



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/tac>

TAC, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1,
pp. 39-55, Jan./Jun. 2016



Casos para Ensino:

Tudo ao Mesmo Tempo e Agora: Mulheres e Seu Tempo

All at the Same Time and Now: Women and Their Times

Henrique Luiz Caproni Neto¹
Luiz Alex Silva Saraiva¹

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG/CEPEAD¹

Introdução

A busca pelo conhecimento e a vontade de se dedicar às atividades de caráter científico e acadêmico estão relacionados com a trajetória e os sonhos de três mulheres – Luciana, Marina e Juliana (nomes fictícios). Elas são alunas de programas de pós-graduação na área de Administração e se dedicam com afinco, competência e seriedade no desenvolvimento de suas tarefas. Vamos conhecer um pouco a respeito delas.

Luciana tem 28 anos e atua como coordenadora em um curso de Administração Pública da capital mineira, no qual ministra disciplinas na área de administração pública e gestão de pessoas no setor público desde 2010, tendo se graduado nessa mesma escola. Realizou o mestrado em Administração, casou-se no primeiro ano do curso e engravidou durante o segundo ano. Concomitantemente, trabalhava na área de planejamento e gestão pública com planejamento governamental, elaboração e monitoramento de projetos estruturadores. Sempre demonstrou aptidão, competência e vontade de continuar nos estudos. Então, iniciou o curso de doutorado em Administração em 2012, e estava no segundo ano do curso, um momento de ansiedade pela definição de sua pesquisa para a tese.

Marina sempre gostou muito de estudar, percebeu nos estudos um meio de crescimento pessoal, profissional e independência. Aos 18 anos, ingressou na graduação em Administração, à qual se dedicava intensamente, tendo sido uma excelente aluna. Nessa época, já buscava estagiar, pois não era natural de Belo Horizonte, tinha a responsabilidade de se manter e pagar a mensalidade de sua faculdade. Então, começou trabalhando em uma empresa de *telemarketing* e, no final da faculdade, estava no setor de departamento de pessoal de um escritório de contabilidade, o qual a contratou após sua formatura. Foi aprovada em um concurso público para administradora depois de alguns anos, quando teve a oportunidade de realizar o mestrado na área de ciências sociais. Não seguiu para o doutorado imediatamente, pois decidiu se dedicar à sua carreira como administradora e às possibilidades nesse percurso. Está realizando o doutorado em administração aos 33 anos de idade, já com a perspectiva de atuar como professora. Contudo, tem o intuito de dividir seu tempo entre a administração e a docência. Além disso, orienta projeto aprovado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e está concorrendo a outro pela Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), atividades pelas quais tem muita estima. Por fim, atua informalmente em uma incubadora de empresas.

Juliana começou a trabalhar cedo, ajudando seus pais em uma pequena empresa. Percebeu as dificuldades que eles tinham para manter o negócio e decidiu investir em um curso técnico de Turismo em uma Instituição Federal, como uma forma de crescimento pessoal e de independência aos 14 anos de idade. Deste seguiu para a faculdade de Comunicação, pois sempre quis trabalhar com pessoas e lidar com relações interpessoais. Nesse período, foi aprovada em seu primeiro concurso público, trabalhando na área administrativa e de comunicação em uma secretaria da prefeitura. Finalizando a graduação em Relações Públicas, foi atuar em outro órgão público pela aprovação em um concurso com foco na área de eventos. Atualmente, cursa o mestrado em Administração com o intuito de ser professora, buscando conciliar a carreira acadêmica com aquela em organizações, tendo em vista que acredita na importância dessa experiência, do embasamento e do respaldo ao ministrar aulas.

Mesmo com a paixão e a dedicação ao mundo acadêmico, seus estudos não ocorrem de forma simplificada em seus cotidianos. Isso envolve o dilema de terem de conciliar diversos papéis e demandas em suas vidas profissionais, familiares, acadêmicas e pessoais. A falta de tempo e o fato de serem mulheres com variadas atividades influencia diretamente em suas vivências, reflexões e sonhos. Afinal, isso está implicado no dia a dia de cada uma.

Um Dia com Luciana

Uma segunda-feira ensolarada amanhece em Belo Horizonte. Luciana se levanta, dá um beijo de bom dia em seu marido, Carlos, e segue refletindo sobre todas as atividades que deve fazer no seu início de semana. Rapidamente toma um banho, escolhe sua roupa, se maquia e lembra seu filho de três anos, o Betinho. Toma café da manhã com todos dando atenção especial para seu menino. Em seguida, vai ao trabalho, geralmente quando a babá chega para cuidar de Betinho.

Nesse dia, lida especificamente com algumas tarefas burocráticas com relação à coordenação e ministra aulas durante o terceiro e o quarto horários do curso. Após sair da faculdade, Luciana corre para casa e almoça rapidamente com seu filho para levá-lo à escola. Busca dedicar-se ao doutorado durante o período da tarde: há dias em que vai à faculdade para ter aulas, há aqueles em que busca estudar e se dedicar às leituras exigidas para as disciplinas e para seu projeto de pesquisa. Mesmo buscando se organizar, o doutorado tem sido um grande desafio especialmente pela carga de leituras, uma vez que tinha mais facilidade para gerenciar seu tempo no mestrado. Esse pertencia totalmente a si, inclusive estando casada, por exemplo, podia estudar para o mestrado todo o final de semana. Destarte em comparação, salienta que

“conciliar o doutorado na maternidade tem sido um grande desafio para mim, porque eu vejo que o meu tempo não é mais meu. Então, precisa ser dividido principalmente com meu filho que tem três anos e quer atenção, com toda razão, precisa de atenção”.

Luciana pensa que deveria ir à academia para cuidar de sua saúde e estética, mas é algo que tem ficado em último plano, em suas palavras “sem muito sucesso”. Desse modo, volta para casa, senta à sua escrivaninha no escritório, abre o *notebook*, pesquisa em *sites* e em periódicos, visita seus livros ao redor de si e checa seu *e-mail*. Inicia a leitura das recomendações de seu orientador sobre seu projeto de pesquisa, busca refletir, avaliar e escrever sobre elas. Em seguida, responde ao seu orientador salientando os pontos com que concorda, os de que discorda, e de que forma pretende abordá-los.

Olha para o relógio e nota que são quase quatro e meia da tarde, preocupa-se em buscar Betinho na escola, se arruma, e, em seguida, dirige até lá para buscá-lo. A questão de ser mãe é relevante em sua vida e em seu tempo, precisa conciliar seus horários com os de seu filho. Durante os finais de semana, planeja dedicar-se integralmente a Betinho: “em alguns momentos, quando eu acordo mais cedo ou ele já dormiu, eu tento estudar, mas o horário de final de semana é por conta dele”.

No caminho de volta pra casa, continua refletindo sobre as alterações que terá que fazer em seu projeto. Lembra que tem um trabalho para entregar na outra semana e pensa sobre os afazeres do dia seguinte no trabalho. Logo, tem a impressão de que ainda tem diversos compromissos para fazer até o dia de amanhã e vem o sentimento de que está sobrecarregada com todas essas tarefas. Em suas palavras: “parece assim que eu precisava de um dia de quarenta e oito horas para conseguir dar conta. Então, eu me sinto sempre em débito... em relação ao tempo é isso, eu me sinto correndo o tempo inteiro”, principalmente quanto ao trabalho e ao encadeamento das atividades, no sentido de que sempre está se apressando para cumpