arquivos e registros, assim como a supervisão direta, mecanismos de controle existentes nas práticas de organizações tayloristas foram sendo substituídas, conforme Blau e Scott citados por Ouchi e Maguire (1975), por mecanismos mais objetivos, impessoais, indiretos e menos visíveis de controle (como as normas) que estimulavam constantemente a vigilância pessoal, também chamada de

supervisão fechada, para cumprimento das regras e a manutenção do comportamento padrão, adequado à organização.

Segundo Ouchi (1979), na burocracia ocorre o controle do comportamento, estabelecido por meio de normas e regulamentos formalizados, em que os indivíduos aos poucos deixam de ser prioritariamente vigiados por autoridades formais, passando a ser, segundo as normas organizacionais, os próprios vigias do tempo para execução de suas tarefas no trabalho.

Atrelado ao controle do comportamento organizacional, na burocracia encontra-se presente o controle de resultados. Esse controle permite que se legitime o desempenho, reduz a necessidade para planejamento direto e administração diante da variedade de contingências. O controle de resultados tem como referência os preços e a economia do mercado, sendo realizado com a mensuração das atividades previstas e realizadas na organização (OUCHI, 1980). Mas, além de incorporar o mecanismo de controle de resultados de maneira independente, tem-se como requisito para se efetivar o controle burocrático a legitimação da autoridade, por meios das regras organizacionais (OUCHI, 1980).

Os principais mecanismos de controle do tempo sob a influência da burocracia, seguindo as idéias de Weber (1978) são as normas e procedimentos, a hierarquia da autoridade, a especialização e o formalismo das comunicações.

As normas são mecanismos de regulação escritos, que possibilitam a coordenação e a garantia da uniformidade e continuidade das atividades, determinando a duração, a seqüência, o ritmo, a periodicidade e a sincronização das tarefas. A hierarquia da autoridade como mecanismo de controle permite às pessoas executarem suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. Tudo é regido pela obediência à autoridade superior, em que o comando e a responsabilidade estão claramente estruturados e dimensionados. A especialização é um mecanismo de controle que possibilita o administrador

e seus subordinados serem selecionados e promovidos com base em critérios universais formalizados segundo a capacidade, o mérito e a competência técnica, bem como recebem salário e podem ser demitidos. O tempo de permanência na organização é indefinido, não vitalício, devido à inexistência de uma norma que determine a permanência do indivíduo no cargo. A especialização permite que o tempo seja utilizado e controlado de maneira eficiente e eficaz. O formalismo das comunicações tem por objetivo adequar a documentação, de forma que as comunicações sejam unívocas, não sendo interpretadas de maneira ambígua pelos membros da organização. As comunicações formais, quando de domínio de todos os envolvidos, podem estar distribuídas em locais estratégicos da organização a fim de expressar condutas adequadas para o uso eficiente dos recursos disponíveis, como o tempo de trabalho, na organização.

Desta forma, verifica-se que a burocracia também contribuiu com a evolução do controle do tempo nas organizações, por meio de mecanismos indiretos e impessoais. Percebe-se, também, que tanto a influência taylorista quanto a burocrática no que tange ao controle do tempo, segue a aplicabilidade do conceito de tempo linear-quantitativo, com foco na eficiência, buscando o melhor uso do recurso tempo, em termos de duração, a seqüência, a sincronização, a periodicidade e o ritmo.

Entretanto, as organizações tayloristas e burocráticas por meio de seus mecanismos de controle do tempo instigaram, de modo não previsto e disfuncional, formas simbólicas de uso do tempo por parte de grupos de trabalho pertencentes a essas organizações. Essas formas simbólicas buscaram, e ainda buscam, romper com a concepção objetiva e unidimensional do tempo, mostrando que determinações do tempo não são unilaterais (dos empregadores para os empregados); porém múltiplas. Neste sentido, essas formas simbólicas de controle do tempo não poderiam ser exploradas sob a perspectiva linear quantitativa, e sim por uma perspectiva cíclico-qualitativa (HASSARD, 2001). Essas formas simbólicas, usadas pelos indivíduos e

grupos no trabalho, como forma de resistência, vão além do aumento de índices de rotatividade, absenteísmo, defeitos de fabricação e na redução do ritmo de trabalho por parte dos funcionários (DRUCK, 1999).

Esta perspectiva cíclico-qualitativa possui mecanismos subjetivos de controle, em que os próprios membros definem e se auto-controlam (ADAMS *apud* ORLIKOWSKI e YATES, 2002). Hassard (2001) retratando alguns estudos sob esta perspectiva demonstra que os grupos de trabalho acabam elaborando formas de tratar e abrandar os sistemas de controle do tempo em organizações tayloristas e burocráticas. Nesta perspectiva o tempo pode ser interpretado, experienciado e socialmente construído no trabalho, através de eventos, estratégias e rituais de tempo.

Os eventos temporais foram uma das categorias de análise dos estudos de Roy *apud* Hassard (1990; 2001) em que um grupo de trabalhadores, submetidos a tarefas monótonas, tornam suas experiências suportáveis colocando significado no dia-a-dia. O grupo estabeleceu seu próprio sistema de mensuração do tempo, com base em eventos, para estruturar o dia. Neste sentido, havia diferentes “tempos” construídos socialmente no trabalho, como formas particulares de interação social, através de eventos temáticos como o “tempo da subida” (momento em que as pessoas iam “dar uma volta” nos andares do prédio da organização), o “tempo da coca-cola” (momento de descontração e lanche), “o tempo da janela” (momento de “dar uma espiadinha no que está acontecendo lá fora” ou de fumar). Para Roy, citado em Hassard (2001), estes eventos simbólicos significavam “que o dia, ao contrário de ter uma duração sem fim, era transformado em uma série de atividades sociais regulares”, as quais permitiam tornar o trabalho suportável, frente a rotinização existente na organização.

As estratégias de tempo, de modo simbólico, foram exploradas nos estudos de Ditton (1979) com objetivo de demonstrar como “os atos instrumentais não oficiais” permitem manejar a monotonia do tempo, tornando-o psicologicamente suportável. Este estudo

demonstrou como os trabalhadores fazem uso do conhecimento dos ciclos de eventos que ocorrem na organização de modo que possam controlar o tempo de trabalho (DITTON, 1979). O estudo de Ditton (1979) revela as oportunidades que os trabalhadores utilizam para “manipular” o tempo, por meio de táticas para “ganhar tempo”, “fazer o tempo render”, “negociar o tempo” e “evitar o tempo”. Essas táticas eram espontâneas pelos operários para extrair alguns minutos da linha de produção. Conseguiram assim, deixar a linha de produção e fumar ostensivamente um cigarro enquanto outros continuavam trabalhando. Outras vezes, assistia-se à aceleração coletiva no ritmo de produção, para que dois ou três operários deixassem seus postos de trabalho e fossem fazer algo que desejassem, como conversar ou, até mesmo, fumar um cigarro. Além disso, Ditton (1979, p.165) apontou que no grupo de trabalho, “os papéis do trabalho individual eram avaliados de acordo com seus potenciais de ‘manipular o tempo’ com vantagem para o trabalhador”.

Os rituais de tempo foram objeto de estudo de Cavedish apresentado por Hassard (2001, p.201), demonstrando que “o tempo é experimentado diferentemente de acordo com as situações sociais que o grupo de trabalho enfrenta”. Cavedish demonstrou a fenomenologia da situação, revelando os rituais de tempo experimentados dentro de uma rede de significados, em que existia-se consenso sobre a velocidade do tempo de trabalho diário. Os trabalhadores desenvolviam rituais diferentes conforme o momento do dia, em cada dia da semana, com rituais de tempo como “afundar-se em memórias”, “cantar hinos”, “rir à toa isoladamente”, de modo a passar o tempo com fantasias (CAVEDISH *apud* HASSARD, 2001). Além disso, existia a percepção de certos dias passarem mais ou menos depressa.

Percebe-se, que o tempo e seu controle, na perspectiva cíclico-qualitativa, possuem um valor relativo a cada indivíduo, variando conforme o seu uso; sendo dado um sentido ao tempo, além daquele que existe para o tempo de trabalho, que segue uma orientação linear-quantitativa que o torna coisificado (ANTUNES, 1999). Mas, vale enfatizar também que os

eventos, estratégias e rituais de tempo descritos acima retratam, de modo semelhante, formas individuais e grupais de resistirem à monotonia e à rotinização das tarefas, bem como à exploração existente na relação capital e trabalho.

Da mesma forma, em outro estudo envolvendo poder e controle em organizações burocráticas, Crozier (1981) revelou a possibilidade de se ter o controle, distribuído entre os indivíduos na organização por meio das bases de poder, que seria variável conforme cada relação e tarefa a ser executada dentro da organização. Na situação revelada por Crozier (1981) o tempo de trabalho estaria envolvido, embora esse autor não o mencione em seu trabalho de forma explícita. Contudo, esta situação reforça a posição de Tannenbaum (1975) de que ninguém tem controle total, nem mesmo a organização, sobre suas ações e situações, estando todos envolvidos dentro de um processo de controle, não restrito a um determinado cargo ou nível hierárquico.

Considerando as mudanças mais recentes na sociedade, tais como “a crise de combustível e de energia, tempos mais prolongados de ida e volta para o trabalho durante horários de ‘rush’, problemas enfrentados por famílias em que cada cônjuge tem a sua carreira e uma exigência crescente dos empregados por um maior controle sobre suas horas de trabalho e lazer”, bem como a necessidade das organizações serem mais produtivas e eficazes, Bowditch e Buono (2002, p.244) mencionam que as organizações começaram a adotar formas mais flexíveis de controle do tempo. Para esses autores, os horários flexíveis proporcionariam um potencial aumento da motivação dos funcionários ao conceder-lhes a sensação de autonomia e de responsabilidade pela gestão do tempo, assim como seria um modo de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Acredita-se que a produtividade e eficácia organizacional vem sendo alcançada pelas técnicas de gestão contemporâneas, as quais têm como base o toyotismo ou modelo japonês (HARVEY, 1993; ANTUNES, 1999), impactando em diversos aspectos organizacionais.

Desta forma, supõe-se neste estudo, que um impacto fundamental da utilização das técnicas de gestão contemporâneas vem ocorrendo sobre o tempo, o qual vem se tornando mais flexível (SENNETT, 2001; MELLO e TONELLI, 2002).

As técnicas de gestão contemporâneas surgiram com a finalidade principal de proporcionar as organizações um regime de acumulação flexível do capital, fazendo uso de tecnologias de base micro-eletrônicas (automação flexível) e de sistemas reformulados de administração de empresas (BERNARDO, 1996; ANTUNES, 1999). Como resposta à crise do padrão de acumulação de capital taylorista-fordista, Alban (1999) aponta o toyotismo como um sistema de produção estruturado em quatro vertentes básicas:

- a) **Mecanização flexível** - ainda que à custa de controles também crescentes, buscou-se uma crescente flexibilização mecânica ao invés de buscar a simples eliminação de controles via máquinas dedicadas;
- b) **Processo de multifuncionalização de sua mão-de-obra** - diante da mecanização flexível e na produção para mercados muito segmentados, a mão-de-obra *toyotista* teria que saber operar em várias funções, com vários equipamentos, além de ter a capacidade de trabalhar em grupo, para com rapidez, poder reconfigurar todo o sistema produtivo sempre que necessário. Para conseguir isso, os japoneses investiram maciçamente na educação e qualificação técnica de seu povo, em lugar de avançar na tradicional divisão do trabalho, o *toyotismo* segue, também, um caminho inverso, promovendo uma verdadeira dinâmica de enriquecimento do trabalho;
- c) **Sistema de qualidade total** - por trabalharem com pequenos lotes, nem sempre adequados à técnica estatística, e com uma matéria-prima quase sempre muito cara, os japoneses buscaram, de fato, a qualidade total. Como os produtos japoneses eram conhecidos, nos anos 50 e 60 como de baixa qualidade, apesar de baratos, para participar dos mercados centrais, empresas e governo promoveram, nesse período, um intenso programa nacional de controle da qualidade. Nesse sentido, foram levados para o Japão os grandes especialistas americanos da área, cujas palestras e técnicas foram difundidas por todo o País. Para Wood Jr. e Urdan (1994)

os princípios básicos do Controle da Qualidade Total envolvem: ver a organização como vários processos; eliminação de barreiras com o abandono de práticas gerenciais ultrapassadas; comunicação entre todos os setores da organização; avaliação e melhoria contínua (*kaizen*); relacionamentos cliente/fornecedor mais duradouros; *empowerment* do trabalhador; Dentre as ferramentas e técnicas do CQT pode-se destacar: diagrama de causa e efeito (diagrama de ishikawa); fluxogramas; análise de Pareto; Desdobramento da Função Qualidade (QFD); Programa “5S”; Ciclo PDCA; kanban; Círculos de Controle da Qualidade (CCQ); e, Kaizen.

- d) Sistema *just in time*** – surge como alternativa à elevação dos estoques que seria necessária em função do leque extenso e variável de produtos que dificulta o planejamento com grande antecedência. O objetivo do *just in time* é possibilitar a produção de cada tipo de bem exatamente no momento em que é demandado, significando, no limite, estoque zero. Moura e Banzato (1994, p.7) acreditam que “JIT é uma estratégia para buscar um significativo aperfeiçoamento contínuo do desempenho da empresa ou negócio, através da eliminação de todo e qualquer desperdício de tempo e recursos no processo como um todo”. Segundo eles os sete tipos de perdas que são comuns numa empresa de manufatura são: processamento inadequado; atraso e espera, que podem ser causadas por programas ou pelos procedimentos de manufatura; excesso de produção; manuseio; movimentação de materiais; estoques; refugo ou retrabalho. Para Klement (1997) a chave para o sucesso do JIT está na capacidade de responder às mudanças do mercado. Mas, para o seu funcionamento, necessita de ferramentas compatíveis com o seu modo de operar. Estas ferramentas são: kanban, células de manufatura, setup reduzido, manutenção produtiva total (TPM); diminuição de tempo do ciclo (lead time); e, fornecimento de materiais JIT.

De acordo com Alban (1999), o toyotismo acaba sendo exatamente o inverso do fordismo. Nele, a produtividade é buscada com a manutenção e não com a eliminação da flexibilidade nos aspectos organizacionais. Isso, contudo, não quer dizer que o toyotismo seja em si mesmo um sistema superior ao fordismo. Para Alban (1999), mesmo com todo o

aparato organizacional toyotista, a automação rígida permitida pela produção em larga escala era muito mais eficiente que a mecanização flexível. Porém, no contexto econômico que se configurou, de acordo com Alban (1999), a automação flexível se tornou mais atraente e eficaz para as organizações.

Para Alban (1999), a automação flexível exigia uma estrutura organizacional que se contraponha à estrutura burocrática de poder existente. Neste sentido, era preciso que os gerentes em todos os níveis, em particular nos níveis de cúpula, os engenheiros e todos os seus encarregados abrissem mão voluntariamente de seus amplos privilégios associados aos tradicionais atributos de saber e poder. De acordo com Alban (1999, p. 202):

A partir do final dos anos 80, em meio a um intenso processo de fusões e *takeovers*, os conselhos de acionistas das grandes empresas fordistas começam um verdadeiro processo de “degola” das suas cúpulas administrativas. O auge se dará no começo dos anos 90, quando serão demitidos, quase simultaneamente, os “chefões” da General Motors, IBM, Westinghouse e American Express. Com a “degola” das velhas cúpulas, executivos bem mais novos subirão ao poder e, com novas idéias, as idéias toyotistas, geram uma completa toyotização de suas estruturas administrativas. Esse processo, que implicará a desverticalização das estruturas hierárquicas, será conhecido e implementado em todo o mundo como a *reengenharia* das estruturas administrativas. Consistindo, em sua essência, numa engenharia organizacional antifordista, logo toyotista, a reengenharia possibilitará um intenso e eficiente uso da automação flexível. Com ela, portanto, a automação flexível supera definitivamente a automação rígida, tornando-se, em todos os setores, o novo paradigma dominante.

Seguindo as idéias trabalhadas por Guimarães (1993), o regime de acumulação flexível existente no toyotismo, consiste basicamente na produção em tempos precisos (just-in-time) e na auto-avaliação da produção. Em suma, por just-in-time entende-se a constituição de uma “fábrica mínima”, com redução máxima de estoques e controle do tempo, sobre efetivos de pessoal e de maquinaria. A auto-avaliação da produção consiste no controle dos funcionários pelos próprios funcionários, a chamada “gestão pelos olhos” que acaba por exigir trabalhadores exercendo múltiplas tarefas, uma maior intensidade (ritmo e sincronização) do trabalho, ou seja, uma multifuncionalidade que permite ao sistema

prescindir de estruturas piramidais de controle, supervisão e aprimoramento. Para Womack e Jones (1992), o processo de tomada de decisão descentralizado em níveis inferiores é também um aspecto básico do toyotismo, como, por exemplo, o fato de qualquer funcionário poder parar uma linha de produção, desde que verifique problemas.

Rifkin (1995) menciona a generalização do modelo japonês de organização para o Ocidente que, sob o nome de reengenharia, vem achatando as tradicionais pirâmides organizacionais e delegando cada vez mais, a responsabilidade pela tomada de decisões às equipes de trabalho. Ao reorganizar os funcionários em redes, grupos semi-autônomos ou equipes multifuncionais de trabalho e com base nos sistemas de informações, qualquer funcionário, em qualquer ponto da empresa pode acessar todas as informações necessárias ao desempenho de suas tarefas. Dessa forma, são eliminados os longos atrasos que invariavelmente acompanham os trâmites burocráticos de relatórios e memorandos entre as várias divisões e níveis de autoridade. De acordo com Rifkin (1995, p.109):

o acesso instantâneo significa que o controle e a coordenação da atividade podem ser exercidos rapidamente e em níveis mais baixos de comando que estão mais próximos dos acontecimentos. A introdução das tecnologias baseadas em computador permite que a informação seja processada horizontalmente ao invés de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes operando ao longo de um plano comum. Com a eliminação da lenta subida e descida na antiquada pirâmide decisória, a informação pode ser processada a uma velocidade comensurável com as capacidades dos novos equipamentos de informática.

Lobos (1994) afirma que a reengenharia seria um modelo nascido no ambiente anglo-saxão e principalmente americano, devido à baixa resposta que os investimentos em Qualidade Total tinham trazido para aquelas empresas. O autor informa ainda que questões culturais como a pressa na cultura americana (em contraposição à japonesa) e sobretudo da nova tecnologia de informática – TI (produtivas e de comunicação), foram determinantes para o nascimento da reengenharia.

Entretanto, vale destacar, a importância de TI como *capacitador* que faria com que as técnicas de gestão contemporâneas pudessem acontecer. Para Hammer e Champy (1993), a TI trazia várias vantagens como: (1) a informação figura-se simultaneamente em todos os locais em que fosse necessária; (2) um generalista faz o trabalho que antes apenas podia ser feito por um especialista; (3) as empresas obtêm benefícios tanto da centralização como da descentralização; (4) todos podem tomar decisões; (5) a transmissão e a recepção podiam se dar de qualquer ponto para o pessoal de campo; e (6) revisões instantâneas de planos podiam ser feitas.

Sobre a influência de TI na Reengenharia, Cruz (1995) afirma que sem ela não há a menor possibilidade de se pensar em Reengenharia. O autor enfatiza que essa preocupação com TI em Hammer vem da influência que ele sofreu por ser profissional da área e, assim, sabia por experiência própria que colocar TI em processos antigos de produção simplesmente não daria certo. Ainda com relação a essa discussão, valem as ponderações de Lobos (1994) que não se sabe se a TI foi usada como instrumento de Reengenharia ou o contrário.

Assim como a reengenharia, algumas empresas buscaram o *downsizing* como uma inovação na área gerencial e como uma ferramenta para aumentar a sua competitividade. *Downsizing*, segundo Navarro (1994), refere-se a diminuição do tamanho das organizações e criação de unidades de negócio, que geram seus recursos e obtêm seus resultados de maneira autônoma. Uma definição bastante abrangente é proposta por Mariano e Segre citado por Mariano e Dias (1996, p.8). Para esses autores, o *downsizing* é:

um processo de reorganização administrativa e de equipamentos de informática que substitua a centralização de decisões e o uso de equipamentos de grande porte, concentrados em Centros de Processamento de Dados, por uma configuração distribuída de decisões e equipamentos de microinformática. O processo de *downsizing* engloba mudanças tecnológicas e organização do trabalho dentro das organizações.

Além da redução do quadro pessoal, segundo Tomasko (1992), o *downsizing* como técnica de gestão contemporânea tem como objetivos: redução de custos; tomada de decisões mais rápida; rápidas respostas às ações do concorrente; comunicações menos distorcidas; manter a orientação para a ação, menos análises e paralisia; difusão mais rápida de novas idéias; facilitar as sinergias dentro da empresa; elevar o moral na gerência geral; dedicar mais atenção nas necessidades do cliente; dar autoridade aos gerentes com mais contato com os clientes; procurar maneiras mais fáceis de apontar as responsabilidades individuais e aumentar a produtividade dos gerentes. Percebe-se com base em Tomasko (1992) que o *downsizing* influi sobre o controle do tempo em termos de agilidade, rapidez, impondo um ritmo mais intenso de trabalho para responder as constantes necessidades do mercado.

A partir das idéias defendidas por Pochmann (1999), as técnicas de gestão contemporâneas envolvem características relacionadas: (1) à conduta empresarial (por meio da desverticalização da produção, focalizando em atividades competitivas e lançamento de novos e diversificados produtos); (2) ao investimento em tecnologia (de base micro-eletrônica – integrada a computadores); (3) às novas relações de produção (alteração da organização da produção – just-in-time, lay-out, logística, redução do tamanho da planta, parcerias com fornecedores); às novas formas de gestão dos recursos humanos (redução da hierarquia; trabalho em equipes; trabalho mais qualificado por meio de treinamentos e educação); e (5) às mudanças no sistema de relações de trabalho (formas participativas nas decisões empresarias, com incentivos monetários de acordo com a meta de produção). Tais características estão diretamente relacionadas com os ganhos de produtividade e de competitividade, manifestadas por meio da agilidade do processo decisório e comprometimento dos envolvidos, permitindo um melhor aproveitamento do tempo de trabalho.

A contextualização das técnicas de gestão contemporâneas nesta pesquisa, permite perceber, assim como vem sendo discutido nos estudos tratados por Sewell e Wilkinson

(1992), Sewell (1998) e Odih (2003), laços muito próximos com os mecanismos de controle cultural ou ideológico, por atingir valores e símbolos significativos aos indivíduos, com rituais e procedimentos que requerem “participação”, redução de custos e o uso de tecnologias da informação pelos membros da organização.

No Brasil, considerando o contexto da flexibilização do trabalho proporcionado pelas técnicas de gestão contemporâneas, Dal Rosso (2002) menciona que as primeiras experiências organizacionais registradas fazendo uso de tempo flexível aconteceram na década de 90, diante de um movimento de privatizações e flexibilização das leis trabalhistas. As tecnologias disponíveis às organizações reduziram gradualmente o tempo de produção, possibilitando à organização aumentar a duração de utilização das máquinas, intensificando os horários “atípicos”, como os relativos ao trabalho que conduziram a utilização contínua de turnos a noite e nos finais de semana. Segundo esse autor, a flexibilização do tempo de trabalho nas organizações brasileiras são caracterizadas pelo trabalho nos finais de semana e aos domingos, contratos de trabalho temporário e uso gradual (sem obrigatoriedade legal), a partir de 1998, do sistema de compensação de horas extras, também conhecido como “banco de horas”. O banco de horas inseriu uma forma de redução de custos para as organizações, que ao invés de pagarem horas extras, concediam horas (durações) a serem compensadas pelos funcionários (DAL ROSSO, 2002).

A prática de horários flexíveis é reflexo das tecnologias de base micro-eletrônica que possuem a propriedade de serem programáveis, sendo capazes, portanto, de desempenharem diferentes operações, o que lhe confere, de acordo com o arranjo produtivo e as técnicas de gestão, características de integração e flexibilidade. Essa capacidade de integração dos meios de operação, programação e controle, tem por objetivo:

eliminar, ao máximo os tempos ‘mortos’ da produção, reduzindo os tempos gerais de circulação (alimentação-transferência) e buscando elevar, na mesma fração de

horas, os tempos de ocupação efetiva da maquinaria, dos manipuladores ou dos homens para os segmentos de tarefas não automatizadas (CORIAT, 1994, p.27).

Isso envolveria um controle mais sofisticado do tempo de trabalho, com foco nos resultados e “computadores on-line para controlar o tempo” (BOWDITCH e BUONO, 2002, p.244). Para Gasparini (1993), esse controle eletrônico ou tecnológico seria continuamente realizado por meio dos telefones, e-mails e relatórios.

Em uma pesquisa que revela o controle do tempo nas organizações contemporâneas, David e Margaret Collinson (1997) mostraram como as mudanças tecnológicas influenciam no tempo e nas relações sociais. Os autores relatam que após um processo de reestruturação organizacional, seguido de um grande número de demissões, houve uma intensificação do controle e do monitoramento tempo-espacial para os que restaram, gerando problemas para homens e mulheres (mais horas de trabalho, pressão, mais tempo na empresa, menor tempo de férias, extensão do controle tempo-espacial para o ambiente familiar – com o uso de celulares, bippers, modems, entre outros).

Para Sennet (2001, p.68) existe na prática dos horários flexíveis, um microcontrole do tempo que avança, “mesmo quando o tempo parece desregulado. Os trabalhadores, assim, trocam uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica”.

Percebe-se que a forma de interação acerca do tempo nas organizações é estabelecida, resgatando as idéias de Gasparini (1993, p.118), na permuta entre duração e distribuição do tempo de trabalho em que:

as empresas oferecem uma redução do tempo externo (duração), mas exigem flexibilidade quanto à distribuição do tempo de trabalho, porque é, sobretudo esta flexibilidade que define a produtividade e algumas vezes a capacidade de sobrevivência da organização produtiva.

Segundo Bowditch e Buono (2002, p.244), pesquisas apontam que, mesmo não havendo um modelo teórico claro que faça a relação entre horário flexível e produtividade da organização, a prática de horários flexíveis permitiria às organizações:

(1) elevar o moral e aumentar a satisfação do trabalho; (2) reduzir significativamente os atrasos; (3) reduzir o absenteísmo e a rotatividade (embora menos intensamente a rotatividade); (4) reduzir o custo de horas extras; (5) reduzir o tempo de viagem de ida e volta ao trabalho, aumentando o tempo pessoal; (6) melhorar a produtividade dos funcionários (embora a maior parte desses resultados tenha sido baseada em opiniões dos empregados e seus supervisores, e não em dados concretos) e melhorar as atitudes em relação a disposições modificadas de trabalho.

Burris (1989) sustenta que certas formas ou estratégias de controle organizacional são predominantes em determinados períodos e contextos históricos. Atualmente imperam controles mais sofisticados com a prática de técnicas de gestão contemporâneas, em que o tempo de trabalho dos indivíduos nas organizações estaria sendo alvo de um controle “suave” de modo flexível (COURPASSON, 1997; SENNETT, 2001).

Neste sentido, Courpasson (1997, p.55) propõe a noção de “limitação flexível”, na qual o indivíduo tem aparentemente sensação de sua participação nas atividades organizacionais, mas, na realidade, “as avaliações, os mecanismos de promoção, as opções dos dirigentes que presenciam em seu cotidiano exercem um efeito de limitação sem violência explícita”. Considerando as colocações de Courpasson (1997), acredita-se que os atuais controles organizacionais, em especial, os ideológicos e tecnológicos, manifestados pelas técnicas de gestão contemporâneas, exercem um controle sutil, difuso e subliminar sobre o tempo de trabalho nas organizações contemporâneas.

Na ideia de Hassard (2001), o controle do tempo foi se tornando sofisticado, relativamente usado de maneira rígida e, recentemente, de modo mais flexível, nas organizações com o objetivo de tornar cada vez mais eficiente a sua coordenação, procurando reduzir a incerteza temporal, os conflitos de interesse entre os indivíduos e a própria escassez do tempo.

Neste momento, após discutir o controle do tempo nas organizações, mas, antes de encerrar os fundamentos teóricos desta pesquisa, é pertinente reforçar a opção teórica do pesquisador nesta pesquisa que está centrada na análise e aperfeiçoamento do próprio sistema organizacional, possuindo como elemento balizador as formas de controle organizacional que agem sobre o tempo de trabalho. Para tanto, a discussão sobre o controle do tempo realizada nesta seção foi necessária para sustentar esta pesquisa e a sua aplicação em termos metodológicos.

A descrição do controle do tempo na organização a ser investigada tomou como base teórica os estudos e discussões de Mintzberg (1995) e Thompson (1976) na parte de controle organizacional, e de Moore (1963), Lauer (1981) e Gasparini (1993) na parte do tempo nas organizações. Somado a isso, vale resgatar a noção de tempo, que para Elias (1998, p.17) “tornou-se a representação simbólica de uma vasta rede de relações que reúne diversas seqüências de caráter individual, social ou puramente físico”. Para Elias (1998, p.30) “o símbolo ‘tempo’ desempenha o papel de instrumentos de orientação, regulação da conduta e da sensibilidade humanas”, tanto na sociedade quanto nas organizações. Se o tempo é um instrumento de regulação, como é percebido o controle que age sobre o mesmo? A partir da percepção dos atores gerenciais, que poderão dar uma visão de suas funções realizadas no tempo de trabalho será possível pesquisar o tema desta dissertação. Isso permite reiterar a necessidade de se analisar empiricamente, a partir da percepção dos atores gerenciais, o controle do tempo em uma organização no Brasil que utiliza técnicas de gestão contemporâneas, pois existe espaço para se discutir a esse respeito, e provocar a realização de mais pesquisas e reflexões sobre este tema. Sendo assim, serão apresentados no próximo tópico, os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se, nesta seção, os procedimentos metodológicos utilizados para caracterizar o estudo, as questões e os sujeitos da pesquisa, a definição das categorias de análise, os métodos de coleta de dados, as técnicas de análise de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E QUESTÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa seguiu uma perspectiva descritiva, sendo caracterizada como estudo de caso qualitativo, em função da natureza das categorias de análise estudadas.

Segundo Selltiz et al. (1987) a pesquisa descritiva intenciona conhecer a natureza, a composição e os processos que compõem o problema de pesquisa, tanto os que o constituem quanto os que nele se realizam, para assim permitir a descrição de suas características. Sendo assim, a pesquisa descritiva permitiu trazer à tona as características do controle do tempo existentes na organização investigada, a partir da percepção de seus gerentes.

Esta pesquisa também se caracteriza como um estudo de caso, porque realiza um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo” (GIL, 1994, p.78). O método estudo de caso, de acordo com Bruyne et al. (1977) possibilita reunir o maior número possível de informações detalhadas, buscando apreender o contexto de uma situação. O caso estudado foi a organização Usiminas S.A.

De acordo com Ferro (1991), o estudo de caso como tipo de pesquisa revela-se bastante adequado, uma vez que não se tem a preocupação de estabelecer nem de provar relações de causa-efeito entre variáveis organizacionais. Além disso, possibilita uma incursão mais profícua nas dimensões subjetivas do problema, através de uma relação direta e intensa

do pesquisador com os gerentes da organização estudada. Esse contato direto e pessoal (face a face) permitiu trazer à tona um rol de valores e crenças difíceis de serem percebidas a partir de uma perspectiva mais objetiva da realidade social.

Isso possibilita reforçar o emprego da pesquisa qualitativa, que, de acordo com Richardson (1989), visa à compreensão da natureza de um fenômeno social, por meio da relação entre as categorias de análise em estudo. Para tanto, Bodgan, citado por Triviños (1992), menciona que é necessário captar os significados atribuídos pelos atores envolvidos acerca do objeto em estudo, durante o processo de pesquisa.

Para orientar a operacionalização do problema de pesquisa, foram elaboradas *questões de pesquisa* a partir dos objetivos específicos traçados na parte introdutória deste trabalho. A questão de pesquisa “representa o que o investigador deseja esclarecer” (TRIVIÑOS, 1992, p.107). Com base nisso, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- Qual a percepção dos atores gerenciais sobre as técnicas de gestão praticadas na organização em estudo?
- Qual a percepção dos atores gerenciais sobre o controle do tempo existente na organização em estudo?
- Qual a relação entre as técnicas de gestão e o controle do tempo, identificada na organização em estudo?

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Nesta pesquisa, o nível de análise foi organizacional (CHANLAT, 1993) e a unidade de observação foi constituída pelo grupo de gerentes que fazem parte das diferentes áreas existentes na organização em estudo. A escolha dos gerentes, seguindo os critérios mencionados por Triviños (1992) e Minayo (2001), se deu de forma não probabilística,

definida por tipicidade e por acessibilidade. Não probabilística, pois foi definida de forma intencional (supõe-se que os gerentes possam fornecer uma visão ampla das diferentes funções organizacionais, por serem o elo entre as operações e a estratégia na organização). Por tipicidade, uma vez que os sujeitos foram selecionados de acordo com a sua área de atuação na organização (supõe-se que quanto mais gerentes de diferentes áreas estiverem envolvidos, mais representativa será a visão sobre o controle do tempo na organização). Finalmente, por acessibilidade, pois também foram escolhidos pela facilidade de acesso.

Sendo assim, no período de maio e junho de 2004, foram pesquisados 14 gerentes que atuam em diferentes áreas da Usiminas: **comercialização** (gerência de vendas de exportação e gerência de logística), **finanças e relação com investidores** (gerência de contabilidade e gerência de operações financeiras), **desenvolvimento** (gerência de planejamento de instalações e gerência técnica de engenharia), **geral da usina - produção industrial** (gerência de suprimentos, gerência de departamento de manutenção e oficinas, gerência de departamento de projetos, instrumentos e automação, gerência de manutenção mecânica e gerência de instrumentação das laminações) e as gerências de **apoio à presidência** (gerência de comunicação social, gerência de informações técnicas e gerência de desenvolvimento organizacional). Todas as gerências pesquisadas, com exceção das gerências da área de produção industrial (geral da usina), estão localizadas na sede administrativa da Usiminas em Belo Horizonte – MG. As gerências pesquisadas da área de produção industrial estão localizadas na Usina Intendente Câmara, em Ipatinga – MG.

Atores gerenciais	Formação	Tempo de serviço na USIMINAS	Tempo de serviço na gerência atual	Tempo de serviço em outras gerências	Tempo de serviço em outras funções
Gerente de Vendas de Exportação (entrevistado 01)	Sociólogo com MBA	29 anos	10 anos	-----	8 anos no planejamento empresarial 11 anos na exportação
Gerente de Logística (entrevistado 02)	Engenheiro Metalurgista	38 anos	9 anos	13 anos na antiga gerência de transportes	16 anos na área de produção na usina em Ipatinga
Gerente de Contabilidade e Bens Patrimoniais (entrevistado 03)	Administrador	30 anos	10 anos	-----	6 anos no contas a pagar 14 anos na contabilidade
Gerente de Operações Financeiras (entrevistado 04)	Matemático	30 anos	5 anos	-----	8 meses em compras 24 meses em finanças
Gerente de Planejamento de Instalações (entrevistado 05)	Engenheiro Mecânico	36 anos	7 anos	10 anos na gerência de operação e manutenção na usina 16 anos na gerência de engenharia de projetos	3 anos no projeto de manutenção na usina
Gerente Técnico de Engenharia (entrevistado 06)	Engenheiro Metalurgista	29 anos	7 anos	-----	6 anos na área de orçamento 20 anos na engenharia de processos
Gerente de Suprimentos (entrevistado 07)	Engenheiro Civil	28 anos	8 anos	10 anos na gerência de contratos	10 anos em suprimentos
Gerente de departamento de manutenção e oficinas (entrevistado 08)	Engenheiro Mecânico	28 anos	11 anos	13 anos nas gerências de seção e divisão de manutenção	3 anos na área de coqueria e sinterização na usina
Gerente de departamento de projetos, instrumentação e automação (entrevistado 09)	Engenheiro Eletricista	20 anos	3 anos	8 anos na gerência de divisão de instrumentação	9 anos na instrumentação na usina
Gerente de manutenção mecânica (entrevistado 10)	Engenheiro Mecânico	6 anos	3 anos	-----	3 anos na manutenção mecânica na usina
Gerente de instrumentação de laminações (entrevistado 11)	Engenheiro Eletricista	19 anos	2 anos	-----	8 anos em laboratórios de instrumentação 9 anos na engenharia de laminações
Gerente de Comunicação Social (entrevistado 12)	Jornalista e Relações Públicas com especialização	6 anos	3 anos	-----	3 anos na assessoria de imprensa
Gerente de Informações Técnicas (entrevistado 13)	Engenheiro Mecânico	30 anos	20 anos	-----	10 anos na área de informações técnicas
Gerente de Desenvolvimento Organizacional (entrevistado 14)	Administrador	29 anos	8 anos	-----	4 anos em compras 11 anos em OSM 4 anos em informática 2 anos em planejamento de RH

Ilustração 05 – Atores gerenciais pesquisados na Usiminas. Fonte: Elaboração própria.

Em geral, conforme ilustração 05, o perfil dos atores gerenciais pesquisados constituiu-se de 13 homens e de 1 mulher (área de apoio à presidência - gerência de comunicação social), a maioria com média de 30 anos de trabalho na organização. No tocante ao grau de instrução, observou-se que todos possuem formação de nível superior, a maioria em engenharia, sendo que alguns possuem curso de pós-graduação na área de administração.

3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

De acordo com Babbie (1999), uma pesquisa científica necessita de precisão na definição de suas categorias de análise, para que não ocorra ambigüidade com relação ao termo e seu respectivo uso. Sendo assim, com base nos fundamentos teóricos apresentados, buscou-se definir as três categorias de análise utilizadas nessa pesquisa: o controle organizacional, o tempo e o controle do tempo nas organizações. Essas categorias foram definidas, conforme Kerlinger (1980), de forma constitutiva e de forma operacional.

A forma constitutiva define o conceito da categoria analítica, envolvendo definições de dicionários, as quais são insuficientes para as finalidades científicas (KERLINGER, 1980). Já a forma operacional apresenta-se como um diferente modo de pensar, que veio para revolucionar a pesquisa comportamental (KERLINGER, 1980). A forma operacional fornece um significado para a categoria de análise que, por meio da especificação de seus indicadores ou “sinalizadores”, permite observá-la empiricamente.

Considerando o exposto, são apresentadas abaixo, a Definição Constitutiva (DC) e a Definição Operacional (DO) das categorias de análise desta pesquisa, respectivamente: controle organizacional; tempo nas organizações e controle do tempo nas organizações.

• **Controle Organizacional**

DC – O controle organizacional é o processo que “ajuda a restringir os comportamentos idiossincráticos e mantê-los de acordo com o plano racional da organização” (TANNENBAUM, 1975, p.16).

DO - Esta categoria foi operacionalizada por meio de 8 (oito) subcategorias de análise: formalização, padronização, treinamento e educação, instrumentos de interligação, tomada de decisão, formação da identidade, regras não escritas e tecnologia. Essas subcategorias de análise são características que estão presentes nos tipos de controle organizacional de Mintzberg (1995), apresentados nesta pesquisa. Desta forma, a ilustração 06 considera as subcategorias de análise e seus respectivos indicadores para o controle organizacional:

CONTROLE ORGANIZACIONAL (SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE)	INDICADORES
1) Padronização	<ul style="list-style-type: none"> • Especificação do conteúdo do trabalho • Especificação dos resultados do trabalho
2) Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição do cargo • Descrição por escrito dos procedimentos e regras gerais • Exposição escrita da política, missão e princípios
3) Treinamento e educação	<ul style="list-style-type: none"> • Número de profissionais • Número e tipos de programas internos de desenvolvimento
4) Instrumentos de interligação	<ul style="list-style-type: none"> • Relação formal ou informal entre pares • Existência de comissões
5) Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Delegação • Participação
6) Formação da identidade	<ul style="list-style-type: none"> • Comunalidade • Diversidade
7) Regras não escritas	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina dominante • Socialização • Atitude formal-real • Tolerância à ambigüidade
8) Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de máquinas • Requisição de técnica específica para manusear as máquinas

Ilustração 06 – Operacionalização do controle organizacional. Fonte: Elaborado pelo autor.

A **padronização** operacionalizou-se por meio da análise da extensão em que as especificações do conteúdo do trabalho e de seus resultados são previamente determinadas pelos gerentes da organização.

A **formalização** operacionalizou-se por meio da descrição do cargo, dos procedimentos e regras gerais e da exposição escrita da política, missão e princípios existentes na organização.

O **treinamento e educação** foram analisados por meio do número de profissionais, pelo número e tipos de programas internos de desenvolvimento existentes na organização, bem como pela caracterização do processo de treinamento e educação utilizado pela organização.

Os **instrumentos de interligação** foram operacionalizados por meio da relação formal ou informal entre pares (gerentes), estabelecida por meio de contatos intra e entre áreas e da existência de comissões na organização.

A **tomada de decisão** foi analisada por meio da *delegação*, que se refere ao grau de autonomia que os gerentes dão aos demais subordinados para executarem seu trabalho; e pela *participação*, que se refere à extensão do envolvimento (estimulado pelo gerente) dos membros da equipe de trabalho em prol da missão da organização. Essa participação é revelada através da manifestação e do compartilhamento de opiniões a respeito dos objetivos a serem alcançados.

A **formação da identidade** operacionalizou-se por meio da comunalidade, que se refere à amplitude com que a identidade é compartilhada em sentido único pelos gerentes da organização; bem como por meio da diversidade, representada pela presença de sub-culturas dentro da organização, sem a predominância de uma cultura geral.

As **regras não escritas** operacionalizaram-se por meio da *disciplina dominante*, que se refere à amplitude com que as regras não escritas são submetidas por crenças, valores e práticas de uma determinada profissão ou disciplina; por meio da *socialização*, representada pela amplitude com que as regras não escritas são esclarecidas e mantidas ao longo da realização das atividades, eventos e acontecimentos dentro da organização; por meio da

atitude formal-real, que revela a amplitude com que os gerentes da organização percebem e julgam as diferenças entre as ações formais e reais na organização; e ainda por meio da *tolerância à ambigüidade*, que refere-se à maneira ou ao estilo adotado pelos membros da organização em lidar com as percepções convergentes ou divergentes sobre regras não escritas, presentes na organização.

A **tecnologia** operacionalizou-se por meio da caracterização das máquinas (*hardware*) utilizadas pelos gerentes para executar o seu trabalho na organização e pela requisição de técnicas específicas para manusear a tecnologia (máquinas) utilizada na organização.

As subcategorias apresentadas, a partir da percepção dos gerentes, permitiram descrever os tipos de controle existentes na organização.

- **Tempo nas organizações**

DC - O tempo “como um conceito próprio da organização, é um recurso que pode ser negociado ou simbolizado, sendo tratado como algo real já que se torna conhecido simultaneamente por meio de nossa experiência com ele” (FINE, 1990, p.96).

DO - Esta categoria foi operacionalizada por meio de 5 (cinco) subcategorias: duração, seqüência, sincronização, periodicidade e ritmo. Essas subcategorias foram desenvolvidas, principalmente, com base em Moore (1963), Lauer (1981) e Gasparini (1993). Para demonstrar a operacionalização do tempo nas organizações, suas subcategorias de análise e seus respectivos indicadores, foi elaborada a ilustração 07.

TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES (SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE)	INDICADORES
1) Duração	<ul style="list-style-type: none"> • Horas semanais • Regime de trabalho • Horário de expediente • Horário das refeições • Horas extras • Jornada de trabalho aos finais de semana e feriados • Férias • Tempo de deslocamento para o trabalho • Tempo para realização das tarefas
2) Seqüência	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenação • Horizonte temporal
3) Sincronização	<ul style="list-style-type: none"> • Simultaneidade
4) Periodicidade	<ul style="list-style-type: none"> • Regularidade das atividades
5) Ritmo	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de esforço • Tipo de esforço • Velocidade

Ilustração 07 – Operacionalização do tempo nas organizações. Fonte: Elaborado pelo autor.

A **duração** operacionalizou-se, nesta pesquisa, por meio das horas semanais de trabalho; pelo regime de trabalho (classificado como horista, horário parcial ou horário integral); pelo horário de expediente (horário fixo ou horário flexível); pelo horário das refeições; pelas horas extras, que podem ser classificadas como sendo remuneradas e/ou compensadas, fazendo uso ou não de um sistema de banco de horas; pela jornada de trabalho nos finais de semana e feriados; pelo tempo das férias, que podem ser classificadas como usufruídas ou não, parcial ou totalmente, durante o ano; pelo tempo de deslocamento para o trabalho, que pode ser classificado como sendo demorado, moderado ou rápido; e finalmente pelo tempo de realização das tarefas no trabalho.

A **seqüência**, nesta pesquisa, operacionalizou-se por meio da ordenação de atividades, que pode ser classificada como sendo sistemática ou assistemática; e por meio do horizonte temporal, que pode ser classificado pelas ações voltadas ao curto ou ao longo prazo.

A **sincronização** operacionalizou-se por meio da simultaneidade, que consiste na propensão para realizar apenas uma ou várias ações ao mesmo tempo, podendo ser classificada como monocrônica (ações não simultâneas) ou policrônica (ações simultâneas).

A **periodicidade** operacionalizou-se por meio da regularidade das tarefas e atividades desenvolvidas na organização, que podem ser classificadas como pouco ou muito frequentes (regulares), revelando atividades rotineiras ou não.

O **ritmo do tempo** nas organizações operacionalizou-se por meio do grau de esforço despendido para realizar as tarefas durante a jornada de trabalho, que pode ser classificado como pouco ou muito intenso, sazonal ou constante; por meio do tipo de esforço, que pode ser classificado como físico, intelectual e emocional; e por meio da velocidade, que pode ser auto-determinada ou determinada por terceiros, como pessoas ou máquinas (computadores).

- **Controle do Tempo nas Organizações**

DC – Através da relação entre os conceitos apresentados sobre o controle organizacional (TANNENBAUM, 1975) e sobre o tempo nas organizações (FINE, 1996) entende-se que o controle do tempo nas organizações é um processo que tem como principal finalidade estabelecer a conformidade com os objetivos organizacionais. Isso é feito por meio da regulação de elementos temporais como duração, seqüência, sincronização, periodicidade e ritmo.

DO – A operacionalização desta categoria foi efetivada, nesta pesquisa, através da relação entre as 8 (oito) subcategorias do controle organizacional expostas na ilustração 06 e as 5 (cinco) subcategorias do tempo nas organizações expostas na ilustração 07.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo, dois tipos de dados foram coletados: dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada e observação assistemática não-participante. Já os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa em documentos da organização escolhida.

A entrevista é “um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS e MARCONI, 2001, p.195). Goode & Hatt *apud* Lakatos e Marconi (2001, p.196) observam que a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

A nossa entrevista, portanto, permitiu efetivar um contato direto entre entrevistador e entrevistado, tendo como objetivo principal recolher informações qualitativas sobre o controle do tempo na organização estudada. O roteiro da entrevista semi-estruturada foi composto por 13 perguntas envolvendo a relação entre as subcategorias de análise do controle e do tempo nas organizações. O roteiro da entrevista está no apêndice A.

A observação assistemática não-participante permitiu a coleta de dados não explicitados pelos entrevistados, procedimento que foi de grande valia para acrescentar informações acerca do controle do tempo na Usiminas.

Quanto aos dados secundários, esses foram coletados através da consulta a documentos da organização. A análise ou pesquisa documental teve como característica a fonte de coleta de dados, restrita a documentos da organização ou sobre a organização. Os documentos obtidos na Usiminas foram: livros, relatórios, anuários de balanço social, fita de vídeo institucional, encartes, jornais e impressos da Internet e arquivos do MS PowerPoint sobre a Usiminas. Esses documentos foram fundamentais para compor a seção 4.1 desta dissertação, que discorre sobre o contexto organizacional da Usiminas, bem como para enriquecer a

apresentação e a análise dos dados acerca do controle do tempo percebido pelos diversos gerentes dessa organização.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Ao finalizar o levantamento dos dados, deu-se início à etapa de análise dos dados, buscando confrontar as informações obtidas com a literatura exposta nos fundamentos teóricos desta pesquisa. Conforme Gil (1994), o objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados, de maneira que eles possam responder às questões formuladas no estudo. No entanto, a decisão sobre os métodos e técnicas de análise utilizadas depende da natureza dos dados obtidos e do tipo de informações e relações desejadas.

Desta forma, a análise dos dados nesta pesquisa teve um caráter predominantemente qualitativo, sendo utilizada a técnica da Análise de Conteúdo - AC. Segundo Bardin (1977), as verbalizações audíveis, captadas nas entrevistas, deverão ser tratadas a partir de uma análise de conteúdo, cujo interesse é conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais o pesquisador se debruça. Ou seja, o objetivo é buscar outras realidades através das mensagens.

Do ponto de vista operacional, de acordo com Minayo (2001), a análise de conteúdo parte de uma leitura em primeiro plano para uma leitura mais aprofundada, que explora os significados manifestos. Para isso, a análise de conteúdo, em termos gerais, relaciona as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, articulando e analisando a superfície dos textos descritos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto e processo de mensagem. Neste sentido, os dados coletados por meio das entrevistas e da pesquisa documental foram descritos, interpretados e estruturados em função dos objetivos propostos.

Para a codificação dos dados, as tarefas realizadas pelos atores gerenciais na Usiminas foram tomadas como base. Elas permitiram verificar temas que compuseram as unidades de registro nesta pesquisa. As *unidades de registro* utilizadas para descrever o controle do tempo na organização investigada foram: as subcategorias do tempo (duração, seqüência, sincronização, periodicidade e ritmo) e os seus respectivos indicadores, apresentados na ilustração 07. O tema, conforme Bardin (1977), é a parte de um texto que expressa determinados significados em recortes obtidos (como aqueles sobre o controle do tempo nesta pesquisa) a partir de critérios relacionados com os fundamentos teóricos (como as subcategorias do tempo nas organizações) que orientaram a análise. Essa escolha se deve às características do problema de pesquisa traçado e aos instrumentos de coleta de dados utilizados. Em relação a tais características, foram escolhidas essas unidades de registro porque compartilhamos da opinião de Bardin (1977, 106) a respeito da adequação da utilização do “tema” como unidade de registro. Fizemos isso “[...] para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc” relacionadas ao controle do tempo na organização investigada.

A análise de conteúdo dos dados obtidos permitiu inferir a respeito da aproximação da teoria estudada com a prática, observada na pesquisa de campo. Essa ação permitiu alcançar respostas para o problema traçado na introdução desta pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Percebeu-se, apesar de todo o rigor utilizado nos procedimentos metodológicos, a existência de algumas das limitações que as pesquisas empíricas tendem a apresentar e que também se fizeram presentes durante o desenvolvimento desta pesquisa. Segundo Dellagnelo (2000, p.90), uma investigação científica “precisa evidenciar suas limitações, procurando

esclarecer a aplicabilidade ou a validade de suas conclusões”. Neste sentido, a exposição das limitações da pesquisa propicia uma melhor compreensão sobre os resultados obtidos.

Uma limitação foi a abrangência do método de estudo de caso para se fazer uma generalização científica sobre as conclusões acerca do tema tratado nesta pesquisa. Entretanto, as generalizações de conclusões vindas de dados qualitativos levantados em uma única organização são de responsabilidade dos pesquisadores futuros, uma vez que, seguindo as palavras de Yin (2001, p.29), os estudos de caso “... são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou frequências”.

A outra limitação esteve relacionada à quantidade de entrevistados. Caso não tivesse ocorrido a indisponibilidade de certos atores gerenciais, acredita-se que essa pesquisa poderia ter trabalhado o critério de saturação de informações (procedimento escolhido no projeto desta pesquisa) durante o processo de coleta de dados, envolvendo mais atores gerenciais das áreas funcionais da organização pesquisada.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte, apresenta-se a análise dos dados obtidos na USIMINAS S.A. – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais, durante os meses de maio e junho de 2004, sobre a percepção dos atores gerenciais acerca do controle do tempo nesta organização. Inicialmente, apresenta-se o contexto organizacional da empresa e, em seguida, a análise da percepção dos gerentes sobre o controle do tempo em cada área organizacional incluída na pesquisa.

4.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA USIMINAS S.A.

Para entender o contexto organizacional da Usiminas, sem perder de vista os objetivos desta pesquisa, é necessário conhecer a sua evolução histórica, a sua estrutura atual e as técnicas de gestão que vem sendo praticadas pela empresa.

Evolução histórica

Na segunda metade da década de 1950, no cenário brasileiro de euforia e otimismo gerado pelo Plano de Desenvolvimento Industrial do governo de Juscelino Kubitschek (JK), articulou-se um importante movimento para viabilizar a implantação da primeira grande usina siderúrgica de Minas Gerais. Esse movimento foi apoiado por um grupo de idealizadores, dentre eles o siderurgista Amaro Lanari Júnior.

Efetivar a constituição de uma usina siderúrgica em Minas Gerais, com a finalidade de suprir a demanda de produtos ligados ao aço, foi um desafio que exigiu uma ação mais direta do Estado, devido ao alto investimento financeiro que a construção de uma indústria siderúrgica pedia. Frente a isso, o presidente JK, depois de eleito e empossado em 1955, defendeu com mais afinco a industrialização de base no Brasil, estimulando a participação de

capital e tecnologia estrangeiros. Em seu Plano de Metas, a siderurgia transformou-se em prioridade.

Paralelamente a esse movimento pró-siderurgia no Brasil, o governo e o empresariado japonês começaram a demonstrar interesse na exportação de tecnologia siderúrgica para o Brasil, como uma forma de viabilizar o desenvolvimento econômico do Japão, devastado pós-segunda guerra mundial. Para Amaro Lanari Júnior, primeiro presidente da Usiminas, citado por Pereira e Faria (2002), o interesse do Japão era demonstrar sua capacidade de construir uma usina siderúrgica com tecnologia própria, mesmo que isso envolvesse investimento financeiro na constituição dessa organização. O Japão procurava mostrar competitividade em um mercado no qual não tinha tradição, diante de países líderes no fornecimento de produto e tecnologia siderúrgica, como Inglaterra, Estados Unidos, Alemanha e França.

No dia 25 de abril de 1956, com escritura pública lavrada na sede da Federação das Indústrias de Minas Gerais – FIEMG, fundava-se a Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A., no Horto de Nossa Senhora, atual cidade de Ipatinga. A Usiminas surgiu como uma empresa privada, porém ainda distante de iniciar efetivamente suas operações, devido à falta de capital necessário. Durante 18 meses, a Usiminas só existiu no papel, como uma empresa-piloto. No entanto, essa foi a condição necessária para se começar a estabelecer um contato mais próximo com possíveis sócios, como os japoneses, com apoio do governo brasileiro. A aproximação entre Japão e Brasil envolveu missões econômicas mineiras e japonesas, com o objetivo de firmar um acordo de parceria para a construção de uma usina siderúrgica em Minas Gerais.

Em 1º de setembro de 1956, segundo Pimenta, citado por Pereira e Faria (2002), uma missão mineira assinou com a Federação das Organizações Econômicas do Japão uma declaração conjunta, na qual se firmava a intenção de instalar uma usina siderúrgica em Minas Gerais, com previsão de produzir entre 350.000 e 400.000 toneladas/ano de produtos

acabados. Durante as negociações entre Brasil e Japão, o Sr. Amaro Lanari Júnior e o Sr. Teizo Horikoshi se destacaram, respectivamente, como representante brasileiro, naquele momento, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE e do Governo Federal, e como chefe da missão japonesa. Em 3 de junho de 1957, no Brasil, com a presença do então presidente Juscelino Kubitschek, foi feita a assinatura do acordo *Lanari-Horikoshi*, formalizando as intenções entre as partes para a constituição da nova Usiminas, agora uma *joint-venture* Brasil-Japão. Esse acordo estabelecia as características fundamentais e os meios de cooperação técnica e financeira entre brasileiros e japoneses.

A nova Usiminas foi a primeira *joint-venture* feita pela indústria japonesa no Ocidente, após a 2ª guerra mundial, com a participação de capital estatal em parceria com acionistas japoneses, permitindo um novo estilo de gestão compartilhada - nos moldes da iniciativa privada. O aporte de capitais (20% do Governo de Minas Gerais, 40% do Governo Federal e 40% do Japão) significou, na época, a realização do ideal mineiro e, ao mesmo tempo, foi ao encontro do desejo e da necessidade do Japão de demonstrar a presença e a marca de sua tecnologia no mundo ocidental. Essa atitude japonesa é reforçada, segundo Amaro Lanari Júnior em Pereira e Faria (2002, p.103), pelo primeiro-ministro japonês na época, que declarou publicamente que “A Usiminas é uma questão de honra para o Japão”.

No dia 26 de dezembro de 1957, em consonância com grupos privados do Japão, formou-se, em Tóquio, a sociedade Nippon Usiminas Company Limited para o fornecimento de tecnologia siderúrgica. A organização definitiva da Usiminas como uma *joint-venture* Brasil-Japão ocorreu efetivamente no 1º semestre de 1958, quando foram tomadas as ações necessárias para aprovar os estatutos e eleger a nova diretoria. O primeiro presidente da Usiminas foi o Sr. Amaro Lanari Júnior, indicado pelo governo do Estado de Minas Gerais e pelo Governo Federal.

O estilo de gestão do presidente Amaro Lanari Júnior, ao longo dos 18 anos em que esteve no comando da Usiminas, encontra-se impresso na organização até os dias de hoje, segundo o seu próprio testemunho relatado por Pereira e Faria (2002, p.137):

Fui para a Usiminas com toda aquela experiência de empresa privada, que era a única que eu conhecia. A maneira de trabalhar em uma empresa estatal eu não sabia e nunca aprendi. Trouxe para a empresa aqueles princípios de organização do taylorismo, do fayolismo, de eficiência que desenvolvi. Toda a engenharia que fiz nunca foi em metalurgia, foi mais em engenharia industrial, quer dizer, a busca da eficiência, a busca de uma empresa competitiva, com base na experiência americana. Aí apliquei o que sabia na Usiminas.

No dia 16 de agosto de 1958, pelas mãos do presidente da República Juscelino Kubitschek, foi solenemente cravada a estaca inicial para a construção da Usina em Ipatinga, que recebeu o nome de “Usina Intendente Câmara”, uma homenagem ao grande precursor dos empreendimentos siderúrgicos em Minas Gerais, Manoel Ferreira da Câmara Bittencourt Aguiar e Sá. Neste mesmo ano, começaram as obras para a construção da Usiminas. Ipatinga era então um pequeno vilarejo com aproximadamente 60 casas e 300 habitantes, situado no Vale do Aço e próximo ao quadrilátero ferrífero de Minas Gerais, uma das maiores reservas de ferro do mundo. Por rodovia, Ipatinga fica a cerca de 220 Km de Belo Horizonte. Por via aérea, fica a 20 minutos da capital mineira.

Paralelamente ao início das obras da Usiminas em Ipatinga, foi programado um intercâmbio entre funcionários, para cursos e estágios, tanto no Brasil quanto no Japão. A primeira equipe formada pela Usiminas foi enviada ao Japão em setembro de 1958, composta por 10 engenheiros brasileiros, cada um responsável por uma especialidade ligada à siderurgia, como coqueria, controle de qualidade, instrumentação e combustão, sinterização, laminação, planejamento e controle de produção, aciaria, altos-fornos, manutenção eletromecânica e transporte e apoio à operação. Durante quase um ano, esses engenheiros permaneceram no Japão e, quando retornaram, estavam aptos para assumir funções de

relevante importância nas obras de construção da usina, bem como para assumir cargos de liderança nos diversos setores da estrutura administrativa e operacional da empresa.

Em abril de 1960 chegaram os primeiros equipamentos japoneses para a usina e, no ano seguinte, começou a montagem dos altos-fornos. No dia 26 de outubro de 1962, o Presidente da República João Goulart inaugurou a Usina Intendente Câmara. Com uma tocha trazida de Ouro Preto, simbolizando os inconfidentes mineiros, o presidente da república acendeu o primeiro alto-forno da usina, dando início, 24 horas depois, à primeira corrida de gusa e, portanto, à primeira produção industrial da Usiminas, com capacidade de 500 mil toneladas de aço/ano. Desde então, o relacionamento com os japoneses vem sendo mantido por meio da renovação constante de acordos de assistência técnica, que proporcionam um estreito contato com a tecnologia japonesa. Somado a isso:

aspectos básicos do modelo japonês de administração, como a busca da qualidade, a proteção ao meio ambiente, os investimentos na capacitação pessoal, a valorização do homem e o trabalho em equipe, são [ainda hoje - 2004] facilmente identificados na cultura Usiminas. A filosofia da gestão na Usiminas pode ser sintetizada nas palavras do [primeiro] presidente Amaro Lanari Júnior: 'É a insatisfação frente aos resultados que abre o caminho para a inovação e novas tecnologias' (USIMINAS, 2004a, p.5).

Em junho de 1963, a aciaria nº 1 e a laminação de placas foram inauguradas. Um mês depois, entrava em funcionamento a laminação de chapas grossas. Em 1965, ocorreram várias outras inaugurações na Usina, como a laminação de tiras a quente, a secagem da segunda bateria de coqueria, a linha de acabamento de tiras a quente, a produção de coque da segunda bateria da coqueria, o alto-forno nº 2 e a laminação de tiras a frio. Essas inaugurações permitiram a complementação do ciclo que tornou a siderúrgica uma usina de produção integrada. No anexo A, encontra-se o fluxo de produção da Usiminas na Usina Intendente Câmara, em Ipatinga – MG.

Em 1965, o presidente Amaro Lanari Júnior, logo após o início da operação integrada da usina, conduziu um dos momentos fundamentais da organização: a tomada de decisão de

priorizar, como objetivo maior da Usiminas, a qualidade de seus produtos. Foi essa política de qualidade que impôs um novo rumo à organização, caracterizado por contratos permanentes de assistência técnica, assinados com o Japão. A Usiminas passou a investir maciçamente na formação de uma mentalidade profissional responsável, dinâmica e interessada permanentemente nas inovações tecnológicas. Segundo Pereira e Faria (2002, p.137), o slogan que se tornou símbolo da Usiminas, declarado pelo então presidente Amaro Lanari Júnior, representando a sua política de qualidade e busca de eficiência foi: “o homem é o nosso maior patrimônio”.

A partir de 1968, devido a uma estagnação na demanda brasileira por produtos siderúrgicos, a Usiminas optou por adotar uma política de mercado mais agressiva no exterior, começando a exportar para a Argentina, Estados Unidos e Uruguai. Essa ação no exterior exigiu a expansão da capacidade produtiva da Usina para 1 milhão e 400 mil toneladas, estimulada pelo Plano Siderúrgico Nacional do governo federal para o período de 1968 a 1972. A Usiminas encerrou a década de 60 atendendo 50% da demanda nacional de chapas grossas de aço (USIMINAS, 2002).

No início da década de 70, a siderurgia brasileira teve o seu primeiro desafio como indústria fomentadora de desenvolvimento. À siderurgia cabia desempenhar um papel fundamental, sendo de sua responsabilidade o fornecimento do insumo básico para a reativação da indústria pesada - naval, automobilística e de construção civil - e para a retomada das grandes obras públicas. Entretanto, a capacidade de produção da siderurgia brasileira na época não era suficiente para acompanhar o ritmo de crescimento. Dessa forma, os anos 70 iniciaram-se com novas diretrizes definidas para o setor siderúrgico, voltadas prioritariamente à elevação da produção de aço nacional (PAIVA et al., 2003). Neste sentido, foi criada uma nova organização chamada *Usiminas Mecânica*, fundada pela própria Usiminas em 21 de outubro de 1970. Seu objetivo era promover a utilização do aço na

construção civil e no setor de mecânica (indústria naval e automobilística), por meio da fabricação de equipamentos e estruturas metálicas para os mais diversos segmentos do mercado (USIMINAS, 2002).

No ano seguinte, foi inaugurado o *Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Usiminas*, cujo objetivo era absorver, gerar e disseminar conhecimentos científicos e tecnológicos. Esses conhecimentos eram voltados, sobretudo, para: a caracterização e a avaliação de matérias-primas, insumos, resíduos e materiais diversos relacionados aos processos de produção do aço; a melhoria e o desenvolvimento de processos e produtos; a redução de custos; a caracterização e a engenharia de aplicação de produtos; a preservação do meio ambiente; a identificação, a avaliação e a exploração de novas tecnologias e novos negócios para a Usiminas.

Em 1974, foi inaugurado o Alto Forno nº 3, que proporcionou à Usiminas a capacidade de produção de 1,7 milhão de toneladas de aço em dezembro de 1975. Juntamente com o Alto Forno nº 3, iniciaram-se as obras do Forno Contínuo de Reaquecimento de Placas nº 2, duplicando a capacidade de produção da laminação de tiras a quente da usina. Também em 1975, houve a inauguração da Aciaria nº 2, que contava com pontes rolantes e um sistema de tratamento de gases. Esses investimentos fizeram com que a Usiminas, no final da década de 70, atingisse a produção de 3 milhões e 500 mil toneladas de aço ao ano, a maior da siderurgia brasileira (USIMINAS, 2002).

A década de 80, ao contrário dos anos 70, foi de profunda recessão para o Brasil. O país enfrentou dívidas, inflação galopante, desemprego, queda do PIB e altas taxas de juros. O período foi marcado também pela eclosão da crise internacional de petróleo, que repercutiu negativamente não só no fornecimento e nos preços dos combustíveis como também acentuou uma tendência de desaquecimento da economia nacional (PAIVA et al., 2003). Frente a este conturbado quadro conjuntural, a Usiminas colocou em prática um rígido programa de

economia interna. Neste período, foi executado um sério controle sobre os novos investimentos, em função da manutenção de seu pessoal e da melhor utilização de seus recursos físicos, financeiros e humanos. Nessa época, a empresa, em consequência da retração do mercado doméstico, buscou uma maior participação no mercado externo através das exportações de produtos nobres. Nesta década também foi feita, em janeiro de 1980, a mudança do escritório central da Usiminas para o Novo Edifício Sede, na região da Pampulha, na capital mineira. Em 1984, foi lançado o *Projeto Xerimbabo* da Usiminas, cujo nome indígena significa animal de estimação, dando início a uma série de cursos de educação ambiental, seminários e exposições, com a finalidade de proporcionar uma conscientização ambiental na região (USIMINAS, 2002).

No início dos anos 90, havia uma tendência mundial de liberação da economia e as nações do primeiro mundo já haviam iniciado as privatizações de suas empresas. No Brasil, estudos da época mostravam que o atrelamento de empresas à pesada máquina governamental trazia, como consequência, custos mais altos, uso menos eficiente das tecnologias, mão-de-obra super dimensionada e a inevitável influência política sobre as decisões que, no âmbito da empresa, deveriam estar baseadas em termos estratégicos (PAIVA et al., 2003).

Frente a isso, a década de 90 marcou a Usiminas com a sua privatização, oficializada no dia 24 de outubro de 1991 e estimulada pelo Programa Nacional de Desestatização (PND) do Governo Fernando Collor (USIMINAS, 2002). Esse programa governamental assinalou o início de uma grande transformação na economia brasileira e um novo ciclo na história da Usiminas. Paralelamente à nova adaptação à livre iniciativa, a Usiminas estabeleceu prioridades para o seu posicionamento no mercado siderúrgico. Foram dados novos enfoques empresariais e culturais à Usiminas, preservando os valores e práticas construídas ao longo de seus quase 40 anos. Seus investimentos foram direcionados para as áreas de atualização

tecnológica e ampliação da capacidade produtiva, visando à produção de aços de alto valor agregado.

Até 31 de outubro de 1991, a Usiminas foi uma empresa controlada pelo governo federal (USIMINAS, 2001). Após a privatização, o controle acionário da Usiminas passou a ter o seu capital social constituído por várias organizações, conforme a ilustração 08. O grupo de controle acionário da Usiminas possui 52,97% do capital social, sendo composto pelas organizações: Nippon Usiminas, Caixa dos Empregados da Usiminas, Camargo Corrêa, Votorantim, Bradesco, Banco Comercial de Investimentos Sudameris, Rio Negro e Fasal.

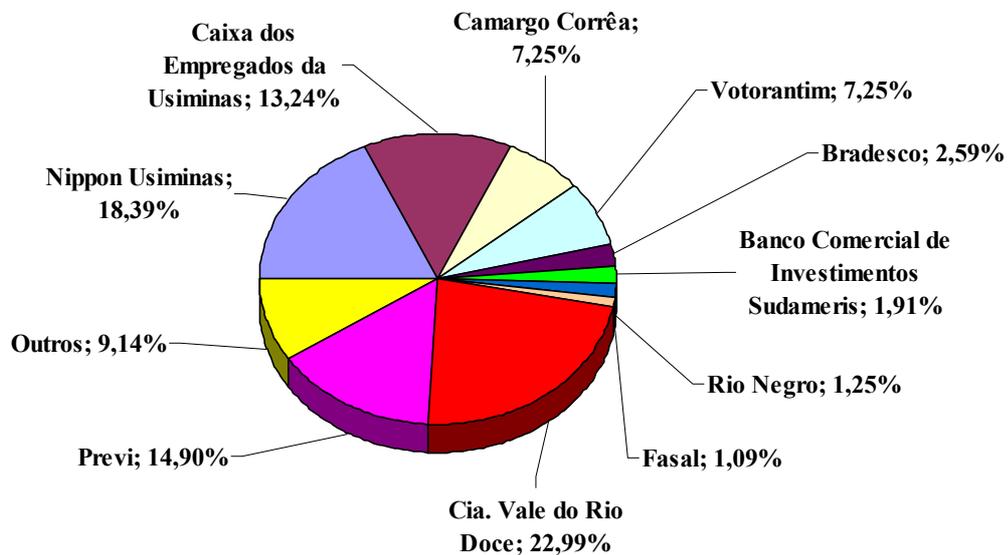


Ilustração 08 – Composição do capital social da Usiminas pós-privatização. Fonte: Usiminas (2004b)

Com a privatização da Usiminas, houve revisão de processos na organização como um todo e a prática do *downsizing*, fazendo com que o número de funcionários fosse reduzido. De acordo com César Medeiros, mencionado por Martins (2001), haviam 12.480 funcionários em 1991 contra 8.323 em 2001. Por outro lado, a diretoria da Usiminas e o Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga mencionam que 85% dessa diferença no total de funcionários foi por motivos de aposentadoria.

Ainda na década de 90, especialmente a partir de 1996, segundo dados da Usiminas (2002; 2004b), dois eventos foram importantes na história da empresa, um relacionado à qualidade e outro à tecnologia. No que diz respeito à qualidade, a Usiminas foi a primeira usina do Brasil e segunda do mundo a alcançar o certificado ISO 14001 de Gestão Ambiental. No que diz respeito à tecnologia, foi lançado o Plano de Atualização Tecnológica e Otimização da Capacidade Produtiva, com investimentos de US\$ 1,45 bilhão. Em 1998, a empresa passou a integrar o restrito grupo de siderúrgicas mundiais que opera com 100% de lingotamento contínuo, o mais moderno processo de fabricação de placas para laminação. Do total investido, US\$ 852 milhões foram aplicados no Plano de Otimização da Produção, que inaugurou, em 1999, com a presença do Presidente Fernando Henrique Cardoso, a mais moderna linha de laminação a frio do país: a Laminação a Frio 2, com capacidade para produzir 1 milhão de toneladas de aços laminados por ano.

Neste mesmo ano, ocorreu a criação da Unigal, *joint-venture* entre a Usiminas e a Nippon Steel, direcionada para a produção de 400 mil toneladas de aços galvanizados por imersão a quente (HDG), o mais avançado processo para o setor. A Unigal, inaugurada em 2000, trouxe para o Brasil a tecnologia japonesa de produção de aços galvanizados, uma das mais modernas do mundo. Os US\$ 603 milhões restantes foram investidos em modernização e atualização tecnológica, visando à melhoria da qualidade, enobrecimento do produto, redução de custos, manutenção da capacidade produtiva e melhorias ambientais. Com esses investimentos em tecnologia, a Usiminas chegou, no ano de 2000, a uma produção anual de 4,5 milhões de toneladas de aço líquido (USIMINAS, 2002).

Percebe-se que, ao longo de sua história, a Usiminas investiu no aprimoramento da sua capacidade produtiva, no aumento da produtividade, na formação de parcerias estratégicas e na gestão do seu negócio - o aço.

Estrutura organizacional atual

Hoje, a Usiminas é a organização-chave e controladora do Sistema Usiminas, formado por 17 organizações, entre empresas coligadas, controladas e instituição social. Juntas, empregam 22 mil pessoas e formam o maior complexo siderúrgico da América Latina e um dos 20 maiores do mundo, com produção anual de cerca de 10 milhões de toneladas de aço. O Sistema Usiminas tem suas principais forças produtivas nas siderúrgicas Usiminas e Cosipa, mas mantém participação (tanto em empresas controladas como coligadas) em setores estratégicos, como logística (Usifast, MRS Logística, Rios Unidos Transportes e os terminais portuários de Praia Mole-ES e Cubatão-SP), estamparia e bens de capital (Usiminas Mecânica e Usiparts) e distribuição e serviços (Fasal, Rio Negro, Dufer, Usial, Usiroll e Unigal). Está presente também, com participação acionária, nas siderúrgicas Siderar (Argentina) e Sidor (Venezuela). A ilustração 09 mostra o Sistema Usiminas.

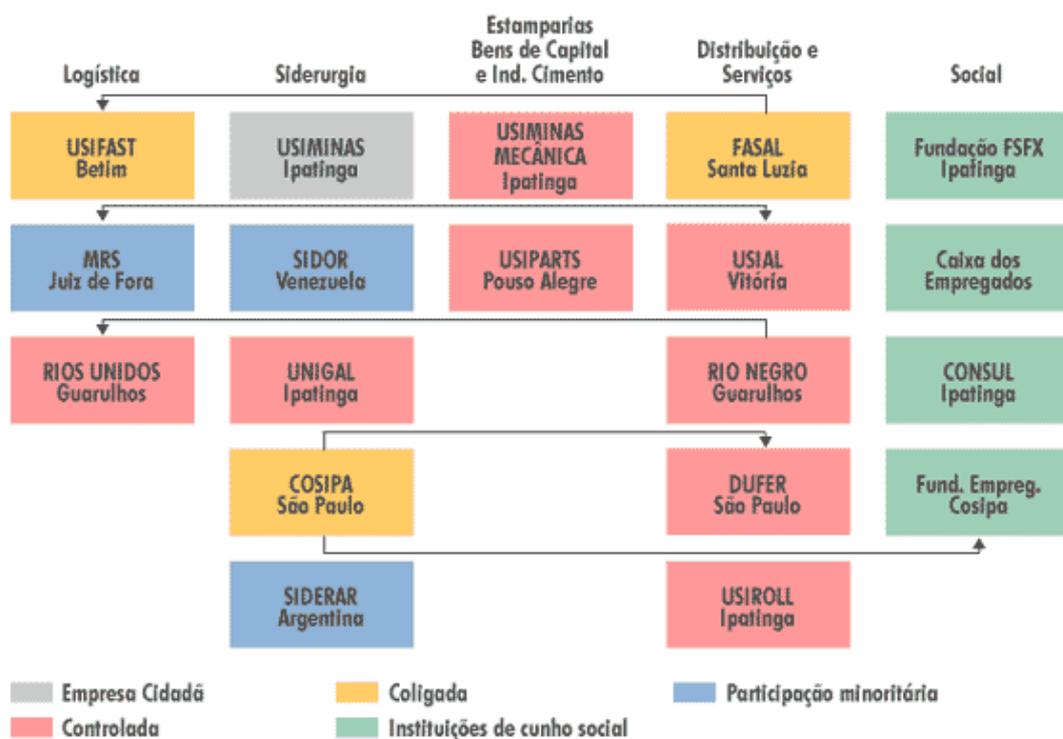


Ilustração 09 – O Sistema Usiminas e suas organizações. Fonte: Usiminas (2004b).

O Sistema Usiminas atua em diversos setores consumidores de aço no país e no exterior. No Brasil, os principais clientes são a indústria automobilística (o Sistema Usiminas detém 60% do mercado), os consumidores de tubos de pequeno e grande diâmetro (71% e 98%, respectivamente), a construção civil (57%), a construção naval (100%), o setor eletroeletrônico (55%), a relaminação e as máquinas agrícolas e rodoviárias (USIMINAS, 2004b). O mercado de siderurgia, desde 2000, é composto por nove empresas do setor, responsáveis por 96% da produção brasileira. Elas estão reunidas, de acordo com Brasil et al. (2003), em cinco grupos principais: CSN, Usiminas/Cosipa, Acesita/CST, Belgo/Mendes Júnior e Gerdau/Açominas.

Atualmente, a Usiminas destaca-se como uma das maiores siderúrgicas do país. Em 2003, teve um faturamento de R\$ 8,659 bilhões, com resultado operacional de R\$ 2,517 bilhões. Sua unidade produtiva, a Usina Intendente Câmara, localizada em Ipatinga - MG, tem capacidade para processar 4,7 milhões de toneladas/ano de aço líquido, produzindo aços não revestidos (placas, chapas grossas, laminados a quente e a frio) e galvanizados. Os principais produtos da Usiminas e suas respectivas aplicações são:

- **Chapas grossas** - tubos de grande diâmetro, caldeiras e vasos de pressão, máquinas e implementos agrícolas, plataforma marítima, usina nuclear e indústria naval;
- **Laminados em tiras a quente** - autopeças (longarina, chassis, aro e disco de rodas), implementos agrícolas, pontes e edifícios (estrutura metálica), botijões e tubos de grande diâmetro;
- **Laminados a frio e revestidos (EG e HDG)** - peças internas e externas de automóveis, eletrodomésticos, embalagens (latas de óleo e de tinta) e construção civil;
- **Fundidos e forjados** - cubos para turbinas e barras de aço ao carbono, barras de aço microligado e barras forjadas para estrutura de máquinas e automóveis.

Em 2003, os principais mercados da empresa no exterior foram: China, Coréia do Sul, Estados Unidos, México, Argentina e Chile. No Brasil, os estados de São Paulo, Minas

Gerais e Rio de Janeiro constituem quase 80% do mercado interno da Usiminas. No mercado interno, o *Projeto Usiteto*, desenvolvido desde 1998, tem por objetivo proporcionar à construção civil novas perspectivas para habitação popular. São alternativas industrializadas e econômicas para construção de edifícios, casas e engradamentos metálicos. “A Usiminas acredita que o País só poderá reduzir o déficit habitacional com ganhos de produtividade significativos, obtidos pela construção industrializada. E o aço, por excelência, é o elemento estrutural da construção industrializada” (PAIVA et al., 2003, p.9). Ao longo dos últimos anos já foram desenvolvidos edifícios de quatro a sete pavimentos, com apartamentos de dois a três quartos, adequados para glebas urbanizáveis e lotes urbanos.

A visão organizacional da Usiminas é consolidar o maior, o mais moderno e o mais competitivo complexo siderúrgico na América Latina, com destaque entre os 20 maiores grupos mundiais, líder no mercado brasileiro e com expressiva presença no mercado externo. O objetivo é trazer retorno para os acionistas, através de estratégias focadas: no atendimento diferenciado ao cliente com produtos e serviços de qualidade e maior valor agregado; na busca contínua da liderança; na redução dos custos e na melhor estrutura do capital; e na otimização das sinergias entre as empresas do sistema (USIMINAS, 2004c).

A missão da Usiminas é composta por três pilares. O primeiro é criar valor para a sociedade através das atividades siderúrgicas e correlatas. O segundo é validar suas ações em toda a cadeia produtiva através do fornecimento de produtos e serviços competitivos e de qualidade para os clientes, além da geração de retorno para os acionistas, bem como da promoção do bem-estar e do desenvolvimento dos empregados e comunidades. O terceiro é buscar, sempre, a perenização do empreendimento e a harmonização dos fins econômicos com os demais interesses sociais da coletividade. A Usiminas efetiva a sua missão por meio da execução de seus *objetivos estratégicos*, comunicados a todos os seus funcionários de

modo formal e por escrito em suas respectivas áreas de atuação. De acordo com dados da Usiminas (2004c), são eles:

- **Responsabilidade Social** - garantir a credibilidade pública e a legitimidade social e ambiental das empresas que compõem o Sistema Usiminas, validando-as por meio do desenvolvimento de produtos, ações e soluções que favoreçam a inclusão social e a preservação ambiental para as futuras gerações.
- **Clientes** - atender os clientes em suas necessidades e expectativas de forma diferenciada, mobilizando as potencialidades das empresas do Sistema de forma integrada, assegurando a satisfação dos clientes e a presença firme no mercado.
- **Lucro Merecido** - otimizar o lucro, fortalecendo a competitividade e a imagem das empresas do Sistema Usiminas, buscando novas oportunidades, reduzindo custos, aumentando receitas e produtividade, maximizando valor para acionistas, clientes, fornecedores, empregados, governo e comunidade.
- **Pessoal** - criar condições para que o seu pessoal seja um dos fatores de diferencial competitivo do Sistema Usiminas, desfrutando de um ambiente de motivação e aprendizado sistêmico, desenvolvendo-se e exercitando seus talentos, compartilhando valores para vencer desafios, **na velocidade que o ambiente exige, num clima de permanente cooperação e no trabalho em equipe.** *(grifo nosso)*
- **Gestão Corporativa** - maximizar a efetividade das empresas do Sistema Usiminas, explorando integralmente as competências específicas, buscando melhor posicionamento mercadológico, menores custos e maior eficiência mediante a coordenação de estratégias.
- **Competitividade Corporativa** - incorporar permanentemente novas tecnologias e práticas de pesquisa, **maximizando sinergias na cadeia de valor de suas empresas**, promovendo difusão tecnológica, parcerias mutuamente vantajosas, reforçadas por princípios de confiança recíproca e duradoura, possibilitando **respostas ágeis na neutralização de ameaças e melhor aproveitamento de oportunidades.** *(grifo nosso)*

Os objetivos estratégicos são formalizados e visualmente expostos em todas as áreas da Usiminas, agindo como um mecanismo de controle que age sobre a forma de lidar com o

tempo na organização, que deve ser compatível ou até mais rápido do que o ritmo do ambiente (SILVA, 2003).

A Usiminas, com base em sua visão, missão e objetivos estratégicos, elaborou, em 14 de maio de 2003, as suas *diretrizes gerenciais*, declaradas formalmente pelo seu presidente, Rinaldo Campos Soares. As diretrizes gerenciais reconhecem que: a conduta ética nos negócios e atendimento dos requisitos legais e regulamentares associados aos produtos, processos, pessoas e instalações são agentes direcionadores da gestão; estratégias, planos de ação e processos são orientados em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes; a preservação da saúde e bem estar das pessoas, sua valorização, capacitação, envolvimento, motivação e segurança com base na prevenção de acidentes são permanentes alvos da ação empresarial; a prevenção da poluição, identificação e controle de aspectos ambientais, redução da geração de resíduos sólidos, qualidade dos efluentes hídricos e das emissões atmosféricas, uso racional da água, da energia e dos insumos são requisitos para o desenvolvimento de todas as atividades (USIMINAS, 2004c).

Em termos de recursos humanos, a Usiminas possui atualmente cerca de 8.000 funcionários, dirigidos por 5 áreas principais da organização, além da presidência. Essas áreas (diretorias) são a gerência geral da usina, a comercialização, o desenvolvimento, finanças e relações com investidores e relações especiais. Essas áreas foram ilustradas por meio do organograma do núcleo estratégico, composto pelo conselho administrativo, presidência e diretorias, conforme a ilustração 10.

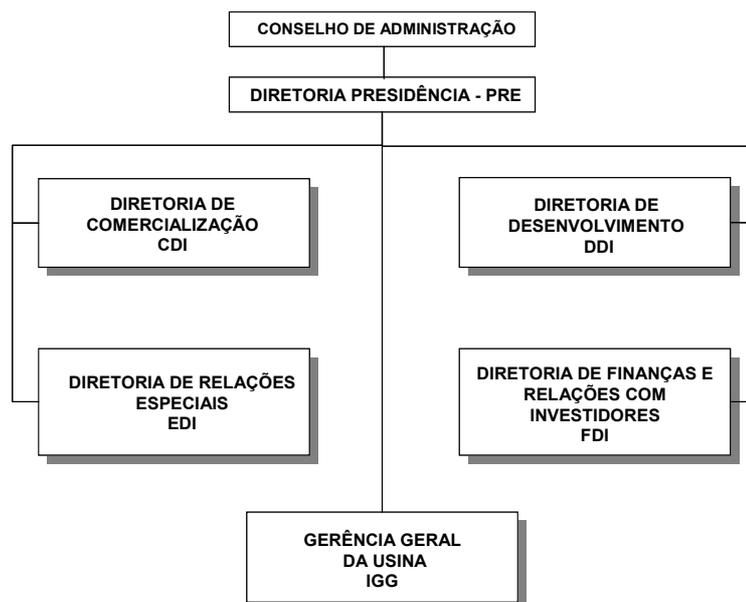


Ilustração 10 – Organograma do núcleo estratégico da Usiminas. Fonte: USIMINAS (2003).

A **presidência** é assessorada por 10 gerências, que atuam como apoio à execução das tarefas do presidente. São elas: planejamento corporativo, assuntos jurídicos, meio ambiente e urbanismo, recursos humanos e administração, transferência de tecnologia, informática, comunicação social, informações técnicas, escritório no exterior e auditoria interna. A área de **comercialização** envolve um total de 17 gerências, sendo 6 gerências de primeira linha (departamento), 7 de segunda linha (divisão) e 4 de terceira linha (seção), possuindo como responsabilidade as funções de marketing, vendas para o mercado interno e externo, logística, portos e desenvolvimento de aplicações do aço. Na área de **finanças e relações com investidores** existem 9 gerências, sendo 4 gerências de primeira linha e 5 de segunda linha, sob cuja responsabilidade estão as funções de operações e processamento financeiros, controladoria, contabilidade e bens patrimoniais, faturamento, custos industriais e planejamento econômico-financeiro. A área de **relações especiais** é responsável pelo estreito contato com os parceiros japoneses, possuindo somente uma gerência de primeira linha. A área de **desenvolvimento** é responsável pelo desenvolvimento de novos negócios, planejamento de instalações, projetos e técnicas de engenharia e obras. A **área geral da usina**

é responsável pela produção industrial da usina e é composta por: suprimentos (compras e contratos), engenharia industrial, planejamento e controle da produção, metalurgia e garantia de qualidade, pesquisa de novos produtos e processos, tecnologia ligada ao fluxo de produção, energia e transportes, manutenção e oficinas, instrumentos e automação. O organograma estrutural da Usiminas envolve um total de 146 gerências de diferentes níveis hierárquicos. Devido à sua extensão, esse organograma encontra-se no anexo B.

O horário do expediente na Usiminas possui um padrão na sede, em Belo Horizonte, que difere do da usina, em Ipatinga. Na sede administrativa, inicia-se a jornada de trabalho às 8:30h e termina-se às 17:30h, com uma hora de almoço. Na Usina Intendente Câmara, o horário é diferente, inicia-se o trabalho às 7:30h e termina-se às 17:00h, com uma hora e meia de almoço.

Técnicas de gestão praticadas

Quanto às técnicas de gestão utilizadas pela Usiminas, é possível perceber que a prática da qualidade e o trabalho em equipe são pontos marcantes da cultura desta organização (USIMINAS, 2004a). A estratégia da qualidade na Usiminas sempre esteve sintonizada com o mercado e com o que de melhor se praticava nele. Essa estratégia pode ser notada desde o seu surgimento e não se reduz somente a uma diretriz lançada após a sua privatização (USIMINAS, 2004b). Assim, na década de 60, foi implantado um sistema de padronização que se supõe ter como base, segundo evidências levantadas na evolução histórica da Usiminas, princípios tayloristas e técnicas de origem japonesa.

Além disso, considerando os princípios básicos do Controle da Qualidade comentados por Wood Jr. e Urdan (1994), a melhoria contínua (*kaizen*) foi, e ainda vem sendo, uma prática que norteou os esforços dos funcionários da Usiminas para a Qualidade Total de seus

produtos. Nos anos 70, o enfoque na qualidade do produto, com ênfase no Controle da Qualidade, foi expandido para a Garantia da Qualidade. Em 1979, a Usiminas recebeu da *American Bureau of Shipping* o primeiro de 12 Certificados de Qualidade Assegurada. A visão de gestão da qualidade foi ampliada, nos anos 80, para Sistemas da Qualidade, envolvendo toda a empresa, como comenta o gerente do departamento de manutenção e oficinas da usina em Ipatinga (entrevistado 08):

[...] nós tivemos esse impacto de mercado, de reduzir a produção, de ter até que partir pra reduzir níveis de produção porque o mercado não estava demandando. Então, aí marcou muito a forma com que a empresa se adequou nessa época. A busca de não perder a capacidade da equipe, não perder a equipe, manter a equipe, mesmo com linhas de produção parando por não ter mercado. Ela aproveitou essa oportunidade pra fazer as manutenções, as grandes paradas, com recursos próprios, deslocando gente de uma área pra outra, pra fazer esse trabalho. E a evolução que nós tivemos nessa época, por exemplo, a manutenção, de buscar soluções... Aproveitar aquela oportunidade que nós estávamos trabalhando com uma certa folga, já que o mercado não tava exigindo aumento de produção, não tava exigindo nem a produção que a empresa tinha capacidade de produzir. Nós partimos então a estudar situações técnicas que nos favoreceu depois sair dessa crise, né? Passamos a aumentar os intervalos de paradas e com isso ter maior disponibilidade de equipamentos. Quando começou a sair da crise, nós já estávamos bem mais estruturados, com as reformas de forno feitas já com pessoal próprio [...]. Então eu acho que foi marcante isso porque a empresa preferiu manter a equipe, mesmo não tendo mercado, e aproveitar e fazer as manutenções, se preparar para o período pós-crise [...]

Foi neste processo que a Usiminas estabeleceu sua base para a Política da Qualidade e conquistou as certificações ISO 9001 e QS 9000, em 1992 e 1996, respectivamente. Em ambos os casos, a organização foi a primeira indústria siderúrgica e uma das dez primeiras empresas a receber esses certificados no Brasil. Em 1996, foi a vez de receber a ISO 14000, de gestão ambiental. O advento da nova série ISO 9000:2000 propiciou à Usiminas uma oportunidade de ampliação da Gestão da Qualidade praticada, consolidando, dessa forma, seu modelo de gestão baseado em processos.

Com o movimento das privatizações e com a mudança de sua natureza empresarial, a Usiminas praticou o *downsizing* em sua estrutura, fazendo com que fossem extintos alguns níveis hierárquicos (postos de trabalho), como as gerências de divisão ou de segunda linha.

Para o gerente de planejamento de instalações (entrevistado 05), isso permitiu que a organização se tornasse mais competitiva, por meio da redução de custos e da melhoria na comunicação interna, como comenta:

Na mudança de estatal para privada, o custo de pessoal tem que ser minimizado porque todas as empresas privadas são competitivas entre si, todas as regras que tolhem suas ações tendem a andar mais devagar, na empresa privada não. **Você tem que ser competitivo, tem que ter agilidade, então a mudança foi brutal porque é uma mudança inteira, de mentalidade, de visão, a informação tem que ser muito veloz, a ação também. Então, a empresa exatamente neste período fez um *downsizing*, isso foi sem dúvida que, deu mais trabalho pra cada um, deu ritmo de trabalho.** Isso é benéfico, né? Em grande parte, porquê? Quando você tá numa estatal maior, você naturalmente é mais lento pela própria circunstância. Quando houve o *downsizing* na empresa, você realmente sentiu que agora você melhorou, diminui os níveis hierárquicos, então facilitou os contatos e as ações para o trabalho. Então sua carga de trabalho foi aumentada, **menos tempo pra fazer** e muito mais coisas você pode fazer com mais liberdade. (*grifo nosso*)

Dentro do contexto da competitividade percebe-se, de acordo com o comentário do ator gerencial, que o ambiente impõe um ritmo para a organização permanecer no mercado, requisitando uma reorganização dos recursos organizacionais para um melhor aproveitamento dos mesmos, de maneira mais veloz. Esse discurso confirma o que Silva (2003) e outros estudiosos já haviam percebido acerca do “imperativo ambiental”, ou seja, que as organizações colocam o mercado como principal causa para justificarem suas decisões estratégicas. A técnica de gestão utilizada na Usiminas para atender às mudanças requisitadas foi o *downsizing*, cuja prática acreditamos que se aproxima das discussões tratadas em Mariano e Segre, citados por Mariano e Dias (1996).

A Usiminas começou a utilizar o sistema *just-in-time* (JIT) para administrar a sua carteira de clientes. A empresa possui ainda uma política de atendimento diferenciado, realizada principalmente em duas linhas: por meio de parcerias e através de melhororias na logística de entrega de seus produtos, como apresentam Brasil et al. (2003, p.17):

[...] parcerias com os clientes, a criação conjunta da Usiminas com a Fiat, da Usistamp, especializada em peças estampadas com entrega *just-in-time* e a Usicort, centro de serviço no fornecimento de peças estampadas e *blanks*. Na linha da

melhoria da logística, a Usiminas inaugura em 2000, em Taubaté, São Paulo, o USICENTRO, com o objetivo de beneficiar e distribuir para seus clientes daquele estado e do sul do Brasil, produtos siderúrgicos. Ultimamente entrou no comércio eletrônico e logo recebe o prêmio Microsoft como melhor software da América Latina neste setor.

Vale ressaltar que a logística da Usiminas, de acordo com Coelho Júnior (2004), tem como base três tipos de entrega: a **decendial** (programada a cada dez dias); o programa **JIT–In Natura** (a Usiminas, por meio de seus centros de distribuição, como a USICENTRO, gerencia o estoque de seus clientes); e a entrega **JIT–Beneficiada** (a Usiminas, além de gerenciar o estoque, ainda presta serviços de elaboração de produtos específicos para os seus clientes, como a Usicort, parceria entre a Fiat e a Usiminas).

O sistema *just-in-time* de atendimento ao cliente da Usiminas, considerando as suas restrições produtivas e as necessidades atuais de mercado, vem sendo aplicado a grandes clientes parceiros, que possuem itens repetitivos, volumes satisfatórios de demanda e que preferencialmente realizam os pedidos fazendo uso da troca eletrônica de dados (EDI). O uso do sistema JIT pela Usiminas, como técnica de gestão, vem causando efeitos positivos para a redução do *lead time* da cadeia produtiva (principalmente na entrega dos produtos), além de agregação de valor, fidelização de clientes, absorção de incertezas e maior flexibilidade de produção e demanda. Percebe-se que as ações da Usiminas coadunam com as práticas do sistema JIT discutidas por Moura e Banzato (1994) e Klement (1997), que afirmam que a diminuição do tempo de ciclo (*lead-time*) é uma das ações necessárias para a efetiva prática desta técnica de gestão. O *lead-time* (tempo de ciclo produtivo) corresponde ao período que começa com o pedido do produto a ser produzido e termina com a sua entrega ao cliente.

Além dessas técnicas praticadas, observou-se, durante a pesquisa *in loco*, que a Usiminas está implantando (como mais uma inovação tecnológica) o sistema SAP em sua estrutura organizacional, para obter um controle mais eficiente dos seus recursos via computador. O sistema SAP (*Systemanalyse and Programmentwicklung* - Sistemas,

Aplicações e Produtos para Processamento de Dados) é um sistema informatizado gerencial de origem alemã que permite o controle integrado das diferentes áreas funcionais de uma organização, fornecendo informações estratégicas para o processo de tomada de decisão (SAP, 2004).

Tendo apresentado o contexto organizacional da Usiminas S.A. - envolvendo sua evolução histórica, sua estrutura organizacional atual e suas técnicas de gestão praticadas - torna-se possível, então, apresentar a percepção dos gestores sobre o controle do tempo nesta organização.

4.2 O CONTROLE DO TEMPO NA USIMINAS S.A.

Os dados coletados na Usiminas foram apresentados e analisados por área de atuação (comercialização, finanças e relação com investidores, desenvolvimento, assessoria à presidência e produção industrial). A descrição do controle do tempo foi realizada por área funcional porque, de acordo com Lawrence e Lorsh (1973) e Noss (2001), a dimensão temporal nas organizações varia conforme a natureza, finalidade e dinâmica de cada área. Isso permite sugerir que há diferentes tipos de controle organizacional atuando sobre o tempo de trabalho na Usiminas. Assim, as tarefas que os gerentes realizam ao longo do horário de expediente na Usiminas permitiram identificar as categorias de análise relacionadas ao controle do tempo.

Durante as descrições do controle do tempo por área, foram realizadas discussões e análises a partir do conteúdo obtido com os atores gerenciais, tendo como base os fundamentos teóricos e as categorias de análise trabalhados nesta dissertação.

Ao término de cada descrição do controle do tempo por área na Usiminas, foi elaborada uma ilustração para sumarizar as principais subcategorias do controle do tempo, identificadas a partir das percepções dos atores gerenciais pesquisados.

O controle do tempo na área de comercialização da Usiminas S.A.

A área de comercialização da Usiminas é composta por 6 gerências de primeiro nível: marketing; nacional de vendas; desenvolvimento da aplicação do aço; portos; vendas de exportação e logística. As duas gerências pesquisadas foram a de **vendas de exportação** (entrevistado 01) e a de **logística** (entrevistado 02).

Inicialmente, em termos de **padronização**, identificaram-se particularidades relacionadas à especificação prévia das tarefas ao longo do tempo de trabalho desenvolvido pelas gerências de vendas de exportação e de logística. A gerência de vendas de exportação percebe que, na duração de seu trabalho, freqüentemente, grande parte de seu tempo é destinada para reuniões externas e internas (muitas delas previamente programadas), elaboração de relatórios para a sua diretoria, viagens e telefonemas.

eu passo grande parte do meu tempo fazendo reuniões, está certo? esse é um ponto. [...] A USIMINAS tem muita demanda por informação, então eu passo boa parte, uma grande parte do meu tempo montando informações pra alta administração da empresa. [...] viagem, esqueci de falar, grande parte do meu tempo eu gasto viajando, visitando mercado, visitando cliente, reuniões com entidades aí fora, está certo? Grande parte do meu tempo. Já teve época que eu viajei durante quatro meses do meu ano. Se você acumular, em doze meses eu viajei quatro meses. E viagens longas, viagens pro exterior. [...] e telefone também consome bastante tempo, mas, eu faço um roteiro prévio pra não ficar muito tempo nele, ele é um tremendo ladrão de tempo (ENTREVISTADO 01 – Gerente de Vendas de Exportação).

Quanto às viagens realizadas pela gerência de vendas de exportação é importante considerar que o gerente, nessas viagens, possui dedicação total de seu tempo à Usiminas, no período em que estiver em outra localidade. Isso inclui visitas e reuniões com clientes, ao longo do dia e da noite, inclusive no café da manhã, almoço e jantar. Percebe-se, com base na

percepção descrita anteriormente pelo entrevistado 01, que reuniões e viagens são freqüentes e que muitas delas são previamente programadas, o que faz delas atividades padrão durante o processo de trabalho diário desse gerente. Outro aspecto a ser destacado é que a gerência de vendas de exportação procura especificar previamente o roteiro da conversa por telefone, para “não perder tempo”. A gerência de logística procura se antecipar às solicitações de seus superiores, na medida em que vai sentindo, com base na experiência de trabalho adquirida, a necessidade de mantê-los informados sobre o processo de atendimento ao cliente de certos produtos.

[...] Você vê que o diretor acabou de cobrar uma coisa aqui, que eu tinha acabado de fazer numa reunião, pedindo tudo isso que ele veio me pedir aqui. Antes dele me pedir, sentindo que ele ia me pedir isso, já está tudo sendo feito. Eu acho que tem que administrar o tempo dentro disso aí. Isso é muito importante (ENTREVISTADO 02 – Gerente de Logística).

O processo de atendimento ao cliente na área de comercialização é realizado pelo sistema *just-in-time*, que define o horizonte de tempo (curto prazo) a ser trabalhado pela gerência de logística. Esse horizonte de curto prazo assemelha-se a uma tarefa-chave periódica da gerência de vendas de exportação, como a:

atividade de planejamento de vendas, tá certo, que eu faço pelo menos uma vez por mês e faço o acompanhamento e o controle desse planejamento, ok? Então, uma vez por mês eu assento com os meus negociadores e nós fazemos o planejamento de vendas, vamos dizer assim, pra um horizonte de dois, três meses (ENTREVISTADO 01 – Gerente de Vendas de Exportação).

Para o gerente de logística, seus “dias são normais, todos agitados”, pois o número de solicitações de reuniões, viagens e rotinas administrativas aumentou. Sendo assim, o ritmo das tarefas especificadas sofreu mudanças. Os gerentes mencionam que, atualmente, trabalham muito mais do que antes, principalmente após o *downsizing*, realizado na década de 90, que requisitou maior velocidade da parte de cada funcionário da área.

Em termos de **formalização**, temos o seguinte. A descrição do cargo, dos procedimentos e das regras da área de comercialização da Usiminas estão todas formalizadas por escrito, tais como a concessão de horas extras e a seqüência do processo de trabalho. Porém, o manual de procedimentos e organização da Usiminas não define, segundo os gerentes da área de logística e de vendas de exportação, a forma como se deve organizar e utilizar o tempo de trabalho deles. Na visão desses gerentes, a utilização do tempo de trabalho é definida informalmente, de maneira pessoal, sendo a experiência de vida e na organização determinantes para a aprendizagem de como organizar o tempo de trabalho. No entanto, as gerências agendam suas reuniões e viagens por meio de suas secretárias.

Atrelado a essa aprendizagem gerencial, o gerente de logística menciona o investimento que a Usiminas faz com **treinamentos e educação**, os quais influem sobre a organização e implicam em um melhor uso do tempo de trabalho.

Eu fiz muito curso aqui, muito treinamento, fiz dois treinamentos no Japão... A USIMINAS é uma empresa treinada, ela treina os seus funcionários. A Usiminas gasta dinheiro com treinamento, gasta mesmo! Agora nós estamos numa fase o seguinte, tem muita gente aposentando, nós estamos admitindo gente nova. Pessoal novo, recém formado. Eu estou na hora de sair, já estou passando da hora de sair; eu já sou aposentado e fui recontratado pela USIMINAS, tá certo? Tem poucos casos aqui na USIMINAS, tem cinco ou seis casos aqui... não tem muita gente não... Mas então o seguinte, isso também está terminando, daqui há pouco isso estará reduzindo. É, preciso oxigenar, trazer gente nova. Eu fui recontratado, mas a empresa sentiu necessidade da gente contribuir mais um pouco nessa formação. Nós também estamos querendo sair, estamos querendo descansar, pelo amor de Deus, né? Então hoje está essa tendência (ENTREVISTADO 02 – Gerente de Logística).

Percebe-se, com as palavras do gerente de logística, que a contratação de novos profissionais na área de comercialização é algo que está cada vez mais freqüente e regular, devido a um número expressivo de pessoas requerendo aposentadoria na Usiminas. Os treinamentos são realizados interna e externamente, com assuntos relacionados à função gerencial da área., enquanto a educação objetiva incentivar a formação superior e a pós-graduação na área ou gerência de atuação.

Quanto ao uso de **instrumentos de interligação**, constatou-se que, a partir da percepção do gerente de vendas de exportação, a relação formal entre pares é estabelecida por meio de reuniões e comissões internas, com periodicidade semanal ou mensal, absorvendo um tempo de trabalho considerável de sua gerência.

Eu tenho reuniões que eu participo, tanto internas, quanto reuniões externas. Algumas reuniões externas são estruturadas semanais ou mensais, reunião com diretor, reunião de RH, reunião de um comitê de comercialização que nós temos... é, reuniões com o pessoal aqui de vendas, tem uma reunião de planejamento e uma reunião de vendas, pra ver se as vendas estão sendo realizadas, reuniões de aceite, ou seja, reuniões pra ver se os pedidos que eu vendi estão programados pra produção, reuniões pra verificar o prazo de entrega desses pedidos, reuniões pra fazer fretamento de navios para atender esse prazo, reuniões de faturamento, eu tenho reuniões de toda sorte aqui, tá certo? É, externamente eu tenho reuniões com a área de logística, reuniões com a área de marketing, reuniões com a área de vendas de mercado interno pra analisar esta situação de mercado, e ver o quê que exporta, o quê que é destinado à mercado interno, e reuniões internas aqui, administrativas (ENTREVISTADO 01 – Gerente de Vendas de Exportação).

Já o gerente de logística comenta que a relação formal entre pares na área de comercialização envolve uma seqüência de atividades, permitindo um trabalho mais cooperativo, onde a forma de administrar o tempo influi na realização do trabalho.

os outros gerentes têm, é um trabalho em cadeia, você nunca faz nada sozinho. Não adianta falar que eu atendo bem, se não foi o aço bem vendido para o cliente, tá certo? Não adianta o cara vender bem e eu administrar o pedido bem, se a Usina não produz bem. Então, a produção, nós da logística, o pessoal de venda, nós temos que ser bem entrosado, tem que ser um todo, né? Uma sinergia para que funcione. 2 + 2 não são 4, são 5. Não é isso!? (ENTREVISTADO 02 – Gerente de Logística).

As reuniões são um meio de estimular a participação no processo de **tomada de decisões** na área de comercialização. O gerente de logística mencionou a existência de uma reunião informal, com todas a gerências da área de comercialização, convocadas em sua mesa pelo diretor da área, com regularidade diária, para discutir o andamento de suas gerências.

[...] então eu chego aqui, 8:30h o diretor já passa e o primeiro lugar que ele vem é aqui, ele nem sobe lá pra sala dele. Ele vem, senta aqui, aqui ele liga pra secretária dele, pra dizer que já está aqui, e manda ela ligar para todos os gerentes pra vir pra cá. Isso é uma rotina dele e minha, aí senta, e aqui tomamos as decisões, nesta mesa aqui! Todo dia! Todo dia, 8:30h ele senta aqui! Mas, tá tudo aqui em cima, todas as

informações eu tenho elas, tá certo? Por isso que eu acho que é importante neste ponto, aí ele já chega distribuindo ordem pra todo mundo, também pro gerente de vendas, pro gerente de exportação, pro gerente de marketing, pro gerente de portos, depois ele sobe e temos as reuniões nossas (ENTREVISTADO 02 – Gerente de Logística).

Essa reunião matinal, diária, entre o diretor e os gerentes da área de comercialização, que é depois realizada em cada gerência, é um espaço temporal que contribui para a **formação da identidade** da área. Nessas reuniões, é reforçado o que deve ser feito para alcançar os objetivos estratégicos da Usiminas, bem como é compartilhada uma identidade. Num sentido único, a comunalidade na área pode ser encontrada aí. Para o gerente de logística, o trabalho em equipe, planejado e controlado nas reuniões, permite-lhe “aprender mais, evoluir...”.

A gerência de vendas de exportação, ao comentar sobre a sua participação em reuniões com superiores que muitas vezes não são estruturadas (programadas) ou que são ritualizadas - como a acima mencionada pelo gerente de logística - dá uma impressão negativa, pois “às vezes, nós perdemos tempo esperando ou participando de sessões que temos pouco domínio ou relação”, parecendo que “o tempo [de trabalho] é deles”.

A maneira como cada um dos gerentes pesquisados toma suas decisões para resolver problemas cotidianos influi num consumo reduzido ou excessivo do tempo, bem como no ritmo do trabalho gerencial. A gerência de vendas de exportação (entrevistado 01) comenta a duração e a periodicidade desses problemas, que o desviam do trabalho previamente especificado:

[...] a maioria do tempo eu fico, a maioria não, grande parte do tempo eu fico buscando, eu fico solucionando os problemas, porque aqui de meia em meia hora surge uma novidade, é, como se diz o outro, um pepino, tá certo? É um pagamento como é que está o negócio? como é que anda, um problema lá na produção, um problema na usina, em Vitória no embarque, um problema, é, de operação de prazo de entrega, um problema de carga que não vai chegar a tempo, um problema de uma reclamação de um cliente, tá certo? Atendo a clientes, tenho também que fazer reuniões com clientes, atendimento a clientes que vem visitar a USIMINAS, tá certo? E praticamente é isso.

Esse gerente ainda reforça que muitos problemas ocorrem simultaneamente, o que requer um esforço mais intenso, mais agilidade em resolvê-los. No momento em que surge um problema a ser solucionado na gerência de vendas de exportação, este passa a ser a tarefa prioritária, uma vez que interrompe a rotina de trabalho. Todavia, as prioridades da gerência de vendas de exportação são definidas pela gerência de marketing. O gerente de vendas de exportação revela no seu estilo que ele “deixa-se interromper”, ou seja, ele mesmo resolve muita coisa. Já o gerente de logística delega mais as tarefas à sua equipe, impondo regras para a resolução de problemas na sua gerência, o que lhe dá mais tempo para executar suas atribuições.

em hipótese nenhuma levar problema para os meus superiores, e detesto quando um subordinado passe problema pra mim. Pode trazer, mas com sugestões de soluções. Se vier aqui “Tô com problema”, antes você lista quais são as sugestões de solução. Eu não vou resolver problema pra você, eu vou te ajudar a escolher a solução, é diferente. Se a pessoa que é experiente, não sabe a solução, não sou eu que vou saber, tá me entendendo? Isso é administração de tempo! Se você é uma pessoa menos experiente, você vai ficar 10 anos aqui pra resolver o seu problema? Não! Não traz problema pra mim não, você traz o problema com as sugestões de solução. No plural! Eu vou te ajudar a escolher. Essa aqui é boa, você vai falar comigo porque não é, essa aqui é melhor, às vezes, eu tô errado, nós vamos escolher qual é a melhor solução. E não vem trazer problema pra mim não, e eu nem levo pra cima. Quando eu vou levar algum problema é porque eu estou com alguma dificuldade de resolver, às vezes, estou com dificuldade de escolher qual é a melhor solução, eu quero que me ajude a tomar uma decisão política, você tá me entendendo? Mas, levar problema pra chefe, não! Não levo e não admito que traga pra mim sem sugestão de resolvê-lo. Essa é uma filosofia particular minha, até hoje dá certo, pra quê eu vou mudar? Ah, todo mudo trabalha diferente, tudo bem, continue trabalhando, mas eu não vou mudar. Pra mim não serve, no dia que eles acharem que não serve a minha maneira de trabalhar, fala comigo, tchau e benção e vamos embora! Acabou o problema. Você escolher a solução é melhor que você arranjar a solução (ENTREVISTADO 02 – Gerente de Logística).

Para o gerente de logística, o seu tempo de trabalho é “suficiente e exato”, revelando uma aproximação com a finalidade do sistema *just-in-time* “o produto certo, no local e hora certa”. Em termos de **regras não escritas**, a atitude do gerente de logística em chegar mais cedo na Usiminas permite que ele, freqüentemente, consiga acabar as suas tarefas no trabalho, com o auxílio de sua equipe, até o final do expediente. Esse gerente procura sobrepor as regras formais de horário de trabalho, solicitando que os membros de sua equipe

(subordinados) entreguem os relatórios do dia anterior no início da jornada de trabalho. Para tanto, os subordinados têm que geralmente chegar mais cedo (em média 1 hora antes) para cumprir as tarefas solicitadas pela gerência. Isso vem acarretando um maior tempo de trabalho. Segundo Volberda (1998), esse gerente possui uma atitude formal-real mais equívoca, de sobreposição cultural (*overlapping culture*), em que as tarefas (relatórios pela manhã) são confirmadas por regras não escritas que influem sobre a duração do trabalho. O gerente de logística (entrevistado 02) comenta:

Eu já tenho uma turma que trabalha aqui comigo que começa a 7:30h da manhã, aquele ali (apontando um funcionário), os outros ali, tá certo? Porque eu quero chegar aqui as 8:10h, eu quero todos os relatórios na minha mão, quero todos os dados na minha mão, o que transportou ontem? o quê despachou ontem? se faltou vagão? Quantos caminhões tiveram? Como que é que foi o aceite, como é que ta isso, como é que ta aquilo? Os entrepostos e os centros de distribuição mandam pra mim um relatório, onde eu abro o computador, as 8:15h ta tudo na minha tela, ta certo? O que é que tem de estoque em cada entreposto, se tem material antigo, se tem material novo? Como é que tá o faturamento ligado ao centro de serviços? Tenho tudo isso cedo. [...] eu procuro trabalhar cedo, chego antes do horário e não posso exigir porque é contra a lei, mas como o pessoal sabe que eu chego cedo e que eu quero os relatórios cedo, isso por conta deles, sem eu pedir, eles chegam 7:30h da manhã, 8:00h, tá certo? Pra poder dá conta de me dar essas informações, se eles arrumar uma maneira de me dar essa informação, na hora que eu chegar, melhor pra eles. Mas, como dá uma certa dificuldade... são vários pontos no Brasil inteiro, eles gostam de chegar e me dar essas informações mais cedo. Agora, eu não perco tempo.

O gerente de logística faz uso de um controle muito sutil, que influi sobre o tempo de trabalho de sua equipe, requisitando-a a trabalhar no mínimo uma hora a mais, para que ele possa honrar seu horário de expediente, ao contrário dos demais membros da área. É evidente que, para ele, sua posição de gerente lhe dá essa condição. Na sua percepção, sua atitude é estimulante para os funcionários. A sua afirmação de que “eles gostam”, parece querer demonstrar a eficiência e a eficácia de sua gerência, mesmo quando ela usa de regras não escritas. Essa atitude do gerente de logística também lhe permite, normalmente, não levar tarefas para casa, como o mesmo diz:

Não sou igual a certas pessoas que ficam aqui 1 hora pra fazer um telefonema. Ahhh! Enche o trem pra levar pra casa. Negativo. Posso levar uma ou outra coisa pra casa, amanhã vou ter uma reunião cedo, preparar essa reunião, às vezes vou fazer uma viagem para Ipatinga, gosto de levar pra casa pra dar uma olhada, isso eu faço. Agora, gente que enche o braço, mala cheia de serviço, eu digo assim “O quê que é isso?”. Eu faço tudo aqui, eu procuro administrar o meu tempo aqui. O que eu acho é o seguinte, se você está achando que está precisando trabalhar em casa todo dia à noite, das duas uma, ou o organograma está errado ou você é ruim de serviço. Primeira coisa é preciso ver o nosso organograma, chamar o pessoal lá do RH. Precisamos rever o organograma, “meu serviço está demais”, estou precisando trabalhar até meia noite em casa. Não, não está não! Então, tem alguma coisa errada. Eu administro o meu tempo aqui, eu dou conta de tudo (ENTREVISTADO 02 – Gerente de Logística).

O gerente de logística (entrevistado 02), por sua vez, faz um comentário a respeito de regras não escritas, resgatando uma lembrança de sua época de engenheiro na usina em Ipatinga, quando o controle do tempo de trabalho se estendia após o término do expediente, interferindo no tempo para família e para o lazer, mesmo durante a noite e nos finais de semana.

Na usina, o trabalho é 24 horas, você mesmo fora da empresa, você está ligado nela. Teve uma vez no bairro que morava boa parte dos funcionários da Usiminas, eu morava lá... num lugar alto da cidade, que tinha campinho de futebol ali perto, que dava pra ver a usina muito bem e... estávamos jogando... e no meio do jogo, iria acontecer uma parada de manutenção num alto-forno lá, e a gente jogando... com os olhos lá na usina... a parada era de 10 minutos de manutenção... dava pra ver a falta da fumaça... a gente tava olhando pro relógio, e quando deu 10 minutos e a fumaça não voltou... pegamos o telefone e ligamos pra perguntar o que tava acontecendo.

Percebe-se que o relógio, o tempo linear e cronometrado, chega a influenciar no controle das operações da usina, mesmo quando o sujeito não está presente na organização. Isso revela tanto uma fascinação pelo trabalho quanto um comprometimento do sujeito em relação ao trabalho. Esse comprometimento é algo sentindo significativamente pelos atores que trabalham na usina, pois se acontecer algum problema na área de produção fora do horário de trabalho, os sujeitos são também responsáveis.

O gerente de vendas de exportação prefere ficar na organização até terminar as suas tarefas do dia, pois, quando ele sai da Usiminas, ele comenta: “eu desligo, eu não levo nada, eu separo as coisas do trabalho e de casa”. Entretanto, diariamente, o gerente de vendas de

exportação possui um ritual de controle do tempo, para minimizar a ambigüidade entre a sua e as demais gerências da área de comercialização, como ele assim descreve:

E eu passo uma grande parte do meu tempo também, fazendo controle das atividades aqui da exportação. Então, quando eu chego aqui todo dia, eu tenho algumas rotinas que eu sigo, ta certo? Primeira coisa, eu vou à área de logística [por causa também da reunião informal com o diretor e demais gerentes da área], pra ver se, como que está a situação dos pedidos da exportação e do mercado interno. Se os pedidos estão colocados a tempo e à hora e pra ver se os pedidos estão chegando na área de produção, pra turbina não parar. Isso é uma atividade operacional minha, todo dia eu chego e vou à área de logística, vejo se os pedidos estão sendo encaminhados à usina pra produção e se os embarques estão sendo realizados conforme o programado. Os desembarques nossos são feitos em Vitória. Então, isso é uma atividade estruturada, eu vou na área de logística pra ver pedidos de produção, se estão sendo alocados corretamente e dentro do prazo, e também os embarques, o faturamento, ok? E passo posteriormente na área de marketing, pra saber a situação do mercado como um todo, se há alguma novidade, alguma informação... se é de situação econômica do país, situação econômica do mundo, se há alguma novidade, como é que está a demanda no mundo, como é que ta a demanda no mercado interno, e alguma informação assim, relativa à questão macro econômica siderúrgica, que pode afetar em curto prazo os negócios, ta certo? Isso eu faço diariamente. Depois eu venho pro meu setor e começo a cobrar do meu pessoal (risos), como é que é, vendeu isso, vendeu aquilo? Como é que estão os preços, quais são as informações que estão correndo? (ENTREVISTADO 01 – Gerente de Vendas de Exportação).

O próprio gerente de vendas de exportação trata o ritual descrito acima como uma rotina, que não é muito sistemática, pois depende da programação do dia, mas que ele realiza constantemente, durante o seu tempo de trabalho.

Observemos mais um pouco a atitude formal-real dos gerentes da área de comercialização. Eles mencionam que executam mais de uma tarefa, ao mesmo tempo, de maneira constante, devido à dinâmica da área. O gerente de logística comenta que ele é meio agitado “por natureza” e procura ser rápido em suas tarefas. Realiza mais de uma simultaneamente porque, segundo ele: “eu não gosto de perder tempo!”. O gerente de vendas de exportação (entrevistado 01) retrata que:

Aqui a pessoa que tem um raciocínio linear e que não consegue fazer mais de três, ou quatro, ou cinco coisas ao mesmo tempo não consegue... Ah, toda hora. Eu estou numa reunião aqui, discutindo planejamento e entra uma pessoa aqui pra falar sobre faturamento “opa, preciso saber isso aqui sobre faturamento, o quê que nós vamos fazer, vamos faturar esse navio ou não vamos?” É, entra uma outra pessoa “ó, estou com problema na SEI, estou com excesso de pedido, quê que nós vamos fazer?”. É multi, é um problema atrás do outro. Eu não posso parar e resolver um, depois

passar pra outro, até porque você dá uma solução pra um problema e ele não é resolvido naquele mesmo momento, tá certo? Ele leva algum tempo pra ser resolvido, enquanto isso você está resolvendo outro, ou até mesmo criando outro. (Interrupção da secretária a respeito de uma reunião). Ta vendo, aqui é assim...

Neste sentido, a atitude formal-real praticada pelos gerentes da área de comercialização no que diz respeito ao desempenho de atividades simultâneas, conforme Volberda (1998), é mais equívoca, de cultura ortogonal frente às contingências que surgem na área. Assim, os gerentes realizem tarefas ao mesmo tempo e agem como policronistas no trabalho, devido aos fatores situacionais que requisitam atitudes formal-real mais equívocas por parte dos gerentes (VOLBERDA, 1999).

Em termos de **tecnologia**, os gerentes da área de comercialização pesquisados mencionam que utilizam equipamentos como calculadora, telefone e computador para realizar as suas tarefas durante o trabalho. O computador é para eles um instrumento chave para fazer relatórios, enviar e receber *e-mails* e para obter informações com mais agilidade. Segundo o gerente de logística “Hoje não tem jeito de trabalhar sem computador”, o uso é diário e constante. Para o gerente de vendas de exportação (entrevistado 01), os *e-mails* lhe absorvem um tempo de trabalho, em algumas situações isso aparenta ser uma dificuldade, exigindo-lhe mais esforço, como comenta:

[...] Pego o meu e-mail, depois de dar uma corrida aqui dentro, eu pego e vou liberar meus e-mails. Sou seletivo, nem leio tudo, nem libero tudo, porque eu não tenho efetivamente tempo pra isso, ta certo? Então eu tenho, eu sei onde é que eu vou, o resto eu delete (risos), o que não me interessa eu delete, respondo... Isso aí leva algum tempo também [...]. As vezes, eu abro e tenho 250 e-mails... Nossa! Isso mais atrapalha que me ajuda [...] Apago todos, separo o essencial.

Ainda em relação à tecnologia utilizada na área de comercialização, os gerentes comentaram que recentemente estão envolvidos com o sistema SAP, de gestão empresarial. Inserir o sistema na realidade organizacional de sua área vem tomando muito tempo e esforço, uma vez que é preciso obter conhecimento para implementá-lo e manuseá-lo. O sistema SAP,

na Usiminas, está atuando na área financeira e atualmente está interligado a todas as áreas, de modo que interage com os programas específicos de cada uma delas.

a Usiminas está implantando o sistema SAP de gerenciamento, nós temos meia dúzia de pessoas aqui, que ficam aqui até oito, nove horas da noite, inclusive sábado e domingo por conta disso. Então, é um aprimoramento de maneira de tratar, principalmente nessa área de transporte, que vai ter muita modificação (ENTREVISTADO 02 – Gerente de Logística).

Ao tratar de sistemas informatizados de gestão na área de comercialização é pertinente mencionar que a área de logística faz uso do sistema BRONER, tornando mais efetivo o sistema *just-in-time*. O trabalho dessa área, num primeiro momento, era manual. Em seguida, entrou em cena o programa OREN, que alocava pedidos mensalmente. Posteriormente, introduziu-se o programa SIAP, que passou a gerenciar a carteira de clientes e a produção a cada dez dias (decênio). Finalmente, a área começou a trabalhar com o sistema BRONER que é mais preciso, mais ágil e requisita uma outra forma de gestão. Inclusive do tempo, é válido dizer, porque reduziu o *lead time* de entrega do produto para o cliente em 30%. Antes do sistema Broner, o *lead-time* da Usiminas era de 80 a 90 dias. Atualmente, é de 40 a 60 dias, dependendo do produto, como comenta o gerente de logística (entrevistado 02):

Antes a gente administrava o início da fabricação e o prazo final de ficar pronto era uma consequência. Hoje é o contrário, com esse sistema BRONER. Nós marcamos quando é que fica pronto e vê quando que tem que iniciar a produção. Esse sistema permite fazer isso. Então isso foi uma mudança total. [...] Então mudou muito depois que criou isso aqui, evoluiu muito em termos de sistema, em termos de metodologia de trabalho, tá certo?

O sistema BRONER realiza confirmações de pedido *on-line* e faz simulações, gerando previsões de entrega com base numa série histórica do cliente. O sistema BRONER está interligado eletronicamente com grandes clientes e parceiros da Usiminas, como as indústrias automobilísticas, proporcionando a eles a comodidade de um sistema de entrega *just-in-time* de produtos básicos ou beneficiados.

Durante as entrevistas com os gerentes da área de comercialização, foram identificadas mudanças, ao longo dos anos, na organização do tempo de trabalho de cada gerência. Ambos os gerentes mencionaram que, após a privatização, o ritmo de trabalho acelerou-se, devido à nova realidade mercadológica, ao mesmo tempo requisitando mais esforço, agilidade e simultaneidade para realizar as seqüências de tarefas. Após as privatizações, na década de 90, houve fatores ainda mais marcantes: a reestruturação e a revisão dos processos (*downsizing*) e a inserção de novas tecnologias na Usiminas. A área de comercialização foi “enxugada” com a aposentadoria de muitos funcionários, mas não houve a devida reposição de pessoas, o que acarretou um aumento de tarefas para todos. A área também foi reestruturada, uma vez que houve uma junção de três sub-gerências (transporte, administração de pedidos de encomenda e centro de distribuição e serviços) em uma só, gerando a gerência de logística, em 1998.

Considerando a descrição realizada sobre o controle do tempo na Usiminas, a partir da percepção dos atores gerenciais da área de comercialização, identificaram-se as seguintes subcategorias de análise do controle do tempo, conforme ilustração 11.

Controle do tempo na área de comercialização da Usiminas		
Controle Organizacional	Tempo	Percepções dos atores gerenciais
Padronização	Seqüência	a) Sistema JIT programado para ações a curto prazo (Entrevistado 02)
	Periodicidade	a) Tarefas muito freqüentes – rotineiras – viagens, reuniões, telefonemas e elaboração de relatórios (Entrevistado 01) b) Planejamento de vendas (Entrevistado 01)
Formalização	Duração	a) Início das tarefas programadas– reuniões – conforme plano de atividades mensal (entrevistado 01) b) Concessão de horas extras no manual de organização e procedimentos da organização (entrevistado 02)
Treinamento e Educação	Periodicidade	a) Freqüente realização de treinamentos (entrevistado 02) b) Aposentadorias e novas contratações com maior freqüência (entrevistado 02)
	Ritmo	a) “precisa oxigenar com gente nova”, exigência de uma agilidade maior (entrevistado 02) – O gerente de logística é engenheiro metalurgista com cursos de capacitação no Japão e o gerente de vendas de exportação é sociólogo com MBA pela Columbia University.
Instrumentos de interligação	Duração	a) “eu tenho reuniões de toda a sorte aqui” – grande quantidade de reuniões durante o tempo de trabalho (entrevistado 01)
	Seqüência	a) Sinergia entre as gerências no trabalho em cadeia na área (entrevistado 02)
	Periodicidade	a) Reuniões semanais e mensais (entrevistado 01)

Tomada de decisão	Duração	a) Durante o trabalho, os gerentes resolvem problemas de modo centralizado consumindo um tempo excessivo (entrevistado 01) e de modo mais descentralizado “não perdendo tempo” (entrevistado 02)
	Seqüência	a) Primeira tarefa do dia dos gerentes é se reunirem informalmente com o diretor na gerência de logística, para depois dar seqüência as suas tarefas (entrevistado 02)
	Periodicidade	a) reunião informal com todos os gerentes diariamente (entrevistado 02)
Formação de identidade	Duração	a) As reuniões, o sentido de participação, reforçam os objetivos estratégicos da Usiminas e compartilha uma identidade num sentido único (entrevistado 02)
Regras não escritas	Duração	a) O gerente chega mais cedo exigindo sutilmente os relatórios do dia anterior aos seus funcionários para entregá-los a diretoria (entrevistado 02)
	Seqüência	a) Ritual de controle do gerente revelando baixa tolerância à ambigüidade (entrevistado 01)
	Sincronização	a) Os gerentes realizam tarefas ao mesmo tempo agindo como policronistas no trabalho (entrevistado 01 e 02)
	Periodicidade	a) Diariamente o gerente chega mais cedo exigindo sutilmente os relatórios do dia anterior aos seus funcionários para entregá-los a diretoria (entrevistado 02) e constantemente o gerente, quando trabalhava na usina em Ipatinga, estava sintonizado no trabalho, inclusive fora dele no tempo para a família e o lazer (entrevistado 02) b) Frequentemente o gerente realiza o seu ritual de controle, com exceção quando está viajando (entrevistado 01)
	Ritmo	a) o gerente procura agir rápido, as vezes com tarefas ao mesmo tempo, “para não perder tempo” (entrevistado 02)
Tecnologia	Duração	a) A grande quantidade de e-mails consome muito tempo (entrevistado 01) e o sistema JIT reduziu o lead-time (entrevistado 02) b) Dedicção integral de alguns funcionários e requisição do tempo gerencial para implantação do sistema SAP na área (entrevistado 01 e 02)
	Ritmo	a) Agilidade na comunicação via computador (entrevistado 01 e 02)

Ilustração 11 – Controle do tempo na área de comercialização da Usiminas. Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se, com a ilustração 11, que a **padronização** atua como forma de controle do tempo na área de comercialização, influenciando na *seqüência* do trabalho - com o sistema JIT programado para ações a curto prazo - e na *periodicidade*, com a realização de tarefas rotineiras, como viagens, reuniões, telefonemas, elaboração de relatórios e planejamento de vendas.

A **formalização** age no controle da *duração* do tempo de trabalho da área de comercialização. A programação do início das tarefas (reuniões) é feita conforme plano de atividades mensal e há concessão de horas extras no manual de organização e procedimentos da organização.

O **treinamento e educação** atuam como forma de controle da *periodicidade* e do *ritmo* do trabalho. Na periodicidade, esse controle aparece com a realização de freqüentes treinamentos e novas contratações. Percebe-se assim, que as aponsentadorias - na visão dos

atores gerenciais da área de comercialização - permitem a contratação de funcionários com perfis diferentes dos anteriores e com conhecimentos e habilidades que eles consideram mais atualizados para a atual estrutura da organização.

Instrumentos de interligação exercem controle sobre a *duração*, a *seqüência* e a *periodicidade* das tarefas realizadas na área de comercialização. A duração do trabalho é controlada pela quantidade significativa de reuniões realizadas na área, que agem como instrumentos de interligação entre as demais gerências, áreas e superiores. A seqüência é controlada pelo envolvimento sinérgico entre as gerências e pelo trabalho em cadeia na área. A periodicidade é controlada pela regularidade semanal e mensal das reuniões, cuja quantidade é controlada, total ou parcialmente, pelos atores gerenciais.

A **tomada de decisão** exerce um controle sobre o tempo por meio da delegação e da participação. A delegação atua sobre a *duração* do trabalho. Ou os gerentes resolvem problemas de modo centralizado, consumindo um tempo excessivo, ou de modo mais descentralizado, procurando “não perder tempo”. A participação influi na *seqüência* das tarefas, uma vez que a primeira tarefa do dia dos gerentes é a de se reunir informalmente com seu diretor, na sala da gerência de logística, para depois dar continuidade às suas tarefas. A participação, como estímulo incentivado pelos gerentes, apresenta-se também como um controle, agindo sobre a *periodicidade* das reuniões informais realizadas na área. Ou seja, devido ao sentido de participação ser significativo na área de comercialização, este gera nos atores gerenciais a necessidade de estar cada vez mais presentes nas reuniões. Devido às contingências do dia-a-dia, isso gera também a necessidade de contatos mais freqüentes para se tomar decisões. Neste caso, as reuniões informais são realizadas diariamente com todos os gerentes.

A **formação da identidade** age sobre a *duração* do tempo de trabalho na área de comercialização. As reuniões, em especial, e o sentido de participação reforçam o

compartilhamento dos objetivos estratégicos da Usiminas, fazendo com que o tempo de trabalho seja prolongado para concluir as tarefas do dia. Outro ponto significativo é que as reuniões ultrapassam, em algumas situações, a duração prevista, consumindo um tempo além do necessário e fazendo com que o horário de trabalho se estenda. Torna-se comum chegar antes do expediente ou ficar algum tempo depois do mesmo.

As **regras não escritas** exercem controle sobre *todos os elementos temporais* na área de comercialização. A *duração* é controlada na gerência de logística que tem, conforme Volberda, (1998) uma atitude formal-real mais equívoca, de sobreposição cultural (*overlapping culture*). Esse gerente chega mais cedo, exigindo sutilmente os relatórios do dia anterior aos seus funcionários, que acabam tendo que chegar também mais cedo para cumprir as tarefas solicitadas e aumentando assim a jornada do trabalho em aproximadamente uma hora. O controle exercido sobre a *seqüência* de tarefas, revela baixa tolerância à ambigüidade, sendo percebido por meio de rituais diários de controle, realizados pelo gerente de vendas de exportação. A *sincronização* é percebida como sendo um elemento controlado por regras não escritas. O aumento gradual de tarefas nos últimos anos faz com que os gerentes realizem várias tarefas ao mesmo tempo e ajam como policronistas no trabalho. Neste caso, isso acontece mais pelos fatores situacionais do que pelos fatores culturais (HOFSTEDE, 1991). Esses fatores situacionais requisitam atitudes formal-real mais equívocas dos gerentes, de cultura ortogonal e sobreposição cultural (VOLBERDA, 1999). A *periodicidade* é controlada pela regularidade diária na realização de regras não escritas, tais como a atitude formal-real e a tolerância à ambigüidade. O *ritmo* do trabalho é controlado pela atitude formal-real mais equívoca, de cultura de sobreposição, em que o gerente procura agir rápido, às vezes realizando tarefas ao mesmo tempo, “para não perder tempo”.

A **tecnologia** age na área de comercialização controlando a *duração*, aumentando e reduzindo o tempo para realização de algumas tarefas. Por um lado, a grande quantidade de e-

mails consome muito tempo de trabalho, enquanto por outro, o sistema JIT reduz o *lead-time* das operações. Além disso, devido à implantação do sistema SAP, horários noturnos e finais de semana estão sendo utilizados por alguns funcionários (e às vezes até por gerentes) para adequar o sistema à área. O *ritmo* de trabalho é controlado principalmente pelo computador, que proporciona agilidade na realização das tarefas.

Desta forma, na **área de comercialização**, das subcategorias identificadas, as que pesam mais sobre o controle do tempo são as **regras não escritas**, a **tecnologia** e o processo de **tomada de decisão**, por atuarem em mais subcategorias do tempo de trabalho nesta área. Tendo feito a descrição de como cada forma de controle age sobre o tempo de trabalho na área de comercialização, pode-se apontar como ponto importante desta exposição as convergências e divergências sobre as formas de controle do tempo percebidas pelos atores gerenciais pesquisados.

Como convergências nas formas de controle do tempo tem-se: a formalização e o processo de tomada de decisão controlando a duração do trabalho; as regras não escritas controlando a duração, a seqüência, a sincronização, a periodicidade e o ritmo das tarefas; a tecnologia controlando a duração e o ritmo do trabalho, principalmente quando este é apoiado por equipamentos como o computador. Essas convergências revelam a percepção comum dos atores gerenciais sobre as formas de controle do tempo na área de comercialização. Quanto às divergências, identificou-se que a gerência de logística percebe que treinamento e educação, além da formação da identidade, são formas de controle que agem sobre o tempo de trabalho desta gerência, algo não comentado pela gerência de vendas de exportação.

Ao tratar das mudanças do controle do tempo na área de comercialização, identificou-se que as regras não escritas, por meio de atitudes formal-real dos atores gerenciais, sofreram mudanças significativas após a privatização. As atitudes formal-real dos atores gerenciais se tornaram mais equívocas e freqüentes porque o ritmo de trabalho acelerou-se com a

hipercompetitividade da nova realidade mercadológica, ao mesmo tempo requisitando mais esforço e simultaneidade para realizar as tarefas. Da mesma forma, a tecnologia causou e vem causando, ainda hoje, um impacto cada vez maior no controle do tempo. O emprego de tecnologias de informação para os escritórios e o uso constante de computadores aceleram o processo de comunicação, não resta dúvida. Por outro lado, há um consumo de tempo de trabalho maior para aprender a lidar com a tecnologia durante a implantação e no início da utilização efetiva na área, isso sem falar nos constantes treinamentos.

Outro ponto interessante identificado na área de comercialização foi a relação entre o controle do tempo e as técnicas de gestão praticadas pela organização. Acredita-se que as mudanças do controle do tempo têm uma estreita ligação com a existência, intensificação ou aperfeiçoamento das técnicas de gestão praticadas na organização. Das técnicas utilizadas, segundo a percepção dos atores gerenciais da área de comercialização, o *downsizing* e o *just-in-time* exercem influência na mudança do controle do tempo na organização. Com o *downsizing*, o número de tarefas aumentou, requisitando descentralização vertical e centralização horizontal de trabalho. As gerências passaram a ter que fazer mais tarefas e de modo mais rápido, sem aumento do tempo de trabalho. O *just-in-time*, por sua vez, permitiu à organização ser mais ágil, com a redução do *lead time* de entrega de produtos ao cliente, mas, ao mesmo tempo, requisitou mais esforço, rapidez e prolongamento da duração do trabalho, para atender os resultados esperados. Com isso, o processo de tomada de decisão se intensificou, requisitando contatos mais freqüentes entre as áreas e estimulando o sentido de participação. Tudo isso para atingir a eficácia desejada, não só pela área de comercialização, como também, em sentido mais amplo, pela Usiminas.

O controle do tempo na área de finanças e relações com investidores da Usiminas S.A.

Na Usiminas, a área de finanças e relações com investidores é composta por 4 gerências: relações com investidores, planejamento econômico-financeiro, controladoria e finanças. Nessas duas últimas gerências, foram pesquisadas, em cada uma delas, uma gerência de segundo nível, respectivamente, a gerência de **contabilidade e bens patrimoniais** (entrevistado 03) e a gerência de **operações financeiras** (entrevistado 04).

Vamos começar tratando da **padronização** na área de finanças. Existem tarefas que são especificadas previamente no trabalho desenvolvido pela gerência de contabilidade e bens patrimoniais. Todas as tarefas possuem prazos, sendo que a maioria é programada periodicamente, como a elaboração do resultado financeiro trimestral, cuja data de divulgação é definida pelo núcleo estratégico. Paralelamente, a cada três meses, a gerência de contabilidade acompanha e passa informações para uma auditoria externa. O gerente de contabilidade e bens patrimoniais (entrevistado 03) comenta a respeito do conteúdo de seu trabalho:

nós recebemos muita correspondência, né? De demais áreas relativas a procedimentos de faturamento, é que a contabilidade é bem ampla, digo sempre que nós temos que entender um pouquinho de cada setor da produção, da indústria, ou seja, contabilizamos compras, custos, produção, faturamento, RH. Na verdade, tudo o que ocorre na empresa, de certa forma se é um fato econômico ele acaba caindo na contabilidade.

A gerência de operações financeiras lida com as operações de comércio exterior da Usiminas na área de finanças; com atividades como a de câmbio, de contratação, de captações e de antecipações. Essas atividades envolvem um relacionamento com os bancos e com o público em geral, por meio de uma mesa de operações financeiras. Cada operação financeira envolve de 2 a 3 meses de negociações, de discussões de contratos e de levantamento de informações gerais da Usiminas (*offering*), até o seu fechamento. Para o gerente de operações financeiras, essa seqüência de atividades, que direciona 2 ou 3 meses para determinadas

operações, é uma tarefa rotineira, “um dia tranquilo”, com operações que movimentam cerca de 60 milhões de dólares. Por outro lado, em dias agitados, a organização do tempo de trabalho muda, em termos de duração, seqüência e ritmo. A gerência concentra os seus esforços para o resultado financeiro da operação que está “agitando” a área e o mercado. A respeito disso, a gerência de operações financeiras (entrevistado 04) comenta:

dia agitado, pra você ter idéia, nós tivemos é... operação de 175 milhões a uns 3 meses atrás. Quando você fala em operações desse “vulto”, você mexe com o mercado todo, inclusive o Banco Central te liga pra saber o que você tá fazendo, você vai entrar? Como você vai entrar? Então nesse dia você já chega aqui montando a estratégia para como você vai efetuar esta operação, ou seja, fechar o câmbio desta operação, então esse é um dia que você dedica exclusivamente a essa operação até ela ser realizada, evidente que nós temos outros dias de grandes operações, é... um contrato desse para você chegar a conclusão dele [...] envolve 2, 3 meses de grandes atividades [...] Por conta dela, 100%. Hoje, por exemplo, o pessoal está mais tranquilo, mas nós já tivemos uma série de contratos, onde existem cláusulas [...] que não podem ser quebradas durante esses contratos, e quando você quebra uma cláusula dessa é realmente um tumulto, porque eu sou obrigado a pedir ao “olmeiro”, aos credores, ou então negociar com os credores, sabe como aquela... em 2002. 2002 foi nos meus 30 anos de serviço, foi o ano realmente atípico, eu nunca vi o ano de 2002 igual foi (a Usiminas fechou o balanço com déficit – segundo relatórios anuais). Realmente foi um ano atípico, tumultuado, esse foi um ano que você pode falar, chegar aqui 8:00h da manhã e sair 9:00h da noite, porque foi realmente um ano atípico.

Em dias agitados, a gerência de operações financeiras prioriza a operação que está sendo trabalhada no dia, no período, trabalhando mais de 10 horas na organização. Todavia, vale reforçar que essa priorização não ocorre somente em dias agitados. Quanto a isso, o gerente de operações financeiras ressalta que a priorização “é de acordo com a situação e a importância da tarefa. Se hoje eu tenho que assinar um contrato ou temos que analisar um contrato porque o nosso tempo tá terminando, a prioridade é o contrato”. Ao tratar da priorização das tarefas, ambas as gerências pesquisadas da área financeira mencionam que estabelecem um cronograma de atividades, priorizando conforme os prazos definidos pela alta administração e conforme os fatores situacionais que afetam a área financeira diariamente, como o ambiente. Entretanto, ocorre constantemente uma demanda externa de organizações privadas e públicas por informações financeiras da Usiminas. Isso faz com que com os

gerentes dessa área, diariamente, revisem a sua programação, definindo novas prioridades, como comenta o gerente de contabilidade (entrevistado 03):

Por exemplo, esse aqui (correspondência da receita federal) se eu não atender eu posso até ser preso (risos). Então, eu tenho que atender no prazo... é de acordo com o prazo e o nível de solicitação, o presidente pede uma informação e você tem uma outra que você pode postergar e vai atendê-lo dependendo da urgência dele e assim são todas as informações.

O gerente de operações financeiras (entrevistado 04) menciona que a priorização de tarefas é algo com que ele trabalha constantemente na realização do seu trabalho:

a única coisa que eu realmente me dedico são as prioridades. Eu monto um cronograma de prioridades, e essas prioridades... eu tenho um exemplo, todo final de mês e início de mês, nós temos que apresentar vários demonstrativos a nossa alta administração, nesse início de mês, a minha prioridade é essa, as vezes eu até fecho esta “porta” aqui (deslocar com biombo para interromper a entrada principal) para que eu fique ali trabalhando para fechar isso pra Usiminas, essa aí é a prioridade 1 no início do mês. Então, até telefone eu atendo, quando são assuntos que realmente são mais urgentes, mas essa é realmente a minha prioridade, enquanto eu não termino essa atividade, eu dedico o mínimo possível para o pessoal até terminar, terminou aí nós vamos ver quais são as outras prioridades, evidente que eu tô no dia primeiro de junho, eu sei que eu tenho que começar a fechar os meus... mas, se tem uma operação grande, aí não adianta, eu vou me dedicar àquela operação, por isso que eu falo que eu analiso as prioridades, conforme a situação.

Percebe-se, com base nos comentários apresentados sobre a **padronização**, que essa age sobre a duração, a seqüência e a periodicidade do tempo. Porém, a padronização do tempo fica suscetível à inserção de demandas novas, principalmente de órgãos e instituições externas, o que ocorre constantemente no processo de trabalho dessas gerências.

Na Usiminas, as gerências pesquisadas da área financeira revelam, em termos de **formalização**, que a descrição do cargo, dos procedimentos e das regras gerais da organização, são especificadas previamente e por escrito:

A Usiminas é uma empresa que desde quando eu comecei a trabalhar aqui, tem normas... descrição de cargos e salários sempre muito bem feito, inegável... sempre tivemos esta preocupação de falar pra quem começa a trabalhar aqui... olha, as suas funções são essas, e evidentemente existe uma frase lá “executar outras sempre que necessário” e isso aqui “executar outras sempre que necessário” te dá um espaço para você também não ficar só naquilo, né? Toda vez que existe uma modificação, como aconteceu na nossa área, ela foi toda reavaliada, todos os cargos foram reavaliados, todas as descrições de tarefas foram reavaliadas e tudo feito novamente, então isso foi importante, **todo mundo sabe exatamente o horizonte para**

continuar fazer outras coisas (ENTREVISTADO 04 – Gerente de Operações Financeiras). *(grifo nosso)*

De acordo com a gerência de operações financeiras, percebe-se que o manual de organização da Usiminas supõe uma certa flexibilidade, ao dar um espaço para ampliar a quantidade ou o tipo de tarefas de seus funcionários. No entanto, sempre procura deixar claro o seu horizonte temporal, por meio da sua missão (horizonte de curto prazo) e da sua visão estratégica (horizonte de longo prazo). Independentemente do roteiro formal que explicita suas responsabilidades, o gerente de contabilidade acredita que a forma de lidar com as tarefas e com o conteúdo do trabalho “vai muito das percepções e experiências pessoais de cada um, certo?”. Mesmo assim, a área financeira da Usiminas deve também seguir, paralelamente aos seus procedimentos formalizados, regras formais de órgãos reguladores externos para desempenhar e demonstrar os resultados de seu trabalho, em prazos específicos, como comenta o gerente de contabilidade e bens patrimoniais (entrevistado 03):

[...] a contabilidade segue normas de órgãos reguladores igual a Receita Federal, a CVM, Bolsa, Mercado, de certa forma além de você estar lidando com informações privilegiadas, você deve ter certo cuidado, então de certa forma você administra do jeito que deve ser, existem legislações específicas, normas específicas, então você é bem dirigido, né? Então eu diria que não varia muito não.

Na área financeira, as reuniões são os **instrumentos de interligação** utilizados para estabelecer a relação formal entre os pares. As gerências pesquisadas expõem que a organização agenda muitas reuniões durante o tempo de trabalho, que contribuem para o processo decisório na área. Por outro lado, existem reuniões com superiores que influem sobre o tempo de trabalho dos gerentes, em termos de duração e seqüência:

[...] na realidade o superior tem o privilégio de quando liga pra você “faz favor, dá um pulo aqui”, você é obrigado a deixar o que você tá fazendo pra ir atendê-lo. Então, é o tipo da coisa que ele exerce querendo e não querendo influencia na sua vida, exerce. Meu diretor me liga... olha, estamos tendo uma reunião aqui e precisamos de você aqui agora. Quando não é programada você tem que se virar, né. Quando é programada você coloca já tudo que tem para aquele objetivo, aí não tem problema nenhum, mas acontece muito de... de eles, chegarem e influenciar no seu tempo, inclusive solicitando mais coisas, muitas vezes você está lá discutindo um

assunto, então tá, agora vamos fazer isso, isso e isso, aí lá vem você com novas coisas para serem realizadas, e isso é normal em qualquer organização, você aprende a conviver com isso [...] (ENTREVISTADO 04 – Gerente de Operações Financeiras).

Um ritual observado pelo pesquisador durante o processo de coleta de dados, primeiramente notado na área financeira, foi a atitude dos funcionários em convidar o colega de trabalho, ou alguém próximo, para ir “tomar um cafezinho”. Acredita-se que isso seja um convite para uma conversa rápida e informal, uma pausa antes de dar continuidade às tarefas. Este ritual apresenta-se como um instrumento de interligação, por ajuste mútuo, entre as pessoas da organização. O pesquisador observou também este ritual em diferentes horários e sessões na sede administrativa da Usiminas, em Belo Horizonte, ritual que foi chamado de “tempo do cafezinho”. A organização procura controlar a permanência das pessoas com avisos fixados próximos à mesa de café, lembrando que os “resultados da Usiminas” dependem delas. Percebeu-se ainda que as pessoas permanecem entre 5 a 10 minutos na proximidade dessas mesas.

Além das reuniões na área financeira, procura-se trabalhar a participação das gerências na **tomada de decisão** das tarefas a serem desenvolvidas. Neste sentido, a gerência de contabilidade (entrevistado 03) comenta a sua participação:

A gente tem a administração que resolve quando será divulgado o resultado do trimestre, então você tem que fazer um cronograma de quando você vai fechar (apontando para o quadro-cronograma). Os limites são determinados pela administração com a consulta prévia ao nosso setor. Quando você consegue fechar o trimestre em junho? A gente coloca nas datas, eu preciso desse prazo e desse, desse, desse... Mas, a administração sempre encurta e você sempre procura ter um máximo de prazo que você consiga trabalhar e administrar melhor o seu tempo. Na verdade tem uma imposição de forças, além do mais tem um prazo restrito por órgãos que definem, como a CVM que define que devem formar, divulgar os resultados com 45 dias após o trimestre que você fechou, junho você tem que mandar as informações até 15 de agosto, tá certo? Neste prazo a gente pode mandar no limite máximo no dia 14 de agosto, mas a empresa tem por uma busca de atender o mercado num menor prazo possível, então a gente estabelece um prazo menor pra isso.

A participação da gerência de contabilidade na determinação dos resultados do trabalho é freqüente junto à alta administração e seus pares, o que influencia na duração,

seqüência e ritmo das tarefas que ela irá desempenhar, no curto prazo. Porém, nem tudo é decidido no horário de trabalho:

Inclusive, olhando esta questão do horário, por a gente almoçar na própria empresa, muitos assuntos são discutidos na própria mesa de almoço... Ah, não é aconselhado, os médicos podem achar que isso não é bom e tal, mas muitos assuntos são discutidos no horário de almoço e acaba tomando decisões lá que lhe auxilia (ENTREVISTADO 03 – Gerente de Contabilidade e Bens Patrimoniais).

Assim como usam o horário do almoço para adiantar decisões, os gerentes procuram também delegar tarefas a seus subordinados, obtendo mais tempo durante o trabalho, como comenta o gerente de operações financeiras (entrevistado 04):

[...] informalmente eu tenho em cada área um líder, isso aí não é formal, mas eu nomeio em cada uma, um líder e esses líderes me ajudam enormemente junto comigo nas execuções das tarefas, muitas vezes eu só chamo o líder, falo o que nós temos que fazer, qual estratégia que tem que armar e ele dá continuidade. Com certeza, ela me dá mais espaço para fazer outras coisas, com certeza sobra mais tempo [...]

A gerência de contabilidade não possui líderes nomeados informalmente para delegar suas tarefas, ele transfere a tarefa conforme a especialidade que ela demanda. Ele mesmo comenta:

eu tenho os canais, o setor nosso aqui é de vinte pessoas, cerca de vinte... separado por funções também já determinadas ou nas próprias funções que são mais no cargo, e dentro de cada função também tem acompanhamentos diferentes, alguns são mais especializados em controle de empréstimos e financiamentos, o outro em cálculos e previsões de tributos. Então cada um deles sempre que o assunto é inerente a cada especialidade de um, a gente vai em cada um de acordo com as suas especialidade. [...] por exemplo, a questão da receita federal, ela nos mandou um termo de intimação, chegou aqui dia 09, transitou pelo jurídico até chegar na gente. Eu tenho, nós temos uma pessoa especializada nesta parte tributária, eu encaminhei para ele para atendimento, então... na hora que eu defino, que eu passo a bola pra ele, vamos dizer assim, eu vou cobrar dele também... “já tem o resultado da intimação?”. Então eu vou cobrar dele, então eu de certa forma estou lhe delegando e ele me auxiliando neste momento, na administração do tempo. (ENTREVISTADO 03 – Gerente de Contabilidade e Bens Patrimoniais).

Para o gerente de contabilidade, mesmo com as reuniões, a participação e a delegação de atividades, os contatos pessoais com as outras gerências podem ser mais ou menos

rotineiros, conforme a demanda externa por informações, originadas de órgãos reguladores da área de finanças.

Em termos de **regras não escritas**, o gerente de contabilidade (entrevistado 03) menciona que o seu tempo é consumido consideravelmente pelas demandas externas, o que requisita uma seqüência de atitudes gerenciais ao longo do tempo de trabalho. A atitude formal-real do gerente de contabilidade para lidar com as contingências do dia-a-dia é mais equívoca. Essa atitude seria caracterizada por Volberda (1999) como uma cultura ortogonal, que não chega a conflitar com as regras escritas da organização. A respeito da atitude formal-real do gerente de contabilidade, o mesmo revela:

Então, boa parte do dia foi em contato com essas áreas, eu tive pessoalmente e aí você leva a correspondência (de demandas externas), você vai explicar cada um dos gerentes de cada unidade dessa, o quê que eles estão querendo, como seria... porque... de certa forma nós precisamos saber o que as outras áreas vão informar pra ter um foco e uma direção, e se eles começam a ir em várias áreas e começam a fazer perguntas sem eu saber, de certa forma a gente canaliza as informações para que elas sejam coerentes, né? Então eu gastei boa parte do dia hoje indo a cada uma dessas áreas e fazendo as solicitações, levando o que elas estavam solicitando, verificando o que poderia ser possível, até onde poderia ser possível, então eu gastei boa parte do dia fazendo isso aí.

Essa atitude, realizada pela gerência de contabilidade, revela também uma baixa tolerância à ambigüidade na área financeira da Usiminas. Isso também é observado, porém de maneira distinta, na atitude do gerente de operações financeiras. Ele deixa a mesa de reuniões da equipe de trabalho em sua sala, dividida por um biombo, “exatamente para ouvir muitas vezes o que eles estão falando, muitas vezes eu saio, eu deixo exatamente esta abertura para invadir lá”. Além dessa atitude informal, praticada pelas gerências pesquisadas, para não “perder tempo”, a gerência de contabilidade age com baixa tolerância à ambigüidade de um modo particular, nas reuniões:

[...] na empresa tem muitas reuniões... quando eu tenho que promover as minhas próprias reuniões, eu procuro ser bem objetivo, até por não gostar muito de reunião, então eu gosto de ter uma agenda prévia, eu gosto de estabelecer limites. O pessoal,

as vezes, até brinca que eu ando cortando as pessoas, pode até ser errado, pode vir daí algumas contribuições, né? Mas, eu para não desvirtuar muito do assunto eu gosto de respeitar a agenda e ser bem objetivo, essa é uma observação que eu poderia fazer. Então, isso tem me auxiliado bastante para que as soluções impostas sejam mais rápidas... eu ganho tempo com isso. [...] nós fazemos reuniões com todas as empresas do sistema, eu procuro que ela seja bem técnica, eu procuro decidir alguns assuntos tributários ou alguns procedimentos contábeis, eu procuro ser bem objetivo nessas reuniões. Tem algumas reuniões que são bem prolongadas... mas eu não estou falando que não seja um defeito, que acho que de repente de algumas conversas paralelas podem sair alguns assuntos interessantes, mas em alguns casos elas ficam maçantes e a gente acha que tá perdendo tempo [...] (ENTREVISTADO 03 – Gerente de Contabilidade e Bens Patrimoniais).

O gerente de operações financeiras menciona que realiza várias tarefas ao mesmo tempo, durante o trabalho. **Tecnologias**, como o computador e o telefone, auxiliam esse gerente na simultaneidade, mas ele reforça que esta é uma atitude gerencial comum na Usiminas:

estou ali no micro, a primeira coisa que eu faço de manhã é abrir o meu e-mail, porque isso hoje é um negócio certo, você chega e deve ter uns 30 e-mails te esperando, então, quando o e-mail demora um pouquinho, eu estou com o meu jornal do lado ali, eu estou lendo, tô esperando lá a ampulhetazinha rodando ali, qualquer coisa estou lendo, essa é um tipo de coisa... telefone aqui é um negócio imprescindível, operações financeiras é toda hora telefone, é o pessoal de banco te ligando, pessoal de empresas, de investidores, então muitas vezes você está lendo um e-mail e o telefone do lado, isso acontece, isso é normal, e nós já sabemos disso e sabemos administrar isso. Então isso pra gente parece uma coisa bem assimilada, a gente até consegue ouvir com os dois ouvidos duas coisas ao mesmo tempo. Isso é uma coisa normal, eu, por exemplo, estou conversando com você e ouvindo a minha equipe (do outro lado do biombo que divide a sala).

Quando os gerentes da área financeira não conseguem terminar suas tarefas do dia, cada uma das gerências pesquisadas age de maneira distinta, de acordo com a natureza de seu trabalho. O gerente de operações financeiras não leva serviço pra casa, pois o mesmo tem que ser obrigatoriamente encerrado ali, durante as 7 horas de trabalho de um dia tranquilo. No caso de uma operação financeira especial, de grande volume monetário e que cause repercussão no mercado, isso acarreta horas extras (2 a 3 horas após o expediente) para todos de sua área. Já o gerente de contabilidade (entrevistado 03) comenta:

Olha, eu não sou muito de levar problema pra casa não, de resolver... às vezes, eu estico o horário aqui dentro da empresa, tá certo? mas... eu também não digo que eu chego lá eu me isento totalmente, chego em casa eu costumo falar que eu tenho

algumas soluções rápidas a noite. Você põe a cabeça no travesseiro, você lembra de algum problema e, às vezes, a solução você encontra até lá. Mas, quando o prazo não dá, eu costumo esticar, eu chego mais cedo no outro dia, eu uso uma parte do horário de almoço pra ler algumas atividades mais rotineiras. Quando você tem uma agenda meio sobrecarregada, e-mail a gente acaba recebendo muito, você tem que atender também, então você aproveita um horário de almoço. Então eu procuro ler, atender e responder ali, desde que o seu horário esteja preenchido por outras atividades que você tem no decorrer do dia, e a noite eu costumo, às vezes... o nosso horário é 17:30h, muito raramente eu saio antes das 18:00h, no mínimo mais 30 minutos, aí eu estico meu horário, mas eu administro desta forma. Então, considerando os prazos, eu chego geralmente um pouquinho mais cedo e também saio um pouco mais tarde, eu diria que 9 horas a gente pratica. Agora, no dia que tem sobrecarga eu fico até mais tarde, mas isso não está sendo frequente não, eu diria que a administração tá razoável.

As principais tecnologias utilizadas pelas gerências pesquisadas da área financeira são: calculadora, telefone e computador. Para o gerente de operações financeiras, o telefone é tanto um instrumento facilitador quanto inibidor em relação à duração e ao ritmo do trabalho. Ele age também como um instrumento de interligação na Usiminas, permitindo que várias pessoas conversem ao mesmo tempo, na qualidade de uma conferência.

E o telefone é por causa do contato, muitas vezes você pode dizer, olha o telefone atrapalha, sim! Quer um exemplo? Na área de seguros, eu tenho pessoas ali que ficam duas horas no telefone conversando, porque tem especificações ali [...] hoje se usa muito o telefone para conferência, nós já pegamos conferência aqui pra discutir com o pessoal lá nos EUA, na Inglaterra, o pessoal em São Paulo, o pessoal aqui, lá no Rio, tudo no telefone falando. Hoje você consegue conectar todo mundo ao mesmo tempo. Na conferência aqui, isso é uma facilidade enorme. É uma economia de tempo enorme, esses são os pontos principais dessa tecnologia (ENTREVISTADO 04 – Gerente de Operações Financeiras).

Ao tratarem do uso do computador como ferramenta de trabalho, ambos os gerentes pesquisados comentam acerca dos *e-mails* diários. O gerente de operações financeiras menciona que a prática da delegação de tarefas aos seus funcionários permite que ele leia muitos dos *e-mails* informativos (*reports*) que recebe em seu computador: “[...] antigamente, eu praticamente abria e deletava, hoje eu já tenho tempo para ler alguns reports desses, exatamente por essa administração do meu pessoal junto comigo”. O computador, o telefone e a calculadora são tecnologias diárias, de uso constante na área financeira. O gerente de contabilidade mencionou também o uso do sistema integrado SAP, “as informações vêm

todas via *on-line* e a todo instante modificadas”, requisitando ainda mais a sua atenção. Para o gerente de operações financeiras, o computador impõe o ritmo de trabalho:

Eu diria pra você que o computador hoje é uma peça indispensável para qualquer trabalho, tudo hoje tá dentro do computador. Antigamente, você fazia tudo por escrito em seus cadernos, livros, hoje não. Hoje você tá todo ali dentro. Então, realmente o computador veio te trazer uma facilidade enorme quanto ao gerenciamento de tempo, porque hoje eu monto algumas planilhas que antigamente eu tinha que pegar a máquina, fazer cálculo por cálculo, demoraria aí duas horas pra fazer. Hoje em dez minutos você consegue montar a planilha no computador... Tínhamos guias de exportação de 16 vias... Imagine se errássemos. Hoje a tecnologia te favorece em todos os aspectos, principalmente em nossa área de operações financeiras, que você tem que colocar muita coisa em papel, calcular, etc. O computador realmente é uma peça fundamental (ENTREVISTADO 04 – Gerente de Operações Financeiras).

O gerente de contabilidade percebe que os *e-mails* vêm lhe solicitando mais envolvimento e participação na tomada de decisões, consumindo mais tempo no computador:

[...] estou vendo e-mail, hoje a gama de informações é muito grande e você é constantemente chamado para participar de decisões de outros, né? Porque no momento que ele manda o correio pra você, você tá conhecendo... as vezes, você pode até não ser responsável pela decisão, mas você foi comunicado, então você cala-se se você for conivente. Então você de certa forma é chamado para participar mais, isso acaba lhe gerando uma tomada de tempo maior, que você acaba tendo que analisar mais situações, mais casos... você está sendo chamado a todo momento (ENTREVISTADO 03 – Gerente de Contabilidade e Bens Patrimoniais).

Para o gerente de contabilidade, a informatização (com o uso de computadores e *e-mails*) foi uma das mudanças mais significativas dos últimos anos, no que diz respeito à organização do seu tempo de trabalho, na área de finanças. Na gerência de operações financeiras ocorreram mudanças estruturais (*downsizing*), bem como em seus processos. Atualmente, as suas atividades são mais seqüenciais e se interligam com vários processos. Houve uma redução do número de níveis hierárquicos, o que causa descentralização vertical e centralização horizontal, como descreve o gerente de operações financeiras (entrevistado 04):

antes você tinha aquela quantidade de trabalho concentrada numa pessoa, você ficava o tempo todo fazendo aquela atividade, quase não tinha muito tempo para pensar e analisar, você fazia aquilo quase como se fosse uma rotina, tá! [...] eu por exemplo, que fechava câmbio, que analisava contratos, que fazia tudo praticamente, meu tempo era daquele jeito ali... eu quase não tinha... Olha, quê que o mercado está

fazendo? Não tinha outros horizontes, hoje o pessoal tem outros horizontes pra olhar, né. Eles não ficam só naquilo ali, eles tem tempo, olha nós estamos fazendo aquilo, essa tarefa aqui, mas o quê que o pessoal tá fazendo, o quê que o outro tá fazendo, e assim vai. Mas com certeza foi uma mudança, um giro legal. [...] ficou mais dinâmico, porque antes... como eu diria... você ficava... eu não gosto de falar esta palavra... mesmice, né? Naquela rotina? E realizava a rotina. Eu não estou desmerecendo não, depois que você faz qualquer trabalho ele tem um valor impressionante. Eu dou um valor enorme pra isso. Mas é uma rotina realmente. Não tem jeito. Hoje você já ultrapassou essa rotina, você já não faz mais essa rotina, você mexe com isso, mas não é mais uma rotina, né? Não é aquele negócio que você fazia, não é só aquilo não. Tem outras coisas, outras novidades, tudo novo, novas operações, então isso é em qualquer coisa.

Atualmente, o enriquecimento do trabalho na gerência de operações financeiras tornou o tempo de trabalho mais dinâmico, mais atraente e desafiador. Não tão determinado e rotineiro como era antes. O controle do tempo se tornou mais sutil, todos controlam as tarefas, um é o vigia do outro, com esta nova seqüência de tarefas (COURPASSON, 1997).

A descrição realizada sobre o controle do tempo na Usiminas, a partir da percepção dos atores gerenciais da área de finanças e relações com investidores, identificou elementos relacionados às subcategorias de análise do controle do tempo utilizadas nesta pesquisa, que podem ser vistos na ilustração 12.

Controle do tempo na área de finanças da Usiminas		
Controle Organizacional	Tempo	Percepções dos atores gerenciais
Padronização	Duração	a) A gerência recebe muitas correspondências, inserindo novas demandas que requerem encaminhamentos durante o tempo de trabalho (entrevistado 03) e as operações financeiras em negociação envolvem 2 a 3 meses de atividades direcionadas (entrevistado 04)
	Seqüência	a) Quando as operações estão em negociação, elas são a prioridade para o desenvolvimento do trabalho (entrevistado 04) b) Cronograma de atividades seguem os prazos e prioridades da alta administração (entrevistado 03)
	Periodicidade	a) Trimestralmente é elaborado o resultado financeiro e realizada uma auditoria externa na área (entrevistado 03)
Formalização	Duração	a) Período para elaborar e entregar os documentos solicitados por órgãos reguladores como Receita Federal, CVM, etc... (entrevistado 03)
	Periodicidade	a) Órgãos reguladores periodicamente solicitam informações (entrevistado 03)
	Ritmo	a) “executar outra [tarefa] sempre que necessário”, o manual da organização possibilita a ampliação de tarefas o que exige uma intensidade maior para desenvolvê-las (entrevistado 04)
Instrumentos de interligação	Duração	a) reuniões (entrevistado 03). Ritual do cafezinho por ajuste mútuo.
	Seqüência	a) As reuniões com diretoria são prioritárias no momento que convocado (entrevistado 03)
Tomada de decisão	Duração	a) O almoço na própria empresa faz com que se tome muitas decisões neste horário (entrevistado 03)
	Seqüência	a) Existe uma negociação para a distribuição das tarefas (entrevistado 03)

	Periodicidade	a) Frequentemente os gerentes procuram delegar tarefas aos seus especialistas (entrevistado 03)
Regras não escritas	Duração	a) O gerente realiza vários contatos diretos entre outras áreas durante o tempo de trabalho (entrevistado 03)
	Sincronização	a) Os gerentes realizam tarefas ao mesmo tempo até “ouvir com os dois ouvidos” (entrevistado 04)
	Ritmo	a) o gerente procura agir rápido em reuniões que ele conduz de maneira objetiva, se precisar, “cortando as pessoas” (entrevistado 03)
Tecnologia	Sincronização	a) Conversas e reuniões simultâneas por meio de conferência telefônica (entrevistado 04)
	Ritmo	a) Agilidade na comunicação via computador por meio do sistema SAP “as informações estão a todo instante modificadas”, mas sobrecarga na comunicação por e-mail. (entrevistado 03 e 04)

Ilustração 12 – Controle do tempo na área de finanças da Usiminas. Fonte: Elaboração própria.

A ilustração 12 mostra que algumas subcategorias do controle organizacional, como a padronização, formalização, instrumentos de interligação, tomada de decisão, regras não escritas e tecnologia influem, segundo a percepção dos atores entrevistados, sobre o tempo de trabalho na área de finanças. As subcategorias treinamento e educação, e formação de identidade não foram identificadas nas entrevistas como formas de controle do tempo porque os atores gerenciais não comentaram a respeito.

A **padronização**, como forma de controle do tempo na área de finanças, age sobre a *duração* do trabalho quando a gerência de contabilidade recebe muitas correspondências que requerem encaminhamentos durante a jornada de trabalho, mas também quando a gerência de operações financeiras estabelece negociações de contratos que envolvem 2 ou 3 meses de atividades direcionadas. Também age sobre a *seqüência* das atividades na gerência de operações financeiras, que é ordenada conforme as operações que estão em negociação, que são sempre prioridade para o desenvolvimento do trabalho. No caso da gerência de contabilidade, o cronograma de atividades segue os prazos e prioridades definidos pela alta administração. A padronização também age sobre a *periodicidade*, através da elaboração do resultado financeiro e da realização de uma auditoria externa na área, ambos feitos trimestralmente.

A **formalização** atua no controle da *duração*, *periodicidade* e *ritmo* do tempo de trabalho da área de finanças. A *duração* e a *periodicidade* são controladas através da definição freqüente e por escrito do prazo para elaborar e entregar os documentos solicitados por órgãos reguladores, como Receita Federal, CVM, etc. O *ritmo*, através do manual da organização, onde se vê que os funcionários devem “executar outra [tarefa] sempre que necessário”. Quando se permite uma ampliação de tarefas, o que se exige é uma intensidade maior para desenvolvê-las.

Instrumentos de interligação exercem controle sobre a *duração* e a *seqüência* das tarefas realizadas na área de finanças. A *duração* do trabalho é controlada pelas reuniões, que estabelecem a relação formal entre os pares e, nos momentos de pausa ou intervalo, pelo ritual do cafezinho, por meio do ajuste mútuo. A *seqüência* é controlada pelas reuniões com a diretoria, uma vez que elas são prioritárias quando convocadas.

A **tomada de decisão** exerce um controle sobre o tempo por meio da participação e da delegação. A participação atua na *duração*, uma vez que o almoço dos funcionários é realizado, com freqüência, na própria organização, fazendo com que se tome muitas decisões neste horário. Atua também na *seqüência*, através da negociação junto à chefia para a definição dos prazos e distribuição das tarefas. A delegação age sobre a regularidade, pelo fato de, freqüentemente, os gerentes procurarem delegar tarefas aos seus especialistas.

As **regras não escritas** exercem controle sobre a *duração*, a *sincronização* e o *ritmo*. A *duração* é controlada pelos vários contatos diretos realizados pelo gerente de contabilidade com as outras áreas. Segundo Volberda (1998), essa é uma atitude formal-real menos inequívoca, de cultura ortogonal, frente às contingências que surgem na área. A *sincronização* é controlada pela baixa tolerância à ambigüidade por parte do gerente de operações financeiras, que chega a desempenhar atividades simultâneas, chegando até a ouvir e processar duas informações ao mesmo tempo. O *ritmo* é também controlado pela baixa

tolerância à ambigüidade do gerente de contabilidade, que procura agir rápido em reuniões que ele conduz, de maneira objetiva, “cortando as pessoas” quando necessário.

A **tecnologia** atua na área de finanças controlando a *sincronização* das tarefas, uma vez que se faz uso de equipamentos de conferência telefônica, que permitem conversas e reuniões simultâneas. A tecnologia controla também o *ritmo*, uma vez que ela não só proporciona rapidez na comunicação via computador, com o sistema SAP, como gera uma sobrecarga na comunicação por *e-mail*.

Desta forma, na **área de finanças**, as subcategorias **padronização** e **tecnologia** pesam mais sobre o controle do tempo, por atuarem sobre a maioria dos elementos do tempo de trabalho nesta área. Coincidentemente, a convergência sobre as formas de controle do tempo percebidas pelos pesquisados, diz respeito a essas mesmas duas subcategorias. A padronização controla a duração e a seqüência do conteúdo e dos resultados do trabalho enquanto a tecnologia controla o ritmo das atividades por meio de equipamentos como o telefone e o computador. As divergências foram identificadas na gerência de contabilidade, que percebe os instrumentos de interligação e o processo de tomada de decisão como formas de controle do tempo de trabalho dessa gerência, algo não identificado ou comentado pela gerência de operações financeiras.

Sobre as possíveis mudanças no controle do tempo na área de finanças, foram identificadas poucas evidências a partir das percepções dos atores gerenciais. Percebeu-se que as mudanças na área de finanças têm sido percebidas mais significativamente através do processo de informatização e pelas conseqüências da técnica de gestão *downsizing*. Esses dois fatores permitiram, ao mesmo tempo, que as gerências tivessem mais agilidade e dinamismo nas tarefas – em oposição a um trabalho que envolvia mais rotinas e previsibilidade - mas também trouxeram um aumento no número de tarefas, gerando às vezes sobrecarga de trabalho.

O controle do tempo na área de desenvolvimento da Usiminas S.A.

A área de desenvolvimento da Usiminas possui 2 gerências: uma de desenvolvimento de novos negócios e outra de engenharia. Das 2 gerências, a de engenharia é a que possui 4 gerências de segundo nível, 2 delas tendo sido pesquisadas: a gerência de **planejamento de instalações** (entrevistado 05) e a gerência técnica de **engenharia** (entrevistado 06).

No que diz respeito à **padronização**, a especificação prévia do conteúdo do trabalho é realizada distintamente pelas gerências pesquisadas da área de desenvolvimento da Usiminas. Durante o tempo de trabalho, a gerência técnica de engenharia tem o papel de acompanhar mensalmente e *in loco* todo o desenvolvimento dos projetos de expansão e grandes reparos na usina. A gerência de planejamento de instalações possui uma especificação mais clara, embora estimada, da organização do tempo de seu trabalho:

[...] eu diria que 70% do tempo eu gerencio, outra parte do tempo eu ajudo a fazer, eu me envolvo. Desses 70% do tempo que eu gerencio, eu gasto talvez na parte de planejar o meu trabalho 7%, quando eu deveria estar gastando talvez até mais... pra dar mais eficácia na ação. Os outros 60%, metade estarei fazendo contatos, fazendo... vamos dizer, a política da gestão pra poder fazer as coisas que devem acontecer como facilitador mesmo do trabalho, e os outros 30%, eu participo em atividades. Até é um volume alto, em reuniões administrativas, de controle... então, são muito mais controles, né? Então, do meu tempo total, eu diria que 70% eu gerencio. Nestes 70%, 30% eu estou fazendo controles, outros 30% eu estou atuando como facilitador, atuando pra fazer acontecer as coisas e os outros 10% eu estou pegando pra fazer o planejamento de uma ação corretiva do trabalho. Eu diria assim, planejar 10, dirigir 30, controlar 30, e 30 eu acabo fazendo, executando tarefas (ENTREVISTADO 05 – Gerente de Planejamento de Instalações).

Ainda, para este gerente de planejamento de instalações (entrevistado 05), o seu trabalho é envolvido por 4 situações típicas, diferentes em relação ao tempo: “dia de controle”, “dia livre”, “dia surpresa” e “dia de viagem”. Segundo esse gerente, há dias em que:

eu chego e fico só no controle. Porquê? Reunião de manhã do nosso planejamento estratégico e de tarde a diretoria, às vezes, pede uma reunião de acompanhamento do desempenho da engenharia como um todo, a situação dos projetos, às vezes, eu passo este dia inteirinho só neste tipo de reunião, um dia inteiro. Eu já sei de antemão, porque são reuniões pré-agendadas, então a princípio eu já sei que eu tenho essas condições. Mas em geral é um **dia típico de controle**. Outros dias eu chego aqui, eu tô com o **dia livre**, então neste dia, eu pego 2 ou 3 horas do dia, sento ali na minha sala, tento me isolar, lógico que depois que eu já olhei as coisas de emergência... então eu falo cadê o meu “backlog” de serviços, backlog é coisa antiga, né? Então cadê a minha carteira de serviços de trabalho? O que eu tenho que fazer, então eu tento priorizar as ações e até fazer a agenda da próxima semana, e neste dia após umas duas horas mais ou menos, eu começo então a atuar naquilo que eu planejei, muitas vezes ele já está planejado na véspera, então neste dia eu não gasto tempo, mas de qualquer maneira eu gasto um tempo nisso aí. Aí, eu vou lá fazer contato com uma área, mando um e-mail pra terceiro pra buscar posições, e a tarde desse dia, em geral... bom, hoje eu tô com um dia mais tranquilo, livre. [...] Pode ter um **dia** que eu pego de **surpresa**, olha o diretor tá marcando uma reunião às duas da tarde de hoje, aí eu vou ter que rever o meu planejamento [...], hoje em dia, eu tenho corrido atrás do espaço, você acumulou talvez nesses últimos meses muito trabalho de muitos estudos, porque não estamos investindo em grandes volumes, porque estamos controlando ao mínimo o investimento, mas evidentemente como a gente tem grandes necessidades, eu tenho que estar estudando tudo, porque a hora que falarem “liberou”, vamos investir. Então tem que ser tudo estudado, então o volume de estudos tá enorme, sabe? E tem me atropelado muito, mas é mais ou menos isso que acontece no meu dia. [...] Tem um outro **dia típico** que eu tenho que **viajar** pra Ipatinga, que eu tenho que fazer reuniões e tal. Normalmente, é um dia inteiro perdido, vou de manhã e volto a tarde. Perdido eu digo assim, não faço outra coisa... então eu tenho que otimizar o que eu tenho que fazer lá, e fazer tudo que eu puder... outra vez eu vou na Cosipa, mas isso aí, essas viagens assim, acontecem duas vezes por mês, eu a cada 15 dias eu vou lá na usina, a cada 15 dias eu vou lá na Cosipa. (*grifo nosso*)

Segundo o gerente de planejamento de instalações, considerando os 22 dias de trabalho por mês, aproximadamente, com mais frequência acontecem o “dia livre” (9 dias por mês) e o “dia surpresa” (8 dias/mês). Com menos frequência acontecem o “dia de controle” (3 dias/mês) e o “dia de viagem” (2 dias/mês). Em termos de horas trabalhadas por dia, a gerência técnica de engenharia comenta que “efetivamente se eu fosse pegar um cronômetro e medir, eu ia trabalhar seis horas, vamos dizer, porque você tem a conversa, tem é... você tem uma leitura que você vai fazer, tudo nas seis horas do seu trabalho por dia”. Já para o gerente de planejamento de instalações, mesmo realizando o almoço em casa, para “quebrar aquela monotonia” do trabalho, o seu horário de trabalho é composto “por 8 horas e, em média, por mais uma hora”.

Quanto à especificação prévia dos resultados do trabalho que realizam (**formalização**), a gerência técnica de engenharia enfatiza que: “o princípio do nosso trabalho é fazer as coisas no prazo planejado, no preço orçado e na qualidade requerida, aí nós temos os pilares, nós somos avaliados pela alta administração”. Neste sentido, esse gerente menciona que os seus resultados são avaliados pela execução dos projetos dentro do orçamento e prazo previstos. Para o gerente de planejamento de instalações (entrevistado 05), o seu trabalho pode ser avaliado pela administração do tempo, porém:

se perguntarem pra mim se eu estou administrando bem o meu tempo, eu não sei dizer... Talvez eu esteja sendo muito eficaz na maneira de administrar, mas eu não sei, porque eu não planejei bem. Meu planejamento tá num nível baixo, e se eu planejo pouco, eu não tenho uma visão clara do que eu poderia ter feito melhor ou não, sem planejamento você não consegue avaliar bem

Ambas as gerências pesquisadas da área de desenvolvimento mencionam que “tudo que a gente faz tem um procedimento escrito”, pra não se tornar algo somente individual e sim organizacional. Segundo eles, os procedimentos da Usiminas são atualizados continuamente.

De acordo com o gerente de planejamento de instalações da área de desenvolvimento da Usiminas (entrevistado 05), existe também o tempo da *ginástica laboral*, um programa realizado por uma professora de educação física, há mais de um ano, duas vezes ao dia, durante 10 minutos, com todas as áreas da sede da Usiminas, em Belo Horizonte. O pesquisador observou uma sessão de ginástica durante o período das entrevistas, percebendo que a professora passa em todas as pessoas, convidando-as a participar da sessão. Observou também que cerca de 30% do pessoal das áreas participam efetivamente. A adesão é voluntária, mas a presença da chefia muitas vezes influencia na participação. Alguns aproveitam esse tempo para colocar a conversa em dia.

A relação formal entre os pares na área de desenvolvimento ocorre por meio de reuniões, que atuam como **instrumentos de interligação** na Usiminas. A gerência técnica de engenharia chamou a atenção para as reuniões interativas, que servem para informar e ser informado do andamento das atividades que estão sendo desenvolvidas pelas gerências. Atuando como outro instrumento de interligação na Usiminas existem as comissões internas de auditoria, que ocorrem semestralmente, em todas as áreas. Para o gerente de planejamento de instalações (entrevistado 05), essas auditorias têm um significado particular para o seu tempo de trabalho, mas este mecanismo de controle não chega a influir na periodicidade, porque as reuniões não partem deles, e sim da necessidade do próprio processo de trabalho:

as auditorias somam muito, embora às vezes, as pessoas não gostem muito. Eu adoro porque eu sei que vem *inputs* para eu melhorar, para a empresa melhorar a operação. Eu gosto muito de auditoria, ela mostra possibilidades de melhoria, não quer dizer que vai julgar que você tá mal... olha você pode melhorar. Esse que é o foco dela, aí se você acredita nisso, pode ter certeza que você pode melhorar todo dia. Agora, exige um dinamismo muito grande, as nossas normas, procedimentos não podem ficar congelados, tem que ser questionados, então a Usiminas tem auditorias semestrais internas, que ajudam a gente a rever esses procedimentos, e se você tem procedimentos bem definidos pra tudo, a sua qualidade vem melhorando, e a padronização é ótima, você avalia muito facilmente...

As reuniões realizadas pelas gerências pesquisadas na área de desenvolvimento são vistas também como espaços para a **tomada de decisão** participativa e controle gerencial. Nelas, o gerente atua como facilitador, reunindo-se com cada equipe de funcionários de acordo com o projeto de engenharia que está em andamento, como comenta o gerente de planejamento de instalações:

Eu que vou fazer um controle em cima deles pra saber, não tanto prestando contas, mas controlando e dando as orientações, vendo o que eu preciso providenciar pra vocês, eu coloco pra eles. “Olha eu sou o facilitador”, e eles: “tá difícil sair...” O quê? Isso pegou aonde? O que eu preciso fazer ali, então eu vou fazer [...] (ENTREVISTADO 05 – Gerente de Planejamento de Instalações).

O gerente de planejamento de instalações ainda comenta que na alta administração da área de comercialização também acontecem reuniões participativas, onde os gerentes pesquisados recebem as prioridades de seu trabalho distintamente:

Tem uma alta direção empenhada, dinâmica, que consegue dar uma orientação pra baixo, faça isso, faça aquilo e isso facilita muito o trabalho da gente, e... eu compro muitas prioridades, várias das orientações lá de cima e sugiro muito, eu não defino prioridades no que eu vou trabalhar, eu acerto essa prioridade. Ora eu dou o feedback, informação pra ele avaliar bem o que eu tô falando e definir prioridades. [...] eu tenho certeza que eu conheço muito bem a orientação, porém se vem lá de cima uma orientação que eu acho que esteja desfocando com o que era melhor e objetivo, eu questiono. Eu sou um cidadão aqui, considerado questionador, brigão. Existe esta visão de mim. Mas sou autêntico e coloco transparentemente tudo, por isso eu tenho a consciência que eu posso brigar um pouco pela minha idéia, porque eu acredito muito nela, até que me provem o contrário, então isso é uma característica minha também. Tem gente que prefere receber sem questionar muito, eu não. Sempre que eu puder e acredito muito na coisa, eu sou muito leal comigo. Eu acredito e defino aquela idéia e tento mostrar porque. Eu argumento muito, agora também, eu vejo que eu estou errado e se me convencerem disso, eu assumo, eu passo a defender aquela outra posição [...] (ENTREVISTADO 05 – Gerente de Planejamento de Instalações).

Para a tomada de decisão, as gerências pesquisadas usam a delegação como forma de organizar melhor o seu tempo de trabalho e de conseguir desempenhar todas as suas atividades. A gerência técnica de engenharia menciona que ele elege informalmente uma pessoa para poder auxiliá-lo na parte administrativa e na de pessoal da Usina, em Ipatinga, local em que o gerente passa menos tempo do que na sede, em Belo Horizonte. Para a gerência de planejamento de instalações (entrevistado 05), a delegação é constante, influenciando significativamente na seqüência e no ritmo de seu trabalho. A sua visão gerencial é passada previamente aos seus delegados:

[...] uma coisa que eu sei fazer é delegar. Se eu não fizesse eu estava roubado, então procuro deixar o meu pessoal até em nível de me substituir a hora que for preciso. Certamente, eu tenho em todos os funcionários meus, efetivamente alguns mais especiais, especiais que eu digo porque estão em função própria pra isso, e eu entregaria a gerência pra ele aqui hoje. Agora nós discutimos a minha filosofia, minha maneira de ver as coisas, como é que eu vejo as coisas, desde o problema de administração aqui na empresa até problema financeiro, eu procuro trabalhar uma visão empresarial. E não a visão de um setor. Eu acho que com isso eles começam a entender o mecanismo das empresas, quem eles devem acionar, qual a área competente que pode apoiá-los e com isso eu tenho condições perfeitas... o que eles podem transmitir, o que eles podem falar, o que é confidencial, isso nossa visão de equipe é fantástica. Então com isso eu tenho toda a liberdade de delegar, que eles

estarão me representando perfeitamente a minha maneira de pensar, e evidentemente eu tenho a responsabilidade por isso aí. Estamos fazendo uma infinidade de coisas... Então eu consigo multiplicar o meu tempo assim. Então isso me ajuda muito.

Atreladas à sua visão de delegação, realizada pelas gerências pesquisadas, existem as suas respectivas secretárias, que lhes auxiliam consideravelmente na organização do tempo de trabalho, principalmente para que a seqüência das atividades programadas aconteça no horário marcado.

Durante as entrevistas realizadas com as gerências pesquisadas da área de desenvolvimento, verificaram-se alguns elementos relacionados à disciplina dominante, que aparece por meio das **regras não escritas**, na Usiminas. Ambas as gerências da área de desenvolvimento revelaram imagens que as representam como pessoas da área. Essa imagens ainda os representam com sendo a própria área. Percebeu-se uma dominância da visão da engenharia, uma vez que a formação da maioria dos gerentes e funcionários se localiza nesta área de conhecimento. Para a gerência técnica de engenharia da Usiminas, “a gente poderia ser mais organizado, a gente não consegue se organizar como deveria ser, o ideal seria ser igual, igual a um relógio né? [...] o ideal seria você ter um domínio completo sobre o planejamento que você faz, aí você ficaria mais tranqüilão, né?”. Já a gerência de planejamento de instalações (entrevistado 05) tem outra imagem da área de desenvolvimento:

estamos numa posição de olheiro, vamos dizer, a engenharia ou a diretoria de desenvolvimento é nada mais, nada menos, que a locomotiva que tem um farol enorme e está iluminando lá na frente. Porque é o caminho que o mercado traçou lá na frente, onde chegar, arrastando atrás dela, esses vagões, a operação levando eles para aquele alvo, mas o que eu estou vendo na minha frente, a visão tem que ser da engenharia, esse é o seu papel, essa visão de futuro nós temos que ter. Como a empresa pensa em crescer? Agora, essa visão sem o alvo, a meta lá na frente no mercado, é cega, né? Onde é que tá a luz no fim do túnel, tá ali, então tenho que ir nessa direção.

A imagem descrita pelo gerente acima está associada às crenças e aos valores da profissão de engenheiro, formação chave de muitas pessoas que fundaram, fizeram crescer e fazem parte da Usiminas atualmente, inclusive em cargos gerenciais.

As gerências pesquisadas da área de desenvolvimento adotam também regras não-escritas para organizar o tempo de trabalho quando surgem tarefas simultâneas. A gerência técnica de engenharia comentou que realiza tarefas ao mesmo tempo, mas “normalmente procura não fazer isso”. Somente o faz quando acontecem problemas sérios nos projetos em andamento. Esta gerência prefere priorizar as tarefas de acordo com a urgência da situação, agindo de modo monocrônico (HOFSTEDÉ, 1991). Por outro lado, o gerente de planejamento de instalações (entrevistado 05) menciona a sua facilidade em realizar tarefas simultâneas durante o tempo de trabalho, possuindo uma atitude formal-real menos inequívoca, de cultura ortogonal (VOLBERDA, 1999):

[...] meu raciocínio é rápido, eu vejo uma coisa e saio correndo lá, e às vezes eu deixo pra trás outros que não entenderam aquilo, o que eu tinha visto. Às vezes, eu não me comunico muito bem, ou às vezes eu imponho mais velocidade que eu não deveria. Eu estou todo o dia fazendo coisas ao mesmo tempo, não tenha dúvida, então eu busco um treinamento, eu tô fazendo um treinamento, às vezes, me chamam pra uma reunião, às vezes eu saio de uma reunião pra participar de outra, devido ao fato de eu não querer estar de fora daquele assunto, então tem uma reunião que a gente está prestando contas, e não está na hora de eu falar, peço uma licença, vou tratar de uma norma que está sendo tratada, eu quero ter conhecimento dela, então e outros estudos de viabilidade, de repente eu me vejo discutindo ali como se eu estivesse executando as atividades dos demais técnicos, e ao mesmo tempo estou com a visão de gerente, e... eu faço tudo isso ao mesmo tempo, e eu não acho ruim não.

Quando os gerentes pesquisados da área de desenvolvimento não conseguem terminar as suas tarefas, possuem uma atitude formal-real mais equívoca, de cultura ortogonal (VOLBERDA, 1999), porém com preferências distintas. O gerente da técnica de engenharia menciona que, quando há tarefas importantes, que excedem o horário de trabalho, “eu as faço aqui, fico até onze horas da noite, se for preciso, mas pra casa eu não levo”. O gerente de planejamento de instalações (entrevistado 05) já prefere levá-las para casa, vendo isso como forma de comprometimento e de satisfação pessoal:

Eu costumo levar serviço pra casa, porque se eu não levo eu continuo pensando, eu vou tomar banho e começo a pensar em soluções pra isso, entendeu? Então eu prefiro me envolver nisso mais um pouquinho e depois sair dali mais tranquilo, é uma característica minha. Às vezes, hoje, eu acho isso negativo pra mim [...] pode

causar um estresse, pode ser negativo para o trabalho, mas eu me sinto... eu gosto tanto do meu trabalho que isso pra mim não é trabalho, é uma coisa que me envolve como se fosse um quebra-cabeças, uma história que eu estou lendo... eu quero ver o final daquilo, então faz parte do meu prazer... eu estou vendo uma propaganda na televisão... todo dia um cidadão vai dizendo “graças a Deus eu consegui conciliar o meu trabalho com o meu prazer”. Meu trabalho eu faço com uma satisfação, e estou aqui há 36 anos e não penso em sair não. Agora, mudo todo dia, levo meus conhecimentos... gosto muito disso, aí eu não deixo a peteca cair.

O próprio gerente de planejamento de instalações procura também, ao longo do dia de trabalho, mesmo que seja rápido, realizar contatos pessoais com outras áreas da Usiminas. O objetivo é conversar, mas também expor o que exige delas. Faz isso “sempre baseado numa informação escrita, porque numa informação escrita fica um papel na mesa do cidadão, obrigando que aquela ação seja respondida e tocada adiante”. Segundo o gerente, essa atitude às vezes é mais efetiva que o *e-mail*. Isso caracteriza, de acordo com Volberda (1999), uma atitude formal-real mais equívoca, de sobreposição cultural, principalmente se considerarmos a relação entre a necessidade do uso da tecnologia na organização e sua eficácia real.

Ao comentar sobre a **tecnologia**, as gerências pesquisadas da área de desenvolvimento mencionaram que utilizam o telefone e o computador para as auxiliarem durante o tempo de trabalho. A gerência técnica de engenharia menciona que o *e-mail* é o principal motivo do uso do computador, revelando um uso constante e periódico do mesmo, uma vez que muitos projetos são executados à distância. Ele comenta: “eu devo receber por dia, normalmente, de 50 a 70 mensagens no correio eletrônico, abro o correio de manhã, na hora do almoço e antes de ir embora”. Porém, quando o sistema falha, toda a organização do tempo do trabalho é afetada, “o dia que sai do ar o negócio aí, dá um trauma em todo mundo, o quê que eu vou fazer agora?”. O gerente de planejamento de instalações comenta que “não tem mais jeito, as informações estão todas ali dentro”. Esse gerente usa o computador para realizar relatórios, planilhas, apresentações e gerenciar os *e-mails*. A primeira tarefa que esse gerente realiza na Usiminas é ligar o computador e “ver aquela quantidade de *e-mails*, depois descartar aquilo

que não me serve, eu sempre limpo a caixa de *e-mails*, faço questão, se você quiser ver tá todo limpinho”.

No entanto, na percepção do gerente de planejamento de instalações, o computador lhe absorve demasiadamente: “às vezes me perco ali dentro, quando eu entro numa planilha, então quando eu assusto não era o tempo que eu pretendia ficar. Porque tem tudo ali dentro, eu começo de uma coisa passo pra outra, [...] vou e quando eu assusto, passou o tempo”. Esse gerente ainda comentou sobre as recentes discussões para a implantação do sistema SAP em sua área, no ano de 2004:

o SAP, o sistema de controle geral, global da empresa vai exigir revisão global dos procedimentos. Você vai ter que deixar muito claro, como você deve proceder, se é responsabilidade minha, de quem que é? É da outra área e como que ela entra neste sistema de controle geral. Eu continuo fazendo a minha atividade, não é o sistema que vai fazer por mim não, mas eu tenho que pegar o que eu fiz e transformar num valor que eu vou pôr dentro do sistema e ele vai dizer: “tá controlado”, eu sei quanto eu vou gastar nisso aqui, como é que tá o andamento dos projetos e tal [...] (ENTREVISTADO 05 – Gerente de Planejamento de Instalações).

O processo de implantação do SAP faz parte das mudanças que a área de desenvolvimento está tendo nos últimos anos na forma de organizar o seu tempo de trabalho, assim como toda a organização. Desde que a Usiminas tornou-se privada, como comenta o gerente de planejamento de instalações (entrevistado 05), houve reflexos dessa mudança no tempo de trabalho:

Eu, por exemplo, tinha muito mais tempo para atuar, antigamente parece que o ritmo era menor. [...] eu tinha um tempo maior para planejar, hoje o tempo de planejamento está cada vez menor, eu tô precisando, tô correndo atrás do tempo, tentando planejar. [...] Na mudança de estatal pra privada, o custo de pessoal tem que ser minimizado porque todas as empresas privadas são competitivas entre si, todas as regras que tolhem suas ações tendem a andar mais devagar, na empresa privada não. Você tem que ser competitivo, tem que ter agilidade, então a mudança foi brutal porque é uma mudança inteira, de mentalidade, de visão, a informação tem que ser muito veloz, a ação também. Então, a empresa exatamente neste período fez um downsizing, isso foi sem dúvida que deu mais trabalho pra cada um, dar ritmo de trabalho. Isso é benéfico, né? Em grande parte, porquê? Quando você tá numa estatal maior, você naturalmente é mais lento pela própria circunstância. Quando houve o downsizing na empresa, você realmente sentiu que agora você melhorou, diminui os níveis hierárquicos, então facilitou os contatos e as ações para o trabalho. Então sua carga de trabalho foi aumentada, menos tempo pra fazer e muito mais coisas você pode fazer com mais liberdade.

Na área de desenvolvimento da Usiminas, os gerentes pesquisados percebem que a redução no número de níveis hierárquicos causada pelo *downsizing* na década de 90 promoveu um enriquecimento do trabalho, trazendo novas e numerosas tarefas para todos da área. Isso sem dúvida gerou uma aceleração do tempo de trabalho na área, pois todos tem que agir mais rápido para realizar as tarefas demandadas. Isso vem requisitando reflexões, como comenta o gerente de planejamento de instalações:

a própria situação de você diminuir os níveis hierárquicos, retirar a divisão administrativa de cada setor, faz com que você tenha muito mais ações, de controle, de direção, aí sem dúvida a carga de trabalho triplicou, hoje se faz muito mais coisas, com mais velocidade, com metade do efetivo. E a carga de trabalho é crescente até hoje. Então a empresa vai crescendo, você não percebe... então você tem que questionar: “Estamos bem dimensionados? A estrutura está correta?” De repente você diminuindo a quantidade de níveis hierárquicos... Menos gerentes, mais pessoas com autonomia para executar, delegar atividade para a outra pessoa... agora isso é uma mudança que não ocorre da noite para o dia, você tem que ganhar a confiança do pessoal, você tem que rever a forma de trabalhar... até que ponto eles tem autonomia e eles assumirem essa... até serem treinados para ter mais informação, para poderem assumir a responsabilidade, então tem um período aí, não só de treinamento, e aí... parou o treinamento... vamos controlar as finanças... vamos rever a estrutura e tal... aí formou-se uma estrutura já algum tempo [...] (ENTREVISTADO 05 – Gerente de Planejamento de Instalações).

Para os gerentes pesquisados da área de desenvolvimento, a estrutura atual da Usiminas aproxima-se de uma estrutura matricial, divisionalizada, típica de organizações profissionais ou de padronização de habilidades (MINTZBERG, 1995).

A descrição realizada sobre o controle do tempo na Usiminas, a partir da percepção dos atores gerenciais da área de desenvolvimento, permitiu identificar as subcategorias de análise do controle do tempo utilizadas nesta pesquisa, conforme a ilustração 13.

Controle do tempo na área de desenvolvimento da Usiminas		
Controle Organizacional	Tempo	Percepções dos atores gerenciais
Padronização	Duração	a) A ginástica laboral programada (Entrevistado 05)
	Periodicidade	a) Acompanhamento mensal de projetos em desenvolvimento in loco (Entrevistado 06)
Formalização	Duração	a) “tudo o que a gente faz tem procedimento escrito” (entrevistado 05 e 06)
Instrumentos de interligação	Duração	a) reuniões interativas durante a jornada de trabalho (entrevistado 06)

Tomada de decisão	Duração	a) O gerente na sede em BH possui uma pessoa delegada para assuntos administrativos na usina durante o tempo de trabalho (entrevistado 06)
	Seqüência	a) Reunião com a diretoria para definição de prioridades e distribuição de tarefas (entrevistado 05) b) A delegação deve ser bem orientada com clareza de prioridades (entrevistado 05)
	Ritmo	a) A gente atua como facilitador (entrevistado 05) b) Delegando eu consigo “me multiplicar” (entrevistado 05)
Regras não escritas	Duração	a) O gerente chega a prolongar a duração do seu trabalho para terminar as tarefas do dia e deveríamos ser um “reloginho” (entrevistado 06) b) O gerente leva para casa tarefas que não consegue concluir na organização e a engenharia é uma “locomotiva com farol” (entrevistado 05)
	Sincronização	a) Os gerentes realizam tarefas ao mesmo tempo agindo como policronistas (entrevistado 05), porém procura evitar isso no trabalho (entrevistado 06)
	Ritmo	a) o gerente procura agir rápido por meio de contatos entre áreas, as vezes, mais efetivo que o e-mail (entrevistado 05)
Tecnologia	Duração	a) O computador mal controlado pode desperdiçar o tempo (entrevistado 05)
	Periodicidade	a) O sistemas SAP vai requisitar constantemente de atualização de informações (entrevistado 05)

Ilustração 13 – Controle do tempo na área de desenvolvimento na Usiminas. Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se, com a ilustração 13, que as subcategorias do controle organizacional atuam - com exceção dos mecanismos de treinamento e educação e de formação da identidade - sobre o tempo de trabalho na área de desenvolvimento, de acordo com a percepção dos atores entrevistados.

A **padronização** controla a *duração*, a *seqüência* e a *periodicidade*. A *duração* é controlada pela especificação prévia da ginástica laboral e a *periodicidade*, por meio do acompanhamento mensal de projetos em desenvolvimento nas dependências da Usiminas.

A **formalização** atua como forma de controle do tempo na área de desenvolvimento, influenciando principalmente na *duração* do trabalho, através da descrição por escrito das atividades e tarefas que vem sendo realizadas.

Instrumentos de interligação agem sobre a *duração* e a *periodicidade* das tarefas realizadas na área de desenvolvimento. A *duração* do trabalho é controlada pela quantidade significativa de reuniões interativas, que agem como instrumentos de interligação entre as demais gerências, áreas e superiores.

A **tomada de decisão** exerce controle sobre a *duração*, a *seqüência* e o *ritmo* do trabalho na área de desenvolvimento. A *duração* é controlada pela delegação realizada pelo

gerente de técnica de engenharia, que possui uma pessoa responsável por assuntos administrativos na usina em Ipatinga. A *seqüência* é controlada pela participação das gerências em reuniões com a diretoria, para definição de prioridades e distribuição de tarefas, bem como pela orientação clara das prioridades ao se delegar as tarefas, como mencionou o gerente de planejamento de instalações. O *ritmo* é controlado pelo envolvimento e pela participação dos gerentes enquanto facilitadores e pelo ato de delegar tarefas a vários funcionários de sua gerência. Isso lhes permite “se multiplicar” para a realização das tarefas, obtendo assim agilidade.

As **regras não escritas** exercem o controle sobre a *duração*, *sincronização* e *ritmo* do trabalho na área de desenvolvimento. A *duração* é controlada com a construção de imagens sobre o controle do tempo durante o trabalho. De modo comum, a gerência técnica de engenharia acredita que os funcionários deveriam ser como “reloginhos”. De modo diversificado, a gerência de planejamento de instalações acredita que a engenharia seja uma “locomotiva com farol”, que determina o caminho a ser trilhado pela Usiminas. Além disso, a *duração* também é controlada, considerando VOLBERDA (1998), por meio de uma atitude formal-real menos inequívoca, de cultura ortogonal, principalmente nas situações em que as gerências não conseguem concluir suas tarefas do dia. Neste sentido, o gerente da técnica de engenharia chega a prolongar a duração do seu trabalho para terminar as tarefas do dia e o gerente de planejamento de instalações leva para casa as tarefas que não consegue concluir na organização. A *sincronização* é controlada também pela atitude formal-real menos inequívoca, de cultura ortogonal, que faz com que os gerentes realizem várias tarefas ao mesmo tempo e ajam como policronistas no trabalho. Neste caso, isso acontece mais por fatores situacionais do que pelos fatores culturais, embora a gerência técnica de engenharia prefira não realizar muitas tarefas ao mesmo tempo, optando pela forma monocrônica (HOFSTEDE, 1991). O *ritmo* é controlado por meio uma atitude formal-real mais equívoca,

de sobreposição de culturas, em que o gerente procura agir “rápido” por meio de contatos físicos com outras áreas, considerando-os mais efetivos que o *e-mail*.

A **tecnologia** atua na área de desenvolvimento controlando a *duração*, uma vez que quando os computadores são mal utilizados ou dimensionados podem desperdiçar o tempo, estendendo a duração das atividades. A tecnologia controla também a *periodicidade*, através da atualização constante de informações no sistema SAP.

Considerando as formas de controle do tempo que atuam na **área de desenvolvimento** da Usiminas, das subcategorias identificadas, as que pesam mais sobre o controle do tempo são as **regras não escritas**, a **tecnologia**, a **padronização** e o processo de **tomada de decisão**, por atuarem em mais subcategorias do tempo de trabalho nesta área.

É possível apontar como aspecto importante desta descrição as convergências sobre as formas de controle do tempo, percebidas pelos atores gerenciais pesquisados. Como convergências nas formas de controle do tempo tem-se principalmente a formalização, controlando a duração do trabalho. No entanto, cruzando as informações evidenciadas com o treinamento e educação, além da tecnologia, percebeu-se um controle desses mecanismos agindo sobre a periodicidade das tarefas. Outra convergência é que as regras não escritas controlam a duração e sincronização das tarefas. Essas convergências revelam a percepção comum dos atores gerenciais sobre as formas de controle do tempo na área de desenvolvimento. Nessas entrevistas não foram identificadas divergências sobre as formas de controle do tempo.

Acredita-se que as mudanças do controle do tempo na área de desenvolvimento estão estreitamente ligadas aos resultados causados pelas técnicas de gestão praticadas pela organização. Um exemplo é o *downsizing*, que promoveu o enriquecimento do trabalho (descentralização vertical) através de novas e numerosas tarefas para todos na área (centralização horizontal). Ele possibilitou aos gerentes terem mais autonomia e

diversificação de atividades, mas requisitou uma aceleração do seu tempo de trabalho, bem como uma intensificação de seus esforços.

O controle do tempo na área de produção da Usiminas S.A.

A área de produção (geral da usina) contém o maior número de gerências da organização, sendo composta por 6 gerências que intermedeiam a gerência geral da usina (que atua como uma diretoria) e as gerências de primeiro nível, que totalizam 18. As gerências intermediárias são: suprimentos, produção industrial, engenharia industrial, planejamento e controle da produção, metalurgia e garantia da qualidade, centro de pesquisa e desenvolvimento. Das gerências existentes na área de produção, foram pesquisadas 5 gerências, uma intermediária, duas gerências de primeiro nível e duas de segundo nível. A gerência intermediária pesquisada foi a de **suprimentos** (entrevistado 07). As gerências de primeiro nível pesquisadas foram o **departamento de manutenção e oficinas** (entrevistado 08) e o **departamento de projetos, instrumentação e automação** (entrevistado 09). As gerências de segundo nível pesquisadas foram a de **manutenção mecânica** (entrevistado 10) e a de **instrumentação das laminações** (entrevistado 11).

Primeiramente, quanto à **padronização** do tempo, verificou-se que as gerências pesquisadas da área de produção na Usiminas especificam em duas formas distintas o conteúdo e os resultados do trabalho a ser realizado. Uma forma é praticada pela gerência de suprimentos, cuja principal responsabilidade é abastecer diariamente a organização com as matérias-primas que ela consome na usina e na sede administrativa. Para cumprir esta função, a gerência de suprimentos possui uma equipe maior em Ipatinga (responsável por tarefas mais rotineiras, como as de almoxarifado e distribuição) e outra menor em Belo Horizonte (responsável pela parte de contratos, compras e importação). Essa gerência organiza o seu

trabalho semanalmente, distribuindo o seu tempo de modo padrão, com tarefas previamente agendadas num período de 20 dias.

Normalmente a semana minha é dividida no seguinte: segunda e terça feira eu fico em Belo Horizonte, na terça, na quarta feira normalmente é que eu deixo livre para alguma viagem, por exemplo São Paulo, constantemente a gente está indo a São Paulo, visitar um fornecedor ou uma tarefa fora da empresa, na quinta e sexta-feira eu fico em Ipatinga, então isso eu procuro manter com muito... é rígido, porque senão, se você não fizer isso você perde o foco do tempo, porque se você começar a ir a Ipatinga segunda, não vai quarta, não vai quinta, você perde a referência, hoje em dia toda a empresa sabe que eu estou aqui segunda e terça, toda empresa sabe que eu estou lá quinta e sexta, então o fornecedor quer falar comigo ele fica sabendo e isso faz com que o tempo seja mais organizado, você fica com a cabeça muito mais..., você produz muito mais do que ficar meio perdido aí, viajando. Então a semana minha é organizada desse jeito (ENTREVISTADO 07 – Gerente de Suprimentos).

A gerência de suprimentos tem como prioridade não deixar faltar matéria-prima na usina. Sendo assim, quando o gerente está na sede em Belo Horizonte ele procura se adaptar ao horário de início das atividades da Usina, para conseguir administrar à distância as tarefas da usina no início do dia. Depois, dá seqüência às suas tarefas na sede em Belo Horizonte, que são envolvidas por reuniões, despachos de *e-mails*, relatórios e análise de contratos. Para conseguir administrar as duas unidades, de modo que haja menos interrupções, o gerente de suprimentos prefere antecipar a sua chegada na organização e prolongar a sua saída. Segundo ele, é como se passasse por um processo de abstração da sede em Belo Horizonte, concentrando-se virtualmente na usina durante uma hora:

[...] então eu procuro o seguinte, o horário da USIMINAS hoje, é de 8:30 às 05:30 horas da tarde, aqui na sede. Eu nunca chego antes de 07:30, que é a hora que começa a operação na usina, então das 7:30 às 8:30 eu trato de assuntos da usina, é uma hora que eu não sou solicitado aqui na sede e aí eu faço contatos com o meu pessoal, e de 8:30 em diante eu volto aqui para dentro [...] (ENTREVISTADO 07 – Gerente de Suprimentos).

O gerente de departamento de manutenção e oficinas, por sua vez, comenta a especificação prévia do conteúdo e dos resultados de sua gerência, revelando a importância de se “correr atrás do tempo”, isto é, de controlar o tempo durante o processo produtivo na Usiminas.

Então o principal plano de parada programada da empresa, onde todas as linhas de produção da empresa são contempladas. Então você tem um plano onde você tem uma visão de todas as linhas que vão parar. Esse plano é elaborado na última semana do mês anterior e você então tem esse acompanhamento durante o mês seguinte, daquilo que vai parar e que aquilo não pode ter atraso, não pode ter nenhum prolongamento, não pode ter nenhuma não conformidade, né? Porque o impacto é no plano de produção, diretamente no plano de produção. E no caso das nossas oficinas, também tem um plano de produção, que é específico, de material fundido, forjado, e também é feito um plano mensal e esse acompanhamento diário, pra gente ver se realmente cumpriu, se a matéria prima chegou conforme o previsto, saiu a produção conforme o previsto, inspecionou, despachou, né? Porque esse é um setor que o ciclo se fecha aqui dentro mesmo. Você mesmo que faz o planejamento da produção, o próprio departamento aqui que faz o cumprimento desse plano e depois a inspeção de qualidade desse produto e o despacho desse produto. Então tudo é feito aqui dentro do próprio departamento.(ENTREVISTADO 07I – Gerente de Departamento de Manutenção e Oficinas).

Os planos mensais de trabalho estão especificados no planejamento anual de cada área. O gerente do departamento de projetos, automação e instrumentação (entrevistado 09) menciona também a existência de planos anuais de investimentos e de modernização da usina. Percebe-se, com o comentário anterior do Gerente de Departamento de Manutenção e Oficinas, que os resultados são previamente determinados na produção da usina, assim como em suas oficinas, na produção de peças de reposição para a organização.

Quanto à **formalização**, as gerências comentam, com exceção da gerência de suprimentos, que a descrição dos procedimentos e regras gerais da Usiminas estabelece por escrito as tarefas relativas às paradas para manutenção na linha de produção. Nesta descrição, o tempo está envolvido. A duração e a seqüência das tarefas que ocorrem nas paradas não pode ultrapassar o prazo determinado, pois isso pode causar problemas na produção, tanto em termos de custo quanto de tempo. A descrição do cargo, das regras que regem o trabalho e das diretrizes gerenciais são passadas pelos gerentes antecessores. Mesmo que isso conste por escrito e detalhado no manual da organização, este processo ocorre de modo bem informal na usina.

O **treinamento e a educação** na área de produção da Usiminas, segundo as gerências pesquisadas, são elementos trabalhados constantemente na usina, com o intuito de dar

continuidade ao processo de modernização tecnológica de equipamentos. O gerente do departamento de projetos, instrumentação e automação (entrevistado 09) comenta que a formação gerencial na usina é incentivada por meio de cursos de MBA na área de gestão de negócios, mas não existe um plano formal de formação e de preparação gerencial. Aprende-se muito através da observação, por tentativa e erro e através da experiência adquirida no trabalho.

Mesmo existindo um planejamento formal rigoroso para a produção industrial, existem reuniões e comissões, que são utilizadas na relação entre pares e subordinados na área de produção. Elas agem como **instrumentos de interligação** entre atividades importantes e complementares para a cadeia produtiva da Usiminas. Segundo o gerente do departamento de projetos, instrumentação e automação (entrevistado 09), as reuniões ocorrem regularmente e nelas são discutidos aspectos que podem aperfeiçoar o plano formal produtivo em termos de custos, segurança, qualidade, gestão ambiental e manutenção. Existem também as reuniões mensais de avaliação de desempenho, realizadas em todas as gerências. As comissões, também chamadas de grupos de estudo ou de desenvolvimento na usina, têm o objetivo de acompanhar novas tecnologias ou alguns elementos de um dos núcleos de reunião por meio de encontros periódicos, normalmente quinzenais. Os grupos de estudo são comissões, semelhantes a um projeto, com duração determinada para começar e terminar.

Na usina, a **tomada de decisão** ocorre por meio da delegação e da participação ao longo da jornada de trabalho. As gerências aliviam a carga de trabalho, inclusive em relação à participação em algumas reuniões, delegando à equipe de trabalho a autonomia necessária para realizar as tarefas. O gerente de suprimentos (entrevistado 07) comenta a importância da delegação e da equipe no dia-a-dia da Usiminas:

[...] a carga de trabalho vai aumentando e se você não tiver capacidade de delegação, não tiver uma equipe boa, cada dia que passa tem que ter uma equipe boa, porque vai reduzindo o número de pessoas e a cobrança aumenta, se você não

tiver uma equipe capacitada, saber escolher as pessoas, saber delegar e cobrar... Nossa! Isso é primordial [...] se você também começar a participar de tudo, não delegar, você fica doido, e deixa de resolver coisas que são realmente mais importantes [...]

O gerente de instrumentação de laminações (entrevistado 11) acredita que deveria delegar mais aos seus subordinados, procurando descentralizar tarefas mais rotineiras e administrativas. Segundo ele, a idéia é fazer isso gradualmente, com o tempo. Por outro lado, vale considerar que este gerente está apenas há dois anos em um cargo gerencial. Esse mesmo gerente estimula a participação da sua equipe em projetos específicos da área, reunindo-se mensalmente com cada uma das três equipes existentes para analisar o planejamento e o controle das atividades.

Os gerentes pesquisados lembram que também é importante não jogar todo o serviço nos membros da equipe de trabalho. É importante reservar um tempo para explicar as expectativas em relação à tarefa a ser desempenhada, para minimizar o risco de erro e a sobrecarga de trabalho dos membros da equipe. Forçar os funcionários a fazer tarefas simultâneas é uma atitude que, na usina, não é muito bem vista, segundo o gerente do departamento de manutenção e oficinas (entrevistado 08), pois a distração pode causar acidentes na parte produtiva.

A descentralização vertical e a centralização horizontal, presentes na usina, são formas que, nos últimos anos, vêm facilitando o processo de **tomada de decisão**, embora exijam mais desempenho dos funcionários, devido ao aumento de tarefas e, conseqüentemente, das cobranças. Isso se originou a partir da eliminação de alguns cargos e níveis hierárquicos. De acordo com o gerente do departamento de manutenção e oficina (entrevistado 08), esse processo de reestruturação organizacional, ocorrido nos últimos anos, gerou mais esforço para todos na usina, mas não uma compreensão mútua:

Ele (fazendo referência às chefias e aos demais gerentes) não vai entender que a sua rotina está mais pesada, que aquilo mudou, que agora não tem mais gerência de

divisão, né? Eliminou um nível de gerência. Porque antes você tinha abaixo do nível do departamento você tinha a gerência de divisão, depois que vinha a gerência de sessão. Agora o nosso caso aqui não, as sete gerências estão ligadas direto no departamento. Com a mudança na estrutura da empresa você teve que absorver isso, ter o contato direto com os sete gerentes, antes só tinha três, que a gente tinha o contato direto, agora são sete. E de tal forma que isso não venha te impactar naquilo que você não pode realmente deixar de fazer, atender as pessoas quando precisam conversar com você e ter o tempo disponível pra fazer realmente o desenvolvimento. Planejamento e desenvolvimento. Então, eu acho que o recado mais importante aí é o seguinte: como gerenciar rotinas, né? Esse é um trabalho que deve ser sempre atualizado dentro da empresa. A rotina da empresa mudou muito, principalmente nos últimos dez anos, ela mudou e muito essa rotina. As rotinas, foram inseridas aí muitas outras atividades. Então o segredo tá aí, você tá sempre tendo que avaliar sua rotina pra que ela se torne leve, mesmo com a inserção de novas atividades você tem que buscar um ponto de equilíbrio pra que ela se torne leve dentro da sua estrutura e você ainda continua com tempo pra essas outras atividades aí que não pode perder.

Verifica-se, com o comentário do gerente do departamento de manutenção e oficinas, que a questão da amplitude do controle, que costuma acompanhar o achatamento da hierarquia, causa uma maior concentração de trabalho sobre os cargos restantes. Isso impacta o tempo de trabalho na área de produção, pois os atores gerenciais possuem um número maior de tarefas para realizar ao mesmo tempo. Requisita-se mais agilidade, embora o número de efetivos seja menor, para atingir os resultados esperados.

A **formação da identidade** na área de produção da Usiminas está pautada no compartilhamento do sentido de participação entre os membros da equipe durante o tempo de trabalho, como comenta o gerente do departamento de manutenção e oficinas (entrevistado 08): “os serviços que a gente escolhe como os relevantes, nós vamos dar uma chegada no local pra ver como é que está o andamento, né? É importante a presença junto com o pessoal”. O sentido de participação é trabalhado nas reuniões e nos contatos frequentes com as demais áreas e equipes de trabalho, onde se trabalha também o valor da informação. Segundo o gerente de suprimentos (entrevistado 07) a “Usiminas é muito forte na parte de comunicação interna” e isso, na percepção dele, é um dos principais diferenciais competitivos da organização:

[...] você gasta o dia quase todo, fazendo relatório. É o seguinte, gasta muito tempo fazendo reuniões mas eu acho que isso é o segredo do negócio, não tem saída aqui

na Usiminas, não tem jeito de você sair ou estar culpando terceiro e vice-versa. Não tem saída, vou defender minha área qualquer pessoa que tiver descarregando ou transferindo para terceiros a responsabilidade, esta pessoa está totalmente sentada à mesa, então não tem saída, eu acho que tem que prestar conta para o presidente e o diretor. Então, isso faz com que o corpo gerencial da Usiminas ande todo afinado entre eles e buscando o objetivo principal que é o resultado da empresa.

O gerente do departamento de projetos, automação e instrumentação (entrevistado 09) comenta também uma particularidade da formação da identidade, ligada ao contexto de Ipatinga, que influi no controle do tempo dos gerentes da usina.

Aqui em Ipatinga tem uma característica, que é um pouco diferente de cidades maiores, outros locais. Aqui você vive muito o que acontece na usina, eu moro em um bairro que foi construído na usina. Na época eles construíram junto com a construção da usina, então igual à noite, quando eu vou levar os meninos para brincar no parquinho, alguma coisa, eu sempre encontro uma pessoa que trabalha também na usina, e acaba que ali fora você também conversa sobre trabalho, e você aproveita ali e conversa sobre algum problema, esse é o tempo, aqui dentro é esse, mas fora também tem, não é uma característica ruim, é... você está vivendo aqui e precisa me perguntar uma coisa, você não vai esperar até amanhã, você faz uma pergunta dali e tal, não tem problema nenhum, e a gente tem que ficar ligado né, porque como a gente trabalha com uma responsabilidade muito grande em relação aos impactos na área operacional, de não deixar parar... que normalmente quando o telefone toca é.. ninguém liga para falar que está tudo bem, né?

As gerências pesquisadas da área de produção se baseiam também em **regras não escritas** para organizar seu tempo de trabalho. Verifica-se que o controle dos pares e da equipe age como um elemento importante no caso das reuniões realizadas como instrumentos de interligação, na área de produção. Percebe-se que as regras não escritas agem sobre o controle do tempo dos grupos de modo muito sutil, confirmando o que Courpasson (1997) sugere como “limitação flexível”: o indivíduo tem, aparentemente, a sensação de que participa nas atividades organizacionais, mas, na realidade, o fato dos gestores o acompanharem diariamente exerce um efeito de “limitação sem violência explícita”.

Normalmente, a duração de uma jornada de trabalho, na percepção desses gerentes, é de 9 a 10 horas. Eles chegam muitas vezes antes de começar o expediente, encurtam o horário do almoço e saem depois de terminar a jornada do dia, prolongando por mais 1 ou 2 horas o horário de trabalho, de acordo com as tarefas a serem concluídas. Essa atitude gerencial tem

um pressuposto relacionado com a hierarquia e com a baixa tolerância à ambigüidade, porque os atores gerenciais têm uma necessidade de obter informações sobre o desempenho diretamente na fonte (subordinados). A idéia é não ser surpreendido, nem se sentir mal-informado sobre o processo de trabalho em execução, caso os superiores requisitem algo, como comenta o gerente do departamento de projetos, automação e instrumentação (entrevistado 09):

[...]os chefes da gente não é que eles chegam mais cedo, mas eles podem sempre questionar sobre alguma coisa que aconteceu. Por exemplo, ontem que eu cheguei aqui sete e meia ele me liga sete e trinta e cinco, eu não estou nem sabendo que negócio mais esquisito, né? E, tirando que às vezes a gente pára, conversa com a turma, a gente ainda pega o pessoal de outro turno. Conversei com você com os que trabalham de 19:00 às 07:00 e de 7:00 às 19:00 e quando a gente chega antes das sete a gente olha as ocorrências, relatos e se você tiver alguma dúvida você fala direto com quem atendeu, também não é para criar problema com o pessoal e normalmente no final da tarde, cinco e meia, seis horas. Então de 07:00 às 18:00 com um intervalo de almoço. Na hora do almoço, mas em média uma meia hora antes, uma meia uma hora depois. E você com dezenove anos que você tem de experiência em Usiminas [...]

Para o gerente de suprimentos (entrevistado 07) “[...] pelo fato da refeição ser dentro da empresa, você almoça trabalhando, está sempre sentado com alguém discutindo alguma coisa. Trabalhar, tudo é trabalho [...]”.

Para atender às solicitações de outras áreas e realizar as suas tarefas, as gerências revelam que desempenham várias tarefas ao mesmo tempo. Essa atitude se tornou mais freqüente após a privatização e o *downsizing*, impactando significativamente em todos os elementos do tempo de trabalho. Esse impacto é percebido como não sendo muito adequado para o trabalho na usina:

Eu considero que nosso problema a partir da década de 90 é exatamente como fazer pra administrar a rotina. A rotina foi crescendo muito e se você ocupa muito tempo na rotina, sobra pouco tempo pra você exercitar o planejamento, alguma coisa pra pensar pro futuro, de mudança, de modificação. Isso eu acho que é o grande problema de hoje, é gerenciamento da rotina. Você sempre está introduzindo novas coisas na rotina, novas atividades, mas você tem que fazer sempre uma otimização para que sobre tempo pra você fazer as atividades de planejamento, de pensar pra frente, de uma estrutura de organização do departamento, das atividades de desenvolvimento... Tem que estar sempre gerenciando isso. Então eu acho que hoje

a maior dificuldade é essa. Porque antes a gente tinha os departamentos administrativos que a gente solicitava pra eles aquilo que nós estávamos precisando de apoio, RH, pesquisa e desenvolvimento, engenharia industrial, projetos, engenharia básica. Hoje muitas solicitações invertem, partem deles pra nós, né? Aquilo que eles tem que desenvolver, que depende da gente. Então acaba que a gente tem uma quantidade muito grande de atividade, às vezes, ao mesmo tempo. Isso é ruim pra você, não dá continuidade. Começa uma atividade aqui agora, de repente paralisa pra atender uma outra, de repente chega uma com uma urgência maior do que aquela que você estava fazendo. Então a gente assim, as atividades internas do departamento você pode planejá-las com uma certa visão do quê que vai acontecer. Agora, aquelas que vem de outros departamentos, que assumem algum compromisso, que estão fazendo algum trabalho, que não estavam realmente inseridas no planejamento interno, elas acabam por tomar um tempo que a gente diminui às vezes o tempo de você ir pra área, fazer o acompanhamento de um serviço, diminui o tempo que você teria pra tentar junto coma equipe fazer uma análise crítica do quê que tá acontecendo, e isso também faz parte da atividade do gerente e às vezes o tempo fica reduzido pra fazer isso (ENTREVISTADO 07 – Gerente de Departamento de Manutenção e Oficinas).

Além disso, o mesmo gerente reforça que a realização de tarefas simultâneas pode causar distração no trabalho da usina, aspecto negativo num espaço onde se procura trabalhar a atenção e a segurança junto às máquinas. No entanto, às vezes, o dia está tumultuado, com diversas tarefas (algumas simultâneas) para realizar e as gerências, na perspectiva de não acabá-las durante o expediente, ficam frustradas, como menciona a gerência de suprimentos (entrevistado 07):

É a maior frustração que tenho, eu falo sempre o seguinte: sofro hoje muito mais pelo que eu não faço do que pelo que faço, você vê mesmo que sabendo... de priorizar as coisas tem muita coisa que ou você não faz ou que você faz sem despende o tempo que a gente achava necessário. [...] é muito comum você resolver coisas que você não resolveu suficientemente preparado ou o suficientemente organizado. Você sente que resolveu a coisa, é uma palavra bem vulgar aí, “pelas coxas”. E aquilo para a gente, para mim é um sofrimento danado, é uma loucura, gente esperando e tem coisas que indica e você não tem outra solução, ou então você deixa muita coisa parada, então, você tem que resolver as coisas e nos preparar... você cansa demais, você está resolvendo coisas que poderia estar resolvendo melhor, dando uma solução melhor e com a falta de tempo, atrapalha um pouco [...].

Além da frustração, os gerentes estendem o horário de trabalho à noite para não deixar as tarefas do dia inacabadas, principalmente as mais importantes e urgentes. Nessas situações, as gerências procuram convocar os subordinados para participar desse trabalho de forma conjunta, como um “mutirão”. A idéia é resolver a pendência na própria organização. Trabalhar nos turnos noturnos (extensão do horário de trabalho) é algo que acontece em

média 20 vezes por ano. Esse procedimento informal vem sendo trabalhado atualmente, mas não com muita frequência, variando de acordo com as situações não previstas que vão surgindo durante o horário de trabalho. O objetivo é evitar que os gerentes levem o serviço pendente para casa, algo que era muito comum antigamente. Levar tarefas para casa é algo que os gerentes trocam pelas horas-extras, para evitar problemas familiares em casa.

Com exceção da parte gerencial, os funcionários trabalham 24 horas na usina, em sistema de rodízio, inclusive nos finais de semana. Mas, mesmo quando os gerentes não estão fisicamente na Usiminas, estão ligados a ela. Todas as gerências da área de produção possuem um telefone em casa, chamado de “telefone de quatro dígitos” (ramais da Usiminas), para atendimento emergencial.

Ao tratar da **tecnologia**, assim como o telefone é usado, com menos frequência atualmente, fora da usina, ele também é bastante usado diariamente, para realizar contatos entre áreas dentro da Usiminas. O computador é considerado uma ferramenta fundamental, em especial para o envio e recebimento de *e-mails*, considerados como uma forma de “economizar tempo” e de ganhar agilidade no trabalho na área de produção. Os gerentes costumam se comunicar entre eles e com a sua diretoria por telefone (em caso emergenciais, pelo telefone de 4 dígitos) ou pessoalmente, como comenta o gerente do departamento de projetos, automação e instrumentação (entrevistado 09):

[...] e-mail a gente usa pouco para reportar para cima, não é uma tradição ficar, assim mesmo valoriza muito o contato das pessoas o contato direto das pessoas. Eu não me importo de pegar um e-mail e falar assim, mas, eu prefiro conversar, ele liga principalmente no contato... porque ele tem agenda. O contato que é importante para a gente aqui. No dia a dia é o contato de sete às sete pelo telefone [...].

Os gerentes pesquisados na área de produção ainda comentam que mesmo que o uso do computador seja restrito, é diário. Ele auxilia na elaboração de relatórios e acelera o acompanhamento das atividades das máquinas da usina, mas quando há problemas ou quando o sistema fica inoperante, os gerentes revelam que seu trabalho também fica inoperante (em

muitos casos), porque as informações estão todas no sistema. Na usina, os gerentes comentam que eles passaram a trabalhar com softwares de CAD e CAM, que auxiliam na diminuição do tempo da manutenção. De acordo com Daft (1999), eles permitem que a organização tenha mais flexibilidade no sistema produtivo.

Nas entrevistas com os gerentes da área de produção da Usiminas, procurou-se identificar possíveis mudanças, ao longo dos anos, na organização do tempo de trabalho. As gerências pesquisadas concordam que a privatização tornou a organização mais ágil, requisitando uma mudança de comportamento por parte dos funcionários, como narra o gerente de suprimentos (entrevistado 07):

Na época que nós éramos estatais, como exemplo, se você me perguntar qual a produção da USIMINAS, quem trabalha na área de compras tinha talvez dificuldades de responder para você, porque se preocupava muito com seu problema, você não pensava na empresa, ninguém pensava em uma visão sistêmica, tinha uma visão, muito... olha para você ver, depois cada dia que passa você necessita de estar participando, estar participando de tudo, eu e os funcionários de baixo. Hoje se você está mexendo com vendas, com produção, o foco que você tinha há um ano atrás não é o foco que você tem hoje, hoje é muito mais ágil, se você me perguntar se você fez uma tarefa, você faz a mesma tarefa uma semana atrás? Se o dia era mais ou menos este? Eu te respondo que era mais ou menos, os focos são diferentes, você de repente dá mais atenção à programação do que a dinheiro, hoje em dia tudo é resultado financeiro [...] é totalmente diferente trabalhar para o governo, e trabalhar com acionista, né? Eu brinco muito com a turma aqui, que antigamente você saia de férias, nas férias programadas, primeiro você conseguia tirar férias, você tirava férias e programava as férias, você chegava uma semana antes das férias se já tinha aquela de ir ao banco, é pagar tudo, ver sua agenda, organizar, aquela esfriada, contava assim a semana que você esfriava, para você.... no dia que você chegava de férias era uma semana para você organizar papel. Hoje em dia você está saindo de férias, é na segunda feira? Você sete horas da noite fica sabendo se tem jeito de você sair ou não, né? Você trabalha muito, solicitação, as cobranças são mil vezes maiores do que nós tínhamos anteriormente e essa cobrança não só como estatal, mesmo sendo privada cada dia que passa se você não seguir na organização de tempo, você endoida, né? A cada dia que passa a cobrança vai aumentando, vai aumentando violentamente, a diferença da estatal para hoje é enorme, mas a diferença de hoje com relação a um ano atrás é grande também [...]

Percebe-se que a orientação temporal da Usiminas mudou com a privatização, mas o gerente do departamento de manutenção e oficinas (entrevistado 08) acredita que a mudança no controle do tempo a partir da privatização talvez seja uma coincidência, que a mudança se

deve a algo muito maior, como a necessidade de ser competitivo num ambiente global, por exemplo:

[...] o tempo de trabalho mudou... eu acho que mais em decorrência da mudança, da globalização, mais em função da mudança das empresas estarem realmente querendo ser competitivas, tinham que buscar certificação da qualidade, do meio ambiente, da segurança ocupacional, tudo. Mais em função disso do que da privatização mesmo. Porque eu acho que a USIMINAS sempre trabalhou do mesmo jeito, independente da privatização, ela sempre teve o mesmo comportamento com relação à austeridade, com relação ao trabalho feito de uma forma em equipe, do trabalho feito buscando o objetivo, a melhoria contínua. Tudo isso já era uma, fazia parte, vamos dizer assim, da orientação da empresa, tudo mais. Então, não houve assim uma mudança. A privatização só trouxe pra empresa, oportunidade dela crescer. Porque a partir da privatização a empresa pôde realmente expandir, verticalizar e buscar novos negócios.

Quando o gerente do departamento de manutenção e oficinas comenta que a busca de novos negócios se expandiu com a mudança da natureza empresarial (de estatal para privada), percebe-se uma mudança no controle do tempo na Usiminas, sentida na área de produção. Isso confirma o que Silva (2003) diz sobre as mudanças no controle, que sempre são acompanhadas por um discurso que legitima as transformações do mercado (globalização, privatização e hipercompetição) através de uma imposição do ambiente e não de uma escolha. O mercado torna-se responsável pelas mudanças organizacionais, inclusive as relativas à aceleração do tempo de trabalho.

Na Usiminas, a descrição realizada sobre o controle do tempo a partir da percepção dos atores gerenciais da área de produção permitiu descrever as subcategorias de análise do controle do tempo identificadas nesta pesquisa, que foram sumarizadas na ilustração 14.

Controle do tempo na área de produção da Usiminas		
Controle Organizacional	Tempo	Percepções dos atores gerenciais
Padronização	Duração	a) programação semanal das atividades – envolve elaboração de relatórios, reuniões, viagens e gerenciamento de e-mails (Entrevistado 07). Programação mensal e anual das operações industriais por meio do plano mensal e anual de atividades (Entrevistado 09). Programação das paradas de manutenção (Entrevistado 08)
	Seqüência	a) A usina tem uma seqüência de operações predeterminada, assim como as oficinas na gerência de manutenção (Entrevistado 08)

	Ritmo	a) A usina e as oficinas tem uma velocidade programas de trabalho, que pode variar conforme, respectivamente, a demanda externa [mercado] e interna [demais áreas da organização] (Entrevistado 08)
Formalização	Duração	a) Duração das paradas de manutenção na usina são programadas por escrito para conhecimento de todos (entrevistado 08)
	Seqüência	a) A seqüência das paradas é programada por escrito (entrevistado 08)
Treinamento e Educação	Periodicidade	a) a falta de um programa interno que priorize a formação gerencial, existem incentivos para cursos de MBA (entrevistado 09)
Instrumentos de interligação	Duração	a) grupos de estudos tecnológicos (entrevistado 09)
	Periodicidade	a) reuniões diárias e mensais de avaliação de desempenho (entrevistado 09)
Tomada de decisão	Duração	a) Durante o trabalho é comum os gerentes delegarem tarefas a sua equipe de trabalho (entrevistado 08) b) O almoço na própria empresa faz com que se tome muitas decisões neste horário (entrevistado 07)
	Periodicidade	a) Reuniões diárias e mensais (entrevistado 07)
Formação de identidade	Duração	a) Ipatinga é uma cidade pequena, e os colegas de trabalho se encontram fora da organização envolvendo nas conversas assuntos do trabalho (entrevistado 09)
Regras não escritas	Duração	a) Mesmo estando fora da usina os funcionários estão pensando na organização (entrevistado 08).
	Sincronização	a) Evita-se de realizar trabalho ao mesmo tempo, mas às vezes é necessário (entrevistado 08)
	Periodicidade	a) Constantemente os gerentes na usina estão sintonizados no trabalho, inclusive fora dele (entrevistado 09)
Tecnologia	Duração	a) Sistemas CAD e CAM auxiliam na diminuição do tempo de manutenção (entrevistado 09), porém o tempo de trabalho fica comprometido com a inoperância dos computadores, fazendo com que os funcionários fiquem também inoperantes. Em caso de emergência do “telefone de quatro dígitos” que fica em poder dos gerentes 24 horas. (entrevistado 09 e 11).
	Ritmo	a) Os computadores permitem economizar tempo e ganhar agilidade (entrevistado 07, 08, 09, 10 e 11)

Ilustração 14 – Controle do tempo na área de produção da Usiminas. Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se, através da ilustração 14, que todas as subcategorias do controle organizacional influem, segundo a percepção dos atores entrevistados, sobre o tempo de trabalho na área de produção da usina, em Ipatinga.

A **padronização** atua como forma de controle do tempo influenciando na *duração*, na *seqüência* e no *ritmo*. Na *duração*, por meio da especificação prévia do conteúdo do trabalho. Há uma programação semanal das atividades (envolvendo elaboração de relatórios, reuniões, viagens e gerenciamento de *e-mails*), uma programação mensal e uma anual das operações industriais (plano mensal e anual de atividades), além da programação das paradas de manutenção. A padronização controla também a *seqüência*, através da distribuição de operações predeterminadas para a usina e para as oficinas na gerência de manutenção. Finalmente, a padronização controla o *ritmo* de trabalho, que é previamente programado, mas

pode variar conforme o mercado ou conforme as solicitações das demais áreas da organização. Vale ressaltar que, numa área mais padronizada como é a área de produção, a possibilidade de estabelecer claramente o momento do controle de resultados é maior.

A **formalização** age no controle da *duração* e na *seqüência* das paradas de manutenção da usina, que são programadas por escrito para conhecimento de todos. Isso é uma forma de legitimar processos padronizados para o trabalho que deve ser realizado diariamente.

O **treinamento e a educação** atuam como forma de controle da *periodicidade* do trabalho, por meio de freqüentes incentivos para que os funcionários façam cursos de MBA. Não existe também um programa interno que priorize a formação gerencial.

Instrumentos de interligação exercem controle sobre a *duração* e sobre a *periodicidade* das tarefas realizadas na área de produção. A *duração* do trabalho é controlada pela existência de comissões, chamadas de grupos de estudos tecnológicos. A *periodicidade* é controlada pela relação formal entre pares, estabelecida por reuniões diárias de execução e reuniões mensais de avaliação de desempenho.

A **tomada de decisão** exerce controle sobre a *duração* e sobre a *periodicidade*. A *duração* é controlada pela delegação de tarefas e pela participação em discussões durante o horário de almoço na organização. A *periodicidade* é controlada pela realização de reuniões diárias e mensais.

A **formação da identidade** controla a *duração* do tempo de trabalho na área de produção por meio da comunalidade, pois Ipatinga é uma cidade pequena e os colegas de trabalho se encontram fora da organização, envolvendo-se em conversas sobre trabalho.

As **regras não escritas** exercem controle sobre a *duração*, a *sincronização* e a *periodicidade* das tarefas de trabalho na área de produção. A *duração* do trabalho é controlada pelos próprios funcionários da usina, que ficam além do horário do expediente e,

mesmo estando fora da usina, pensam e se preocupam com a organização. A *sincronização* é controlada pela atitude formal-real dos atores gerenciais. A atitude é menos inequívoca, pois evita-se realizar tarefas ao mesmo tempo, mas às vezes isso é necessário, de acordo com a situação (VOLBERDA, 1999). A *periodicidade* é controlada pela socialização, que constantemente faz com que os gerentes da usina estejam sintonizados no trabalho, mesmo quando estão fora dele.

A **tecnologia** atua na área de produção controlando a *duração* do trabalho por meio de Sistemas CAD e CAM. Eles auxiliam na diminuição do tempo de manutenção mas, por outro lado, esse tempo fica comprometido quando os computadores ficam inoperantes. Também há controle da duração em casos de emergência, quando entra em cena o “telefone de quatro dígitos”, que fica em poder dos gerentes 24 horas (entrevistado 09 e 11). O *ritmo* de trabalho também é controlado pelo computador, que permite economizar tempo e ganhar agilidade.

Concluindo, das subcategorias identificadas na área de produção, as que pesam mais sobre o controle do tempo são a **padronização** e a **tecnologia**, por atuarem em mais subcategorias do tempo de trabalho nesta área. Coincidentemente, a convergência sobre as formas de controle do tempo percebidas pelos pesquisados diz respeito a essas mesmas duas subcategorias. A padronização controla a duração do conteúdo e dos resultados do trabalho na usina e a tecnologia controla o ritmo das atividades por meio do computador. As divergências foram identificadas na gerência do departamento de projetos, instrumentação e automação, que percebe os instrumentos de interligação e treinamento como formas de controle que agem sobre o tempo de trabalho dessa gerência, assim como a formalização atua, evidentemente, no controle do tempo da gerência do departamento de manutenção de oficinas.

Para os atores gerenciais pesquisados, as mudanças no controle do tempo na área de finanças têm sido percebidas, mais significativamente, através da técnica de gestão da qualidade. Essa última, por meio de diferentes certificações, conquistadas nos últimos 30

anos, e somada ao processo de melhoria contínua, vem permitindo padronizar a organização, fazendo com que o tempo seja rigorosamente controlado na parte produtiva da usina. No entanto, de acordo com os gerentes pesquisados, paralelamente ao cumprimento das tarefas dentro da conformidade, requisitam-se freqüentes contatos entre as gerências, com a finalidade de reduzir a ambigüidade e de aperfeiçoar o planejamento traçado pela alta administração.

O controle do tempo nas gerências de apoio ligadas a presidência da Usiminas S.A.

A área da presidência tem 10 gerências de apoio ligadas a ela, que são de primeiro nível e atuam como assessorias à presidência e às demais áreas da Usiminas. As gerências ligadas diretamente à presidência são: planejamento corporativo, assuntos jurídicos, escritório no exterior, meio ambiente e urbanismo, transferência de tecnologia, auditoria interna, informática, comunicação social, informações técnicas, recursos humanos e administração. Das gerências existentes, as três últimas foram as pesquisadas nesta dissertação, sendo, respectivamente, duas de primeiro nível: gerência de **comunicação social** (entrevistada 12 – única gestora mulher, dentre as poucas que possuem esta posição na organização) e gerência de **informações técnicas** (entrevistado 13); e uma de segundo nível da área de recursos humanos: gerência de **desenvolvimento organizacional** (entrevistado 14).

Em termos de **padronização**, percebe-se que as gerências de apoio ligadas à presidência procuram especificar previamente o conteúdo e os resultados de seus respectivos trabalhos. No entanto, os gerentes pesquisados comentam que o seu tempo de trabalho “não lhes pertence”, estando sempre condicionado às necessidades da presidência e das demais áreas da Usiminas. Isso acarreta, sem dúvida, uma re-adequação constante do planejamento diário:

[...] por ser uma área de apoio, a gente não tem uma agenda certinha porque eu saio de casa com toda a minha agenda montadinha na minha cabeça, inclusive com meus papelzinhos, sabe os meus papelzinhos que eu tenho tudo lá preenchido, o que eu vou fazer e a probabilidade de acontecer o que eu marquei, é... por exemplo, nunca aconteceu, de eu fazer uma agenda e ela acontecer, porque eu presto serviços para outros, o nosso trabalho aqui é de um apoio de informações pra todas as gerências e pra diretoria da empresa, então, eu chego aqui, eu tenho meu planejamento, tenho tudo montadinho e na hora que eu começo a trabalhar chega um gerente, “estou precisando disso, disso e disso...” e tudo que eu tô fazendo, tenho que largar pra poder atendê-lo [...] (ENTREVISTADO 13 – Gerente de Informações Técnicas).

Isso acontece diariamente na maioria das gerências de apoio, devido à sua natureza e finalidade. Entretanto, as gerências procuram também separar algumas horas específicas para desempenhar suas tarefas administrativas, durante o horário do expediente ou no seu término.

Para a gerente de comunicação social (entrevistada 12):

[...] é uma área que eu vejo a administração do tempo muito mais complexa do que outras áreas porque é uma área de apoio. Muitas vezes é uma série de ações que são importantes e elas surgem de um dia para o outro, e elas precisam ser executadas, né? Então, você tem que saber administrar considerando que você tinha um item que era mais prioritário e de uma hora para outra, um segundo item passou a ter mais prioridade do que esse, o que eu imagino que possa ser um pouco diferente de outras áreas, que tem prazos definidos para se realizar um trabalho. Aqui não é assim [...]

As gerências pesquisadas comentam que possuem um planejamento anual norteador. Semanalmente, a maior parte do tempo de trabalho é consumida em viagens para Ipatinga e em visitas a empresas coligadas, além de acesso aos *e-mails*, gerenciamento de projetos, telefonemas e contatos diretos entre gerências. Mesmo com essas rotinas, o gerente de informações técnicas (entrevistado 13) comenta sobre os resultados de seu trabalho:

[...] é quase tudo cronometrado, por exemplo, nós geramos onze boletins, eu tenho diário, eu tenho semanal, eu tenho horário pra sair às dez. Manda sair os boletins onze horas! Né, o mensal, eu tenho um, um que sai no dia dois, outro que sai no dia cinco, outro que sai no dia dez, hoje é uma, uma revista exame, uma revista veja, é hoje, eu tenho os prazos para entregar, eu tenho uma escala grande, por isso que eu deixo o pessoal, com muito mais tranquilidade pra trabalhar, porque eles têm que cumprir os prazos [...]

Quanto à **formalização**, existe no manual da organização a descrição do cargo, dos procedimentos e regras das gerências de apoio, mas não há menção a respeito da organização do tempo, por ser uma função gerencial muito dinâmica. Mesmo que o gerente de

informações técnicas tenha comentado que os seus resultados sejam previamente determinados, de modo rigoroso e quase “cronometrados”, isso não é formalizado.

Quanto ao **treinamento e educação**, a relação com o tempo se manifesta durante o processo de preparação e de sucessão gerencial, muitas vezes programado informalmente pelos gerentes atuais, como comenta a gerente de comunicação social (entrevistada 12):

[...] em relação à fase de transição natural na USIMINAS não é uma empresa que tem as características de uma retenção dos recursos humanos. O gerente ainda mais o gerente, o que é que a gente chama de gerente de departamento, que chamamos de gerente de primeira linha, você já imagina, você já sabe cinco anos antes quem é o profissional que tá sendo preparado para conduzir ou para cobrir essa gerência, no meu foi menor, muito menor então o meu aprendizado foi muito... muitas vezes no susto, muitas vezes na busca de ... como você gerenciar uma área, né? não é só você saber administrar a área, mas é você entender a cultura da empresa, o que faz sentido internamente, o que não faz sentido internamente que acaba que também não são coisas impossíveis de passar independente do tempo, que são coisas que você tem que descobrir, né? E muitas vezes você acha em um erro, né?

As gerências pesquisadas revelam que a experiência profissional, atrelada aos treinamentos oferecidos pela Usiminas, favoreceu a forma e o aperfeiçoamento no modo de organizar o tempo de trabalho.

A delegação e a participação da equipe de trabalho são as formas de **tomada de decisão** adotadas pelas gerências ligadas à presidência para conseguir realizar as suas tarefas diárias e ter mais tempo para desempenhar a parte estratégica de suas respectivas gerências. Revela isso a gerente de comunicação social (entrevistada 12):

[...] eu tomo decisões administrativas [de forma] mais solitária, mas as decisões do trabalho, eu sempre tomo conversando com a equipe, [...] a gente está sempre discutindo então é a minha equipe e essa agências que nos atendem. Eu sempre tomo, é muito difícil eu tomar uma decisão de condução do trabalho sem estar discutindo com as pessoas. É o que eles dizem, eu sou uma pessoa que estou sempre... pelo menos é o que dizem, que eu procuro ouvir a opinião das pessoas.

Quanto à **formação da identidade**, esta sub-categoria do controle organizacional não foi identificada (estabelecendo relações com o controle do tempo) nas entrevistas. Entretanto, as gerências fizeram alguns comentários acerca de valores da organização. A gerência de

informações técnicas (entrevistado 13) comenta que a sua função “é quase que... um balcão de atendimento, uma loja, você não sabe o quê que vai acontecer, como pode vir todo mundo, como pode não vir ninguém e, é mais, sempre vem muita gente”. Esse mesmo gerente comenta que um valor forte na Usiminas é o senso de *participação*, que faz com que as pessoas tenham a sensação de uma “obrigação de chegar às pessoas, conversar com as pessoas, fazer contatos, participar das reuniões, porque na USIMINAS a gente tem que ser participativo em tudo, a gente faz parte de grupos de trabalho”. Para essa gerência, a imagem da Usiminas após a privatização seria:

[...] quando privatizou mudou tudo, porque aí nós passamos é como... se fosse um menino pobre virando um menino rico cheio de informação, um menino lá da roça, que você põe ele no meio de Nova York, é... dentro de São Paulo, você tira o menino de interior de Minas Gerais do vale do Jequitinhonha e põe ele para morar lá em São Paulo, para ele se virar lá em São Paulo, acho que é esse a comparação, de Jequitinhonha você coloca dentro de São Paulo e se vire eu acho que é mais ou menos isso. E a empresa começou a viver em um mundo que ela nunca tinha vivido, que é um mundo competitivo, um mundo de negócio cheio de artimanhas que ele não participava enquanto estatal [...] (ENTREVISTADO 13 – Gerente de Informações técnicas)

Percebe-se que existe uma diversidade de percepções, talvez devido à natureza de cada área funcional, como comenta a gerente de comunicação social (entrevistada 12):

[...] a USIMINAS, tem uma estrutura ótima de comunicação, antes a gente não via isso, então isso impacta no tempo porque você é uma área de apoio e muitas vezes, você é solicitado no limite tendo que... isso a gente sempre fala do apagar incêndio, né? Sendo que você poderia ter sido solicitado com muito mais antecedência até para que você pudesse estar discutindo, é sugerindo as coisas mais estratégicas, mas isso é uma coisa que está mudando. Porque tudo é para ontem, porque se a pessoa tiver, há um mês te chamado para você participar, sugerir ações e trabalhar é com mais tempo, praticamente a gente não teria esta questão de prazos? Mas isso tem mudado muito, nossa, hoje eu vejo como as áreas têm entendido mais o papel da área de comunicação visto que não é uma área que só faz evento, essas pessoas achavam que era uma área que só faz festa, as pessoas já entendem isso, mas ainda tem um pouco de falta de entendimento e isso acaba impactando, por isso pela área vou deixar isso para amanhã, né? é porque muitas vezes quando você é envolvido sem prazo para trabalhar e você deixar de atender sendo uma área de apoio é muito difícil [...].

Ao considerar as **regras não escritas** no tempo de trabalho das gerências de apoio à presidência, percebe-se que, para atender às solicitações de outras áreas da Usiminas, as

gerências pesquisadas relatam que realizam mais de uma tarefa ao mesmo tempo. Segundo Volberda (1999), essa atitude dos atores gerenciais é mais equívoca, de cultura ortogonal, embora, aparentemente, isso possa ser considerado comum, considerando a função de uma gerência de apoio. No entanto, o acúmulo de tarefas simultâneas é tratado tanto como uma qualidade quanto como um defeito que, às vezes, compromete a eficácia das tarefas, como explica a gerência de informações técnicas (entrevistado 13):

Ao mesmo tempo? [...] eu consigo fazer quinze ao mesmo tempo, isso eu tava até discutindo como meu pessoal aqui, eu acabo deixando as coisas sem fazer, ou perde a importância por causa da característica do meu trabalho, é... muita coisa fica por fazer ou fica pelas metades, porque eu tenho uma característica de fazer muita coisa ao mesmo tempo, eu não consigo pegar uma coisa, eu vou terminá-la depois eu passo pras outras, eu não, eu faço de cinco a oito coisas ao mesmo tempo, e faço tudo de uma vez só, e... muitas vezes eu vejo que é negativo, mas é a característica minha é essa, sabe? [...] Então eu, se eu tenho muitas tarefas assim é, que eu tenho manejo que dá uma, muita coisa, aí o meu leque abre e quando eu assusto eu fiz um trabalho, por exemplo, pra um diretor, pra um presidente, quando passa uma semana, e eu abandono pra cinco, seis coisas que eu tava fazendo, e, e ele ainda tem a curiosidade de tudo isso, certo? Então, eu, eu tenho esse defeito muito grande que é tacar muitas coisas ao mesmo tempo.

A gerência de comunicação social (entrevistada 12) acredita que trabalhar com várias tarefas ao mesmo tempo é algo que acontece diariamente, sendo talvez uma característica que depende do gênero. Segundo essa gerente:

mas não sei se é uma característica feminina, mas é uma coisa que eu percebo na minha equipe, não sei se existe algum dado que comprove x ou y, mais eu vejo que é... eu to me referindo ao conhecimento da minha equipe, que o público feminino tem uma facilidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo em relação ao público masculino, na minha avaliação. Não estou dizendo quem é melhor ou pior, mas procura concentrar em uma atividade terminar essa atividade e partir para uma outra, no caso de comunicação eu acho muito difícil, você fazer isso porque são várias coisas, tem várias ações ao mesmo tempo então não dá para você esperar terminar uma atividade para conversar com uma pessoa no telefone sobre um outro assunto. Então eu faço, eu converso pelo telefone, olhando e-mail, às vezes, já fazendo alguma anotação já pensando... sempre.

Uma vez que é comum a realização de tarefas simultâneas, o gerente de desenvolvimento organizacional (entrevistado 14) procura eleger prioridades e delegar. Para tanto, ele elabora sua agenda semanal deixando alguns horários em branco, para os

imprevistos “rotineiros”. Para esse gerente, existe também uma preocupação na realização de tarefas simultâneas, que reside no que os outros vão achar do resultado, ou seja, existe uma preocupação com o *feedback* em relação à tarefa realizada (se a tarefa ocorreu dentro do prazo e de modo satisfatório). Além disso, quando não há muitas tarefas ocorrendo ao mesmo tempo, isso gera na percepção desse gerente um sentimento de “ansiedade”, por ficar um “tempo parado”.

O gerente de informações técnicas percebe que a quantidade de tarefas a serem realizadas nas gerências de apoio é um ponto de destaque, que legitima a sua existência. Para lidar com esse constante volume e variabilidade de trabalho, que muitas vezes gera nervosismo, esse gerente procura colocar prioridades, possuindo a seguinte atitude:

[...] a grande vantagem da minha área aqui é que, se eu trabalhasse 24 horas eu ainda deixaria muita coisa para trás, porque é infinito, o meu trabalho é infinito se eu trabalhasse direto todos os dias da semana 24 horas o mês inteiro eu ainda deixaria coisa para trás então eu tenho que deixar, não tem jeito eu tenho que deixar, então eu tenho que colocar prioridade no que eu vou fazer e o resto eu esqueço. A minha agenda tem um monte de bola me lembrando que eu tenho que retomar porque eu uso muito essa pasta aqui sabe, eu rabisco tudo que eu já fiz então assim eu faço, por exemplo isso aqui eu já rabisquei aí eu vou controlando desse jeito e aí eu vou lembrando, aí eu faço umas bolas sabe eu fico muito nervoso, eu começo a ficar nervoso eu faço umas bolas assim o que tem que fazer e aí quando eu vou em uma reunião que eu sou apenas um ouvinte eu começo a rabiscar, eu tenho um exercício de manhã na parte da manhã eu sento e faço uma lista de tudo que eu tenho que fazer naquele dia como eu falei com você, eu não sei cumprir, mas isso é um fator importante, é uma forma de você priorizar alguma coisa. Agora isso eu faço, eu relato tudo porque aí eu tenho como voltar quando eu chegar, senão aí tem coisas que se você não pontuar você sabe o que vai acontecer? Você não vai fazer porque a minha área é uma loucura, você não acredita mas é uma loucura não tem começo meio e fim é uma loucura imagina um lugar que se recebe 550 revistas por mês imagina que você recebe mais de 120 boletins eletrônicos por dia como é que você trabalha?

As gerências pesquisadas comentam que evitam levar tarefas para casa quando não conseguem concluí-las. Os gerentes preferem estender o tempo de trabalho por mais algumas horas e concluir as tarefas na própria Usiminas. Em média, essas gerências comentam que trabalham aproximadamente 10 horas por dia, procurando cumprir o que foi programado. Quando não é possível concluir a tarefa do dia, as gerências revelam que costumam “entrar

em contato com as pessoas [solicitantes] para negociar um novo prazo”. Entretanto, a gerência de comunicação social (entrevistada 12) revela que é difícil não continuar sintonizada no trabalho, mesmo fora dele, sendo esta uma característica que difere as gerências de apoio à presidência das demais gerências da Usiminas:

[...] é diferente de outras áreas, não que sejamos uma área melhor ou pior que as outras, mas é diferente, você não pode fazer como em algumas áreas fechar sua gaveta e voltar no dia seguinte porque nesse período várias coisas podem acontecer, concorda? [...] eu não posso simplesmente desligar, é uma área que está relacionada ao presidente da empresa, que atende o presidente da empresa. Então, é difícil dizer... eu não posso desligar o meu celular e dizer não! agora é só amanhã, porque não é bem assim! Então, agora isso não me incomoda de jeito nenhum. Eu falo com o meu pessoal assim; eu gosto muito do que eu faço e por gostar muito do que eu faço, eu me dedico, agora, eu estou sempre muito sintonizada, eu não sei se é prepotência também dizer que eu trabalho 24 horas o que não é o caso mas eu também acho que não é simplesmente só no horário que eu chego ao horário que eu saio, entendeu?

Percebe-se que **tecnologia** (telefone) também influencia no controle do tempo na Usiminas. Segundo as gerências pesquisadas, o telefone é muito mais utilizado do que o computador, porém ambos são fundamentais para ganhar agilidade. No entanto, o telefone, na ótica da gerente de comunicação social, é “melhor para conversar, do que mandar somente uma mensagem”. Essa gerente ainda comenta:

Porque hoje pedem por e-mail, mas não ligam para ver se você recebeu, se tem alguma dúvida... não é bem assim... É preciso saber se você pode atender? Isso me incomoda, eu procuro não fazer isso, eu prefiro telefonar e conversar para depois mandar um e-mail [...]

Essa gerente ainda ressalta que, devido à finalidade de sua área, utiliza também a televisão no canal de notícias, para se manter informada dos acontecimentos diários durante a realização de suas tarefas. O gerente de informações técnicas (entrevistado 13) comenta que, embora os contatos por telefone ou face a face sejam fundamentais em sua gerência, o computador ainda é a ferramenta chave para a realização de suas tarefas de modo rápido: “a gente recebe no papel, mas só sai informatizada, tudo eletrônico, e isso foi uma conquista e hoje nós podemos dizer que 80% é informatizado”. As gerências ainda concordam que o

gerenciamento de *e-mails* absorve boa parte do tempo de trabalho. No entanto, devido à rotina de solicitações de outras áreas, a gerência de informações técnicas (entrevistado 13) menciona que:

Eu até desisti muito por causa de fazer agenda de computador, porque eu acho que me toma mais tempo é de fazer, do que, depois eu não vou ter tempo nem pra olhar o que eu vou ter que fazer, então, eu preciso fazer os papeizinhos que eu escrevo no cantinho e eu não trabalho dentro da sala aqui não, a minha sala é ali, eu prefiro ficar lá fora (hall de entrada da gerência) porque, eu já acostumei a ser um balcão de atendimento para as outras áreas.

Durante as entrevistas com os gerentes pesquisados, procurou-se identificar possíveis mudanças, ao longo dos anos, na organização do tempo de trabalho nas gerências de apoio à presidência. Os gerentes mencionaram, com exceção da gerência de comunicação social, que não vivenciaram o processo da privatização da Usiminas. Antes, o trabalho era mais tranquilo, tinha-se mais tempo para se resolver as tarefas. Após, a privatização:

[...] nós passamos a ser donos do nariz porque o conselho de administração se reúne mensalmente para ver os resultados, mas ele não interfere no dia a dia da organização, então eu tenho que mostrar resultados mensalmente para ele, mas ele não fica metendo o bedelho no dia a dia da organização [...] ele pode achar que não está muito bom, tudo bem, mas, quando você tem uma oportunidade de falar e um conhecimento melhor, é mais fácil lidar e conseguir aprovação, então, é diferente completamente diferente [da época de estatal]. O ritmo da Usiminas mudou completamente e os gerentes tiveram um pouco de dificuldade de adaptação desse processo, ela era muito departamentalizada, e no mundo de hoje não permite uma empresa ser tão departamentalizada como é uma empresa estatal. Então, tudo isso mexeu muito com a estrutura da organização, mas teve uma grande vantagem porque ela é uma empresa muito organizada mesmo quando era estatal, isso daí, foi talvez a grande satisfação dela, talvez a única empresa que não teve grandes confusões quando foi privatizada, mais nós crescemos muito, nós temos quase 20 mil empregados é muita gente envolvida (ENTREVISTADO 13 – Gerente de Informações técnicas).

Para o gerente de desenvolvimento organizacional (entrevistado 14), esse crescimento pós-privatização, somado à globalização e ao *downsizing* na Usiminas, fez as gerências se sentirem “mais sob pressão, um tempo mais intenso... passa-se de 10 horas na empresa”. Segundo esse gerente, as gerências de apoio à presidência começaram a fazer mais coisas em menos tempo, num ritmo mais intenso. Os comentários acima, das gerências de apoio à

presidência, coadunam com o que Collinson e Collinson (1997) concluem em seus estudos sobre o tempo e o espaço organizacional, sobre as dificuldades que surgem para os atores organizacionais após um processo de reestruturação organizacional, em especial quando há uma intensificação e monitoramento tempo-espacial por meio de tecnologias como telefones, celulares e *e-mails*.

A descrição do controle do tempo nas gerências de apoio à presidência na Usiminas permitiu visualizar as subcategorias de análise do controle do tempo, identificadas durante o processo de pesquisa, que foram apresentadas na ilustração 15.

Controle do tempo nas gerências de apoio à presidência da Usiminas		
Controle Organizacional	Tempo	Percepções dos atores gerenciais
Padronização	Duração	a) A duração das tarefas é variável conforme as solicitações das demais áreas (Entrevistados 12 e 13)
	Periodicidade	a) Plano anual de atividades “norteador” (Entrevistado 12, 13 e 14)
Treinamento e Educação	Seqüência	a) Sucessão gerencial é trabalhada num horizonte de longo prazo (entrevistado 12)
Tomada de decisão	Periodicidade	a) Diariamente se delega tarefas e se trabalha em equipe (Entrevistado 12, 13 e 14)
Regras não escritas	Duração	a) Quando não conseguem terminar as tarefas do dia, os gerentes prolongam a jornada de trabalho (entrevistado 13 e 14), a gerente de comunicação tende a levar para casa, afirmando não haver problema (entrevistada 12).
	Sincronização	a) É comum trabalhar com várias tarefas ao mesmo tempo (entrevistados 12, 13 e 14)
	Periodicidade	a) Tarefa simultânea é algo diário em uma gerência de apoio (entrevistada 12)
Tecnologia	Sincronização	a) Ao mesmo tempo em que desempenha tarefas administrativas, escuta ao noticiário da TV (entrevistada 12)
	Ritmo	a) Os computadores permitem obter agilidade (entrevistado 12 e 14)

Ilustração 15 – Controle do tempo nas gerências de apoio ligadas a presidência da Usiminas. Fonte: Elaboração própria.

As subcategorias do controle organizacional, apresentadas na ilustração 15, como padronização, treinamento e educação, tomada de decisão, regras não escritas e tecnologia agem sobre o tempo de trabalho das gerências de apoio à presidência na Usiminas. As outras subcategorias do controle organizacional (formalização, instrumentos de interligação e formação da identidade) não foram identificadas como formas de controle do tempo nas gerências pesquisadas.

A **padronização** controla a *duração* e a *periodicidade* das tarefas das gerências de apoio à presidência. A *duração* é controlada de acordo com as solicitações das demais áreas da organização e a *periodicidade* das tarefas é controlada pelo plano anual de atividades, que age como um instrumento “norteador” das atividades de cada gerência.

O **treinamento e educação** atuam como forma de controle da *seqüência* do trabalho, por meio da sucessão gerencial, cujo horizonte é de longo prazo, de acordo com a gerência de comunicação social.

A **tomada de decisão** exerce um controle sobre o tempo por meio da delegação, que atua sobre a *periodicidade*. Diariamente, as gerências delegam tarefas para a sua equipe de trabalho, como forma de realizar melhor as tarefas que lhes são demandadas.

As **regras não escritas** exercem controle sobre a *duração*, *sincronização* e *periodicidade*, por meio da atitude formal-real dos gerentes desta área. Embora os gerentes não tenham comentado acerca da relação entre formalização e tempo de trabalho, cabe mencionar que existe na Usiminas a descrição dos cargos, procedimentos e regras de todas as gerências, o que permite analisar a atitude formal-real desses gerentes frente à organização do tempo de trabalho. Sendo assim, a *duração* é controlada por uma atitude formal-real menos inequívoca, que permite utilizar procedimentos informais para lidar com os fatores situacionais que chegam à cada gerência de apoio à presidência. Frente às solicitações diárias das outras áreas da Usiminas, quando não conseguem terminar as tarefas do dia, os gerentes procuram prolongar a jornada de trabalho, mas a gerente de comunicação tende a levar as tarefas para casa, afirmando não haver problema. A *sincronização* e a *periodicidade* são controladas pelas atitudes formal-real dos gerentes, que vêm constantemente realizando muitas tarefas ao mesmo tempo, devido à natureza dessas gerências de apoio.

A **tecnologia** atua controlando a *sincronização* do trabalho por meio da utilização simultânea de equipamentos, como a televisão e o computador na gerência de comunicação

social. O ritmo de trabalho também é controlado pelo computador, que possibilita agilizar o desenvolvimento das tarefas.

Sendo assim, das subcategorias identificadas nas gerências de apoio à presidência, as que pesam mais sobre o controle do tempo são as **regras não escritas** e a **padronização**, por atuarem em mais subcategorias do tempo de trabalho, de acordo com os atores gerenciais pesquisados. A partir da descrição de cada forma de controle identificada que age sobre o tempo de trabalho na área de apoio à presidência, pode-se apontar como ponto importante desta exposição as convergências e divergências sobre as formas de controle do tempo. Como convergências nas formas de controle do tempo tem-se a padronização e a tomada de decisão controlando a periodicidade e as regras não escritas controlando a duração e a sincronização das tarefas dessas gerências. A divergências identificadas sobre a forma de controle do tempo nessas gerências foram acerca da percepção do treinamento e da educação, que agem sobre a seqüência do tempo (sucessão gerencial), algo somente comentado pela gerência de comunicação social.

Poucas evidências sobre as mudanças do controle do tempo nas gerências de apoio à presidência foram identificadas com base nas percepções dos atores gerenciais. Identificou-se que o ritmo de trabalho foi alterado com a privatização, tornando mais intenso e acelerado, porém não há menção sobre a influência das técnicas de gestão praticadas sobre o controle do tempo de trabalho em suas respectivas gerências.

Após ter retratado as observações realizadas pelo pesquisador na Usiminas e à luz da apresentação e da análise dos dados sobre o controle do tempo na empresa, a partir da percepção dos atores gerenciais pesquisados, serão elaboradas na próxima seção as conclusões e considerações finais desta pesquisa.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seção precedente destinou-se à apresentação e análise dos dados coletados na Usiminas S.A., fundamentados na teoria e nos procedimentos metodológicos traçados nesta dissertação. Sendo assim, com vistas a responder aos objetivos desta pesquisa, descreveu-se o controle do tempo, a partir da percepção dos atores gerenciais, na organização em estudo.

O primeiro objetivo foi respondido com a identificação e a descrição das técnicas de gestão praticadas na Usiminas, feita na seção “contexto organizacional”, logo após a apresentação da evolução histórica e da estrutura atual da empresa. Como técnicas de gestão, identificaram-se os sistemas de qualidade, o *downsizing*, o sistema *just-in-time* e o sistema informatizado SAP, como inovação tecnológica.

Acredita-se, com base nas observações realizadas, que o sistema de qualidade é uma técnica de gestão que vem sendo trabalhada desde a fundação da Usiminas. Essa idéia se sustenta a partir das certificações de qualidade que a empresa vem obtendo nos últimos 30 anos. Com base em Wood Jr. e Urdan (1994), a melhoria contínua (*kaizen*) e a preocupação em estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes foram os aspectos ligados ao sistema de qualidade mais identificados nas entrevistas com os atores gerenciais. Na usina em Ipatinga, o sistema de qualidade vem permitindo padronizar a área de produção industrial da organização, por meio da obtenção das certificações ligadas a serviços (ISO 9002), à gestão ambiental (ISO 14000) e à segurança e saúde no trabalho (ISO 18000). Tais sistemas e certificações são solicitados pelo mercado, requisitando para a organização, com base em Silva (2003), a incorporação de mais tarefas ao seu trabalho, para atender a essas solicitações ligadas à implantação e à manutenção dos sistemas de qualidade na Usiminas.

O *downsizing* foi a técnica de gestão mais evidenciada na Usiminas quando se requisitou aos atores gerenciais que comentassem sobre as mudanças que ocorreram no seu

trabalho. Todas as áreas pesquisadas da organização atribuíram à privatização a causa da prática do *downsizing*, que envolveu a eliminação de cargos de trabalho que não eram adequados para uma organização privada. Isso aconteceu após uma revisão dos processos da organização, e promoveu, conforme Mintzberg (1995), uma descentralização horizontal e uma centralização vertical do trabalho a ser executado, gerando a necessidade de mais contatos diretos e indiretos (via *e-mail* ou telefone) entre as gerências. O trabalho aumentou, em termos de quantidade de tarefas, devido à extinção dos postos de trabalho. Percebeu-se que o *downsizing* é tratado pelos atores gerenciais pesquisados de modo ambíguo. Ao mesmo tempo em que é considerado como uma técnica de gestão que vem dificultando a realização do trabalho, devido ao aumento da carga e da intensidade deste trabalho, o *downsizing* também é visto como uma técnica facilitadora. Que permitiu, de acordo com Tomasko (1992), reduzir custos e ganhar mais agilidade na tomada de decisões e na comunicação interna, além de possibilitar aos gerentes mais autonomia para coordenar suas atividades na Usiminas.

O sistema *just-in-time* foi identificado como técnica de gestão que possui sua coordenação na área de comercialização, que está interligada à área de produção. Supõe-se, com base no que foi observado na Usiminas, que esta técnica foi gradativamente aperfeiçoada após a privatização para corresponder aos objetivos estratégicos da organização, que tratam o cliente como alvo principal (que deve ser atendido com agilidade para que exista uma gestão corporativa adequada e competitiva). Quando uma empresa trata de ser competitiva, dentre os recursos estratégicos a serem controlados está o tempo organizacional (HASSARD, 2001). Todavia, essa técnica de gestão possibilitou, de acordo com os atores gerencias, minimizar o desperdício dos recursos organizacionais (MOURA e BANZATO, 1994) na Usiminas, tornando a gestão da carteira de clientes mais eficiente.

O sistema informatizado SAP foi inserido como técnica de gestão praticada na Usiminas por ser entendido como uma inovação tecnológica - mesmo estando, durante a

pesquisa de campo, em processo de implantação em algumas áreas (comercialização, desenvolvimento e produção industrial) e já em fase de utilização na área de finanças - que foi identificada a partir das percepções dos atores gerenciais. Como o *downsizing*, o *SAP* também aparece de forma ambígua. Por um lado, o sistema é visto como uma técnica de gestão que dificulta o trabalho, tanto por exigir diariamente a inserção de informações operacionais e táticas, quanto pelo fato do início do seu uso ser um procedimento demorado (demora-se para dominá-lo). Ao mesmo tempo, o sistema *SAP* é visto, com base em Hammer e Champy (1993), como um sistema informatizado que permite que a informação figure simultaneamente em toda a organização, proporcionando, na visão dos atores gerenciais, um controle mais efetivo por meio da tecnologia.

A partir das técnicas de gestão identificadas na Usiminas, confirmam-se aspectos discutidos nos estudos tratados por Sewell e Wilkinson (1992) e Sewell (1998) e Odih (2003): as técnicas de gestão (sistema de qualidade, *downsizing* e *just-in-time*) apresentam laços muito próximos com os **mecanismos de controle** cultural ou ideológico, por atingir valores e símbolos significativos para os indivíduos, com procedimentos que requerem “participação” e redução de custos. O controle tecnológico, por meio do sistema *SAP*, foi percebido como um mecanismo que requer o uso constante de computadores para nutrir o sistema com informações diárias. Isso apresenta, segundo Collinson e Collinson (1997), uma maior dependência da tecnologia, uma vez que a sua inoperância pode parar o trabalho de toda a organização. Assim, segundo a percepção dos atores gerenciais, identificou-se uma aproximação entre as técnicas de gestão praticadas e as formas de controle, percebidas pela padronização de normas (cultural) e pela tecnologia, que exercem grande influência no tempo de trabalho. Isso foi discutido como uma parte das evidências que compuseram as respostas para o segundo objetivo específico desta pesquisa.

O segundo objetivo desta pesquisa foi respondido com a descrição do controle do tempo pelas gerências pesquisadas. Com as percepções levantadas sobre o controle do tempo nas áreas já apresentadas e analisadas, foi possível visualizar formas de controle similares ou convergentes entre as áreas, bem como formas de controle divergentes.

Sendo assim, a **padronização**, como forma de controle do tempo na Usiminas, atua sobre a duração, a seqüência, a periodicidade e o ritmo. Sobre a **duração**, de modo convergente, por meio da programação semanal e anual de atividades (áreas de produção e de finanças) e, de modo divergente, pelo conhecimento adquirido nas gerências de que a duração para realizar as tarefas diárias pode variar de acordo com as solicitações internas (gerências de apoio a presidência) e externas (área de finanças). A especificação prévia das tarefas do dia, por influência de fatores situacionais, torna-se inútil (MINTZBERG, 1995). A padronização age também sobre a **seqüência**, por meio do horizonte temporal de curto prazo (LAWRENCE e LORSH, 1973) usado para a realização das atividades do sistema JIT (área de comercialização), pela ordenação das atividades por prioridades (área de finanças) e pela ordenação das atividades de modo pré-determinado (área de produção). Vale destacar que a área de produção industrial é considerada a área mais padronizada, sendo então menos influenciada por eventos inesperados de outras áreas ou pela maioria das demandas externas. A padronização age também sobre a **periodicidade**, de modo convergente, por meio da realização e do cumprimento de prazos e tarefas previamente programadas mensal e anualmente (área de finanças, de comercialização, de desenvolvimento e as gerências de apoio a presidência). A padronização age também sobre o **ritmo** do trabalho, que pode variar, conforme Tonelli (2003), pela determinação de terceiros. Ou seja, a quantidade de solicitações demandadas tanto pela áreas internas da organização quanto pela clientela externa pode requerer uma velocidade de trabalho diferenciada para cada situação (área de produção).

A **formalização** exerce controle sobre o tempo, pois as descrições dos cargos, dos procedimentos e das regras gerais estão contidas no manual de organização e procedimentos da Usiminas. De modo mais evidente, a formalização controla a **duração** do trabalho de todas as áreas da organização, com exceção talvez das gerências de apoio à presidência, que não comentaram esta sub-categoria durante as entrevistas. Isso revela uma padronização do fluxo do trabalho (MINTZBERG, 1995). A formalização controla também a **seqüência** das atividades na usina em Ipatinga (área de produção) e a **periodicidade** e o **ritmo** do trabalho através das solicitações por escrito de órgãos financeiros reguladores, externos à organização (área de finanças).

Ampliando a discussão da formalização como forma de controle que age sobre o tempo de trabalho, notou-se nesta pesquisa que o nível hierárquico entre gerências (primeiro e segundo nível) não representou diferenças significativas no modo de perceber o controle do tempo. No entanto, a visão dessas gerências de nível hierárquico distinto complementou a visão das gerências de primeiro nível e conseqüentemente a visão das áreas como um todo, em termos de controle do tempo. Vale ressaltar que se supõe nesta pesquisa que as gerências de apoio à presidência têm uma seqüência de tarefas mais desestruturada do que as outras áreas, que possuem o conteúdo e os resultados do trabalho mais padronizados. Além disso, não foi identificada nas observações nem nas entrevistas a prática de um sistema de compensação de horas (banco de horas), como é discutido nos estudos de Dal Rosso (2002).

O **treinamento e educação** exercem controle sobre a **seqüência** do processo de trabalho, em termos de horizonte temporal para a sucessão gerencial (gerências de apoio à presidência). Controlam também a **periodicidade** através da realização de freqüentes treinamentos internos e do estímulo à educação superior em nível de graduação e pós-graduação (área de comercialização e produção). O **ritmo** de trabalho - com o treinamento de

habilidades e conhecimentos que permitem “não perder tempo” (área de comercialização) - também é controlado pelo treinamento e educação.

Os **instrumentos de interligação** exercem, de modo mais evidente, controle sobre: a **duração** do trabalho, por meio de reuniões e comissões realizadas em todas as áreas da organização, com exceção das gerências de apoio à presidência, que não comentaram esta sub-categoria durante as entrevistas; a **seqüência** das tarefas, que são organizadas, de acordo com Mintzberg (1995), por ajuste mútuo, com uma interdependência caracterizada por Thompson (1967) como sendo recíproca entre as gerências (área de comercialização); e a **periodicidade** da realização das reuniões e comissões (áreas de comercialização, de desenvolvimento e de produção).

A **tomada de decisão** como forma de controle age, por meio da delegação e da participação (VOLBERDA, 1999), sobre: a **duração** do trabalho nas áreas de comercialização, finanças, desenvolvimento e produção; a **seqüência** das tarefas nas áreas de comercialização, finanças e desenvolvimento; a **periodicidade** das tarefas envolvendo participação e delegação em todas as áreas, com exceção da área de desenvolvimento; e o **ritmo** do trabalho, que se torna mais intenso quando o gerente delega as atividades à sua equipe e/ou age como facilitador (JOHNSON e GILL, 1993). Vale ressaltar que a delegação permite ao gerente multiplicar-se em várias vertentes ao mesmo tempo, podendo agir mais rapidamente frente às solicitações da organização (área de desenvolvimento).

A **formação da identidade** como forma de controle age sobre a **duração** do trabalho nas áreas de comercialização, desenvolvimento e produção, bem como sobre a **periodicidade** dos eventos e rituais, que permitem compartilhar os valores comuns da organização, reforçando o sentido de participação por meio dos objetivos estratégicos da Usiminas (área de produção). No entanto, supõe-se que a simplificação conceitual desta categoria de análise tenha influenciado na dificuldade em observá-la em termos de controle do tempo na

organização investigada. Percebeu-se que a formação da identidade enquanto forma de controle permite trazer à tona evidências que envolvem diferenças entre a percepção dos atores gerenciais no que diz respeito à localidade (Ipatinga ou Belo Horizonte), ao tempo de serviço na organização e ao gênero.

Quanto à localidade, pode-se concluir que as gerências que trabalham na usina e residem em Ipatinga estão sintonizadas constantemente com o trabalho que desenvolvem. Sustentados nas percepções dos atores gerenciais, acredita-se que a Usiminas controla o tempo de trabalho de seus colaboradores mas também absorve o tempo social desses sujeitos, fazendo com que eles levem os problemas e a busca de soluções, bem como as preocupações com a empresa, para além do seu tempo de trabalho formal. Tudo isso para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, existe também a questão da cidade de Ipatinga ser pequena e a Usiminas empregar ali muitos funcionários, o que favorece o encontro de colegas fora do expediente, que acabam tratando de assuntos do trabalho diário como se fosse algo natural (área de produção). Na sede administrativa da Usiminas, em Belo Horizonte, notou-se que duas gerências (a de comunicação social/apoio à presidência e a gerência de planejamento de instalações da área de desenvolvimento) se sentem inseridas constantemente na organização, afirmando ter paixão pelo trabalho que realizam (FREITAS, 2002) e não se importar com a invasão de privacidade que a Usiminas, em alguns casos, promove após o horário do expediente.

Quanto ao tempo de serviço e sua relação com a formação da identidade nesta pesquisa, notou-se que os atores gerenciais (gerência de comunicação social e gerência de manutenção mecânica) que possuem menos tempo de serviço (ambos têm 6 anos na organização) têm uma visão menos clara sobre o controle do tempo de trabalho - em termos de prolongamento da jornada de trabalho (duração) - do que aqueles que possuem mais tempo

de serviço. Segundo Elias (1998), isso é comum, próprio da experiência que o sujeito adquire com o tempo.

Quanto ao gênero, não foi possível identificar, como no estudo de Collinson e Collinson (1997), a existência de diferenças significativas quanto à percepção sobre o controle do tempo que age sobre atores gerenciais masculinos e femininos. Isso se deve à presença reduzida, na própria organização pesquisada, de gerências coordenadas por mulheres. Existem na Usiminas 03 gerentes mulheres para 143 gerentes homens, tendo esta pesquisa sido contemplada com a entrevista de 01 mulher, frente a 13 homens pesquisados.

As **regras não escritas** atuam controlando todas as sub-categorias do tempo na maioria das áreas. Controla a **duração** do trabalho nas áreas de comercialização, finanças, desenvolvimento e gerências de apoio à presidência, em termos do prolongamento da jornada de trabalho, antes ou depois do expediente e nos finais de semana (SENNETT, 2001). Controlam também a **seqüência** das atividades na área de comercialização, por meio de rituais diários de controle e a **sincronização** das tarefas, fazendo com que os atores gerenciais ajam como policrônicos (HOFSTEDE, 1991), mesmo que não seja algo que os atores gerenciais da área de produção apreciem fazer. A execução de tarefas simultâneas tem sido resultado do aumento de tarefas e das solicitações externas que as áreas da Usiminas vêm agregando ao seu trabalho. A prática do *downsizing* repercutiu em uma reestruturação dos níveis hierárquicos com descentralização vertical e centralização horizontal para todas as áreas. Além disso, as regras não escritas controlam a **periodicidade** das tarefas, influenciada por atitudes real-formal mais equívocas, como meio de reação às contingências e, no caso da sobreposição cultural, como meio de lidar com os resultados do *downsizing*. Finalmente, as regras não escritas controlam também o **ritmo** de trabalho nas áreas de comercialização, finanças e desenvolvimento, por meio de atitudes mais equívocas que visam a rapidez e formas de “não perder tempo”.

A **tecnologia** como forma de controle atua sobre: a **duração** do trabalho das áreas de comercialização, desenvolvimento e finanças; a **sincronização** de tarefas das áreas de finanças e gerências de apoio à presidência, por meio do uso do telefone e do computador além do horário do expediente (GASPARINI, 1993; SENNETT, 2001); a **periodicidade**, ao ter-se que inserir constantemente informações no sistema SAP (área de desenvolvimento); e o **ritmo** de trabalho, que se tornou mais ágil com o apoio de equipamentos como o computador nas áreas de comercialização, finanças, produção e gerências de apoio à presidência na Usiminas.

Após sintetizar as principais características das formas de controle do tempo identificadas e descritas nesta pesquisa, pode-se concluir que a formalização, o treinamento e educação, e os instrumentos de interligação foram subcategorias do controle que tiveram uma influência mediana sobre o tempo de trabalho na Usiminas. A padronização, a tomada de decisão, a tecnologia e as regras não escritas são as formas de controle que agem predominantemente sobre o tempo na Usiminas. Alguns indicadores ligados ao controle do tempo (treinamento e educação, formação da identidade e regras não escritas) não foram identificados durante as observações *in loco* e na análise do conteúdo das entrevistas realizadas durante o processo de coleta de dados, o que não impede de serem observados em outras pesquisas, com outros atores gerenciais, para sua possível identificação. Acredita-se que em relação ao tempo, com base nas pesquisas de Moore (1967), Lauer (1981) e Noss (2001), a sincronização foi uma categoria de análise adequada para se analisar a ação do controle por meio de regras não escritas e da tecnologia, atribuindo aos sujeitos a condição de atuar no seu trabalho entre um contínuo de monocronismo e policronismo, aspectos ligados à realização de tarefas simultâneas, um dos elementos de análise de Hofstede (1991).

Acredita-se, após a realização desta pesquisa e com base nas apresentações e análises sobre o controle do tempo de cada área funcional, que a Usiminas contempla um sistema

híbrido de controle do tempo, fazendo uso de vários tipos de controle, de acordo com a teoria de Mintzberg (1995). Porém, supõe-se que a Usiminas ainda mantém aspectos de uma organização burocrática, vestígios de sua natureza estatal, sobrepostos à prática de mecanismos de controle mais ideológicos e tecnológicos. Os mecanismos de controle ideológicos podem ser percebidos nesta pesquisa pelas categorias de análise descritas como tomada de decisão, formação da identidade e regras não escritas. Os mecanismos de controle tecnológico podem ser percebidos pela necessidade de uso contínuo de computadores e de sistemas informatizados, como o SAP. Com base nesta suposição, ambos os controles evidenciados confirmam o que Courpasson (1997) chama de prática de formas mais sutis e difusas de controle “suave” nas organizações.

O terceiro objetivo desta pesquisa, que trata da relação das técnicas de gestão praticadas na Usiminas com o controle do tempo percebido em cada área funcional, foi demonstrado nos trechos que tratam sobre a evolução e as mudanças do controle do tempo em cada área da organização. Pôde-se então perceber que há uma estreita ligação entre o controle do tempo e a existência, a intensificação ou o aperfeiçoamento das técnicas de gestão praticadas na organização investigada. Das técnicas praticadas, segundo a percepção dos atores gerenciais da Usiminas, o sistema de qualidade, o *downsizing*, o sistema *just-in-time* e o sistema informatizado SAP exercem influência sobre o controle do tempo, em termos de duração e ritmo de trabalho. Essa influência das técnicas de gestão sobre o tempo de trabalho, segundo Gasparini (1993), tende a inserir o indivíduo num fluxo contínuo da organização, levando-o a estar envolvido 24 horas por dia com a mesma, além de tornar o ritmo de trabalho cada vez mais acelerado.

Resta, no entanto, uma questão. Foi adequado tratar o controle do tempo por área? Acredita-se que sim, pois se verificou que a forma de controlar o tempo de trabalho na Usiminas é diferente em cada unidade, em cada gerência, devido à natureza das funções

praticadas, ao estilo gerencial e ao contexto social da cidade de Ipatinga e de Belo Horizonte. Neste sentido, os dados e conteúdos analisados apresentaram-se coerentemente relacionados com as subcategorias do controle do tempo, o que permitiu evidenciar aspectos convergentes e divergentes, acerca do tema, entre as áreas funcionais da Usiminas, ampliando a discussão dos teóricos utilizados e permitindo discutir relações entre o controle do tempo e as técnicas de gestão contemporâneas.

Acredita-se que a discussão sobre o controle do tempo pôde ser ampliada com base nas conclusões e considerações expostas nesta parte final da dissertação. Foi confirmado, com base em Mintzberg (1995), o pressuposto da introdução deste trabalho, principalmente no que diz respeito às práticas de controle existentes nas organizações. É seguro afirmar que a padronização de normas (culturais) e a tecnologia agem sobre o tempo de trabalho, impactando na forma dos atores gerenciais realizarem suas tarefas. Percebe-se, ainda, que o tempo encontra-se cada vez mais controlado, por meio de regras não-escritas e de mecanismos tecnológicos (como o telefone, o celular e o computador). No entanto, há uma “certa” flexibilidade (SENNETT, 2001) na sua utilização, segundo o estilo de cada ator gerencial e em conformidade com as orientações organizacionais.

Inspirados nos estudos de Dellagnello (2000) e Silva (2003), acreditamos que esta pesquisa representa uma busca por respostas na área de administração no que diz respeito ao controle do tempo nas organizações. Concluimos que esse tipo de enfoque pode nos ajudar a compreendê-las melhor. Neste sentido, apesar de se ter apresentado algumas conclusões e considerações, este tema merece atenção para estudos futuros. Recomenda-se, assim, a ampliação desta pesquisa com novas investigações, que possam fazer uso da relação proposta entre as subcategorias do controle organizacional e do tempo, utilizadas nesta dissertação para se analisar o controle do tempo. Queremos ainda sugerir, a partir dos resultados provocados por esta pesquisa, que sejam feitas mais discussões acerca do funcionamento de algumas das

formas de controle (tais como a padronização das normas (controle cultural) e o controle tecnológico) sobre o tempo nas organizações. Essas pesquisas podem envolver análises quanto ao tempo de serviço, cargos e gênero dos atores; podem, ainda, refletir sobre organizações situadas tanto no meio urbano quanto no meio rural.

REFERÊNCIAS

ADES, César. A experiência psicológica da duração. In: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Temas e Tendências sobre Tempo, **Ciência e Cultura**, ano 54, n.2, out./dez. 2002.

ALBAN, Marcus. **Crescimento sem emprego**: o desenvolvimento capitalista e sua crise contemporânea à luz das revoluções tecnológicas. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

ALCADIPANI, Rafael. SILVA, Rosimeri de F. Carvalho da. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Rio Grandense. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo : ANPAD, 2001. 1 CD.

ANTHONY, Richard N. **The management of control function**. Boston, Massachussets : The Harvard Business School Press, 1988.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 8.ed. Califórnia:Wadsworth Publishing, 1999.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa. Edições 70, 1997, 225 p.

BARKER, James R. Tightening the iron cage: concertive control in self-management teams. **Administrative Science Quarterly** v. 38 n. 4, 1993.

BERNARDO, João. **Reestruturação capitalista e os desafios para os sindicatos**. Lisboa: Mimeo, 1996.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BLYTON, Paul et al. **Time, work and organization**. Londres: Routledge, 1989.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

BRASIL, Haroldo V.; ALMEIDA, Ana C. Santos de; FONSECA, Rita; BASTOS NETO, Luiz C. da C.; **Caso Usiminas B**: pré-privatização e pós-privatização. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral/USIMINAS, 2003.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: A degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques.; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BURRIS, Beverly H. Technocratic organization and control. **Organization Studies**, Vol.10, n.1, 1989, p.1-22.

BUTLER, Richard. Time in organizations: its experience, explanations and effects. **Organization studies**. 16(6), 1995. p.925–950.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.3.

CHIAPELLO, Eve. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. **Comptabilité-Contrôle-Audit**. Tome 2, v. 2, sep., 1994.

CHILD, John. Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston Study. **Administrative Science Quartely**, Vol.17, n.2, jun. 1972, p.163-177.

COELHO JÚNIOR, Ronaldo A. Sistema de gestão de estoques. In: Seminário de logística internacional, 23, Belo Horizonte, Associação Brasileira de Metalurgia, 25 jun. 2004. (Palestra ministrada pelo gerente de logística da Usiminas). *Transparências*. Impresso. 22f.

COLLINSON, David L.; COLLINSON, Margaret. Delayering managers: time-space surveillance and its gendered effects. **Organization**, Vol.4, n.3, 1997. p.375–407.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: REVAN:UFRJ, 1994.

COURPASSON, David. **Regulation et gouvernement des organizations**: pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du Travail*, Vol.39, 1/97, Dunod, p.39-61, 1997.

CROZIER, Michel. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: UnB, 1981.

CRUZ, Tadeu. **Reengenharia na prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

CZARNIAWSKA-JORGES, Barbara. Control processes in declining organizations: the polish economy, 1971-1981. **Organization Studies**, Vol.8, n.2, 1987, p.149-168.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAL ROSSO, Sadi. El tiempo de tabajo en America Latina y Caribe. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, Buenos Aires, 3, 2000. **Anais...** Buenos Aires, 2000.

DAL ROSSO, Sadi. Working time in Brazil: past experience and recent changes. **Time & Society**, Vol.11, n.1, 2002, p.67-86.

DELLAGNELLO, Eloise H. L. **Novas formas organizacionais**: ruptura com o modelo burocrático? Florianópolis, 2000. 179f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina.

DITTON, Jason. Banking time, **Sociology Review**, Vol. 27, Issue 1, p.157-167, 1979.

DRUCK, Maria da G. **Terceirização**: (des)fordizando a fábrica. Boitempo: São Paulo, 1999.

EDWARDS, Richard C. The Social Relations of Production at the Point at Production. In: ZEY-FERREL, Mary; AIKEN, Michael (eds.). **Complex Organizations**: Critical Perspectives. Scott, Foresman: Glenview, 1981.

EISENHARDT, Kathleen M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, Vol.31, n.2, feb. 1985, p.134-149.

ELIADE, Mircea. **Mito do eterno retorno**. São Paulo: Mercuryo, 1992.

ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1998.

ETZIONI, Amitai. Organizational control structure. In: MARCH, James G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965. p.650-677.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FERNANDES, Florestan. **Fundamentos empíricos da explicação sociológica**. 2.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

FERRO, José R. **Decifrando Culturas Organizacionais**. São Paulo: Tese (Doutorado em administração), Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FINE, Gary Alan. Organizational time: temporal demands and the experience of work in restaurant kitchens. **Social Forces**, Vol.69, n.1, sep. 1990, p.95-114.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des)humano da terceirização**. Salvador : Casa da Qualidade, 1994.

FORRAY, Jeanie M.; WOODILLA, Jill. Temporal spans in talk: doing consistency to construct fair organization. **Organization Studies**, Vol.23, n.6, 2002, p.809-916.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 22.ed. Petrópolis : Vozes, 2000.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3.ed. São Paulo: FGV, 2002.

GASPARINI, Giovanni. Tempo e trabalho no ocidente. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.3. p.112-126.

GHERARDI, Silvia, STRATI, Antonio. The temporal dimension in organizational studies. **Organization studies**. Vol.9, n.2, 1988. p.149-164.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1994.

GOUREVITCH, A. Y. O tempo como problema da história natural. In: RICOEUR, Paul; UNESCO. **As culturas e o tempo: estudos reunidos da UNESCO**. Petrópolis: Vozes, 1975.

GREINER, Ernst. Tempo livre e liberdade. In: **Encontro Nacional sobre Lazer**, n.1, 1977, Rio de Janeiro. Anais. SESC; SESI. p.29-37.

GUIMARÃES, A. S. A. o futuro do trabalho. In: ADORNO, S. (org.). **A sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade**. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1993.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: PHB, 1984.

HAMMER, Michel; CHAMPY, James. **Re-engineering the corporation**. New York: Harper Business, 1993.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna: técnica e tempo**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HASSARD, John. Time and industrial sociology. In: BLYTON, P. et al. **Time, work and organization**. Londres : Routledge, 1989. p.13-34;79-104.

HASSARD, John. **The sociology of time**. Londres : Macmillan, 1990.

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

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

JERMIER, John. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v.43, n. 2, jun., 1998. p.235-256.

JOHNSON, Phil; GILL, John. Leadership, self-management and self-control. In: **Management control and organizational behaviour**. London: Paul Chapman Publishing, 1993. p.112-132.

KANDEM, Emmanuel. Tempo e trabalho na África. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.3. p.128-147.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KLEMENT, Claudia F. F. **Teoria contingencial e novos paradigmas da administração** Florianópolis, 1997. 219f. Monografia (Ciências da Administração). Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina.

KURZ, Robert. A ditadura do tempo abstrato. In: **Lazer numa sociedade globalizada**. São Paulo: SESC/WLRA, 2000. p. 39-46.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. Paulo: Atlas, 2001.

LAUER, Robert. H. **Temporal man: the meaning and uses of social time**. New York: Praeger, 1981.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEBAS, Michel; WEIGENSTEIN, Jane. Management control: the role of rules, markets and culture. **Journal of Management Studies**, Vol.23, n.3, may. 1986, p.261-271.

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

LOBOS, João. **Reengenharia: apesar das pessoas**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1994.

MAGUIRE, Stephen. The discourse of control. **Journal of Business Ethic**, v.19, n.1, 1999, p.109-114.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **A teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; DIAS, Donaldo de Souza. *Downsizing* em tecnologia da informação: o caso da Brahma. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.4, p.7-18, out./dez., 1996.

MARTINS, Mônica Mastrantonio. **Tempo e trabalho: um estudo psicossocial com trabalhadores que têm horário fixo e flexível em uma empresa industrial de médio porte**. São Paulo, 1999, v.1, 232f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

MARTINS, Eurico. **No calor de um novo tempo**. Estado de Minas, Belo Horizonte, Economia, n.43, 26-29, nov. 2001.

MELLO, Hivy Damásio Araújo; TONELLI, Maria José. O tempo e as organizações: concepções do tempo em periódicos de estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife : Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19.ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo : Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, Wilbert E. **Man, time e society**. New York : John Wiley & Sons, 1963

MOURA, Reinaldo A.; BANZATO, José M. **JIT - jeito inteligente de trabalhar: a reengenharia dos processos**. São Paulo: IMAM, 1994.

MUNFORD, Lewis. **Técnica y civilización**. Barcelona : Alianza, 2000.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave da mudança empresarial**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, David. A.; TUSHMANN, Michael L. A organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, n.18, jan./fev. 2000, p.58-66.

NAVARRO, Pedro Luís Kantek Garcia. **Downsizing de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEMETZ, Patrícia L; FRY, Louis W. Flexible manufacturing organizations: implications for strategy formulation and organization design. **Academy of Management Review**, Vol.13, 1988, p.627-638.

NOGUEIRA, Eros E. S. O tempo nas organizações: conceitos e resultados de estudo exploratório de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia : FGV-SP : ANPAD, 2003. 1 CD.

NOSS, Christian. Beyond Velocity: Competition, Inter-organizational Timing, and the Relevance of Organizational Time Constitution. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SPACING AND TIMING, 2001, Palermo, Itália. **Anais...** Palermo : ISST, 2001.

ODIH, Pamela. Gender, work and organization in the time/space economy of `just-in-time` labour. **Time & Society**, Vol.12, n.2-3, 2003, p.293-314.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; YATES, Joanne. It's about time: temporal structuring in organizations. **Organization Science**, Vol.13, n.6, nov.-dec. 2002, p.684-700.

OUCHI, Willian G.; MAGUIRE, Mary A. Organizational control: two functions. **Administrative Science Quartely**, Vol.20, dec. 1975, p.559-569.

OUCHI, Willian G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, Vol.25, n.9, sep. 1979, p.833-848.

OUCHI, Willian G. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quartely**, Vol.25, mar. 1980, p.129-141.

PADILHA, Valquíria. **Tempo livre e capitalismo: um par imperfeito**. Campinas, 1995. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade Estadual de Campinas.

PAIVA, Paul; TROMBELLI, Regina; ARAÚJO, José G. 40 anos de operação da Usiminas. **Relatório**. Belo Horizonte: USIMINAS, 2003. 11f. (Gerência de Comunicação)

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; DE GAULEJAC, Vicent; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, Lígia M. L.; FARIA, Maria A. de. **Amaro Lanari Júnior: pensamento e ação de um siderurgista**. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

PERROW, Charles. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, Vol.32, 1967, p.194-208.

POCHMANN, Márcio. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século**. São Paulo: Contexto, 1999.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; BRESSER PEREIRA, Luiz B. A organização burocrática. In: **Introdução à organização burocrática**. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1991. p.15-55.

RIBEIRO, Ronilda I. Finitude, mutações e gozo. In: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Temas e Tendências sobre Tempo, **Ciência e Cultura**, ano 54, n.2, out./dez. 2002.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1989.

RIFKIN, Jeremy. **Fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Milton. O tempo nas cidades. In: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Temas e Tendências sobre Tempo, **Ciência e Cultura**, ano 54, n.2, out./dez. 2002. (Texto original extraído em 1989).

SAP. **Histórico**. Disponível na Internet < <http://www.sap.com/brazil/company/historia.asp>>. Acesso em: agosto de 2004.

SCHLESINGER, Leonard A.; KLEIN, Janice A. The first-line supervisor: past, present and future. In: LORSCH, Jay W. (org.) **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987. p.370-382.

SCHERMERHORN JR, John. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/EDUSP, 1987.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SEWELL, Graham; WILKINSON, Barry. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, Vol.26, n.2, may. 1992, p.271-289.

SEWELL, Graham. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Vol.43, n.2, jun. 1998, p.397-428.

SILVA, Rosimeri de F. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista Brasileira de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.37, n.4, p.797- 816, 2003.

SZAMOSI, Géza. **Tempo e espaço**. Rio de Janeiro : Zahar, 1988.

TANNENBAUM, Arnold S. **O controle nas organizações**. Petrópolis : Vozes, 1975.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

TOMASKO, Robert M. **Downsizing**: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo : Makron Books, 1992.

TONELLI, Maria J. Produção de sentidos: tempo e velocidade nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Fórum II EnEO, v.37, n.1, p.33-50, jan.-fev. 2003

TOTTA, Zilah M. Pedagogia do lazer. In: **Encontro Nacional sobre Lazer**, n.1, 1977, Rio de Janeiro. Anais. SESC; SESI. p.37-42.

THOMPSON, John D. **Organization in action**: social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos na teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

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

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

USIMINAS. **10 de privatização**: os dez anos de uma transformação empresarial 1991-2001. Belo Horizonte: Rona, 2001.

USIMINAS. 40 anos de operação da Usiminas. **Relatório**. Belo Horizonte, 2002. 11p.

USIMINAS. **Organograma Estrutural**. Belo Horizonte, 2003. (gerência de recursos humanos e administração).

USIMINAS. Balanço Social 2003. **Relatório**. Belo Horizonte, 2004a.

USIMINAS. **Informações financeiras**. Disponível na Internet <<http://www.usiminas.com.br/informacoesfinanceiras/>>. Acesso em: junho de 2004b.

USIMINAS. **A empresa**. Disponível na Internet <<http://www.usiminas.com.br/empresa/>>. Acesso em: junho de 2004c.

VERGARA, Sylvia C.; VIEIRA, Marcelo M. F. Sobre a Dimensão Tempo-Espaço na Análise Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2003, Atibaia. **Anais...** FGV-SP : ANPAD, 2003. 1 CD.

VOLBERDA, Henk W. **Building flexible firm: how to remain competitive**. New York: Oxford University Press, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Estruturando a organização. In: **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organizational**. 2.ed. New York: Free Press, 1965.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org.). **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.15-28.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1981.

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

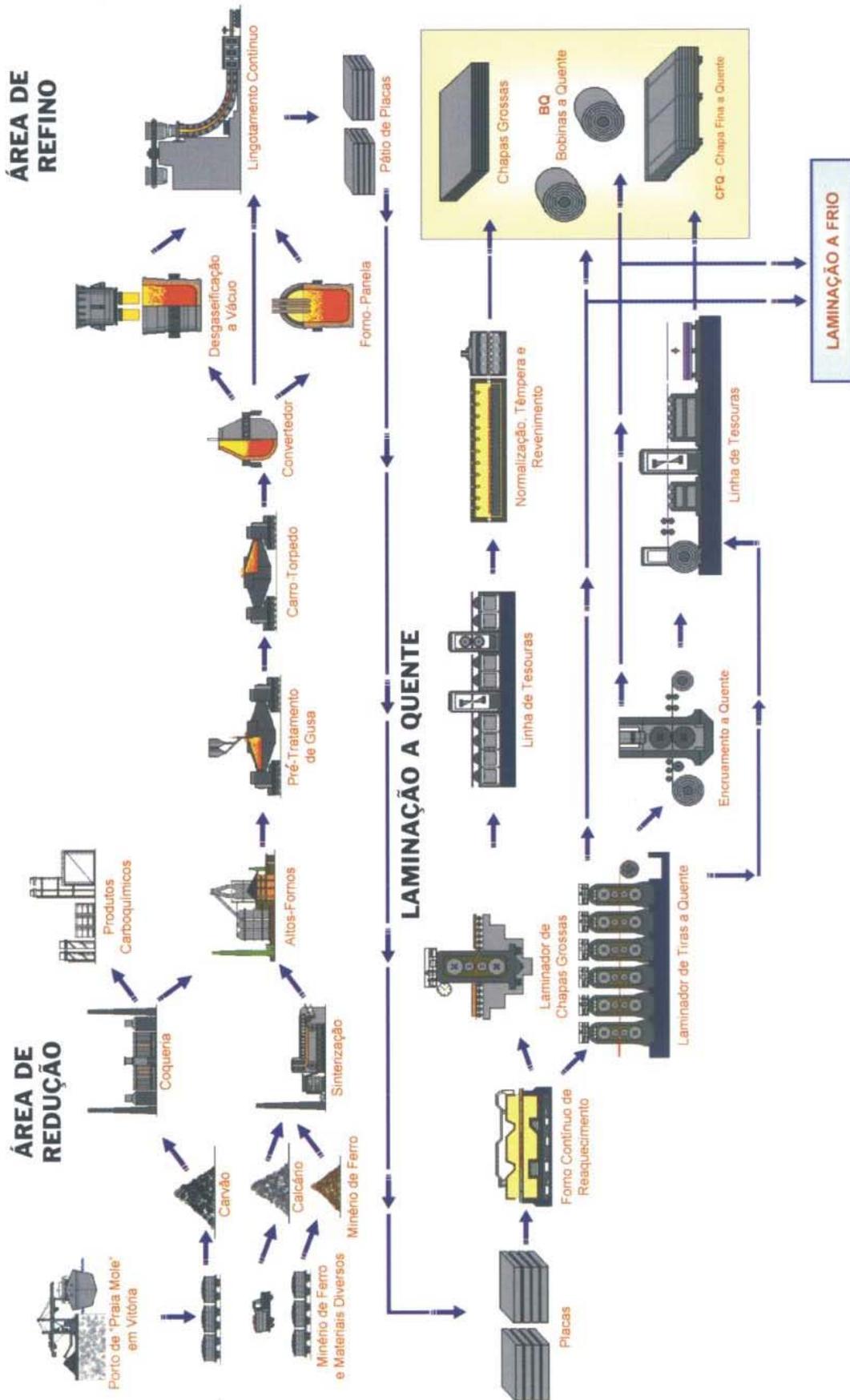
WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD JR., Thomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. **Revista Administração de Empresas**, EAESP/FGV, São Paulo, v.4, n.6, p. 46-59, nov./dez. 1994.

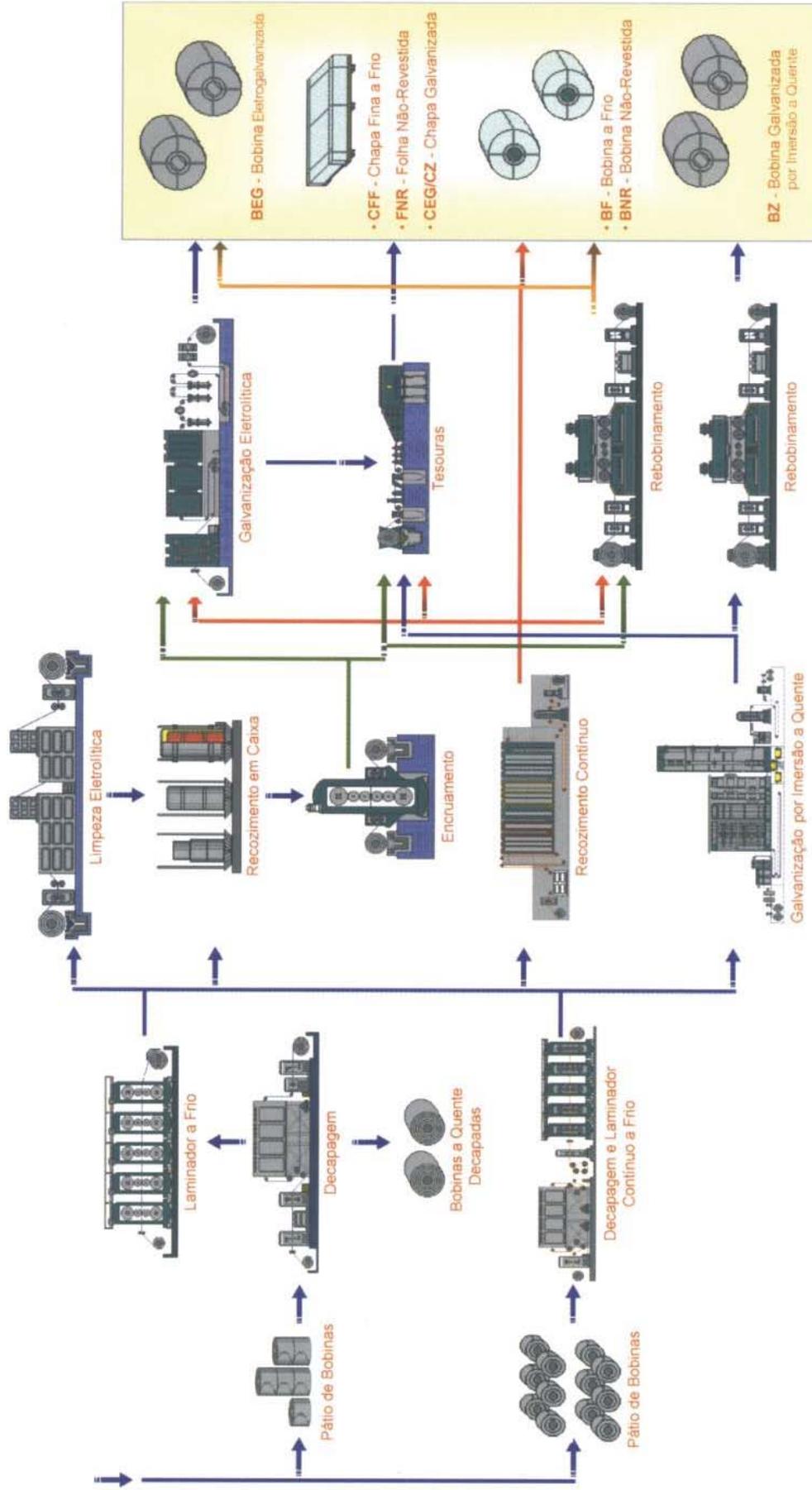
WOOD JR., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. In: Caldas, Miguel; Wood Jr. Thomaz, (orgs.) **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999. p.198-214.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.

ANEXO A – FLUXO DE PRODUÇÃO DA USIMINAS S.A.



LAMINAÇÃO A FRIO



ANEXO B – ORGANOGRAMA ESTRUTURAL DA USIMINAS S.A.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Nome:

Unidade:

Formação:

Tempo de serviço na empresa:

Cargo:

Tempo de serviço na área/unidade:

[Desdobramento] Antes de trabalhar nesta área, em quais outras que você já trabalhou?

1. Quais as tarefas que você realiza durante o seu tempo de trabalho?

2. Há quanto tempo você realiza essas tarefas?

3. As suas tarefas sempre foram realizadas da mesma forma?

4. De que forma as suas atribuições foram repassadas para você?

5. Você realiza mais de uma tarefa ao mesmo tempo?

6. Há alguma norma que lhe diz como deve ser a utilização de seu tempo no trabalho?

[Desdobramento] Quem define a utilização do seu tempo no trabalho? Você tem prazos a cumprir?

7. Com relação ao tempo que você dispõe para realizar as suas tarefas, houve mudanças?

[Desdobramento] Em que sentido?

8. Alguém lhe auxilia a realizar as suas tarefas?

[Desdobramento] Isto tem alguma influência na utilização do seu tempo no trabalho?

9. Como são decididas quais tarefas deverão ser realizadas primeiro?

10. Como você aprendeu a organizar o tempo para a realização de cada tarefa?

[Desdobramento] Os colegas têm alguma influência nisso? De que forma? E seus superiores?

11. O que você faz quando não consegue terminar as suas tarefas do dia?

12. Você utiliza máquinas e equipamentos para a realização de seu trabalho?

[Desdobramento] Que influência elas têm sobre as suas tarefas (observar ritmo, frequência, etc)?

13. Você gostaria de comentar mais alguma coisa sobre a utilização de seu tempo de trabalho?

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO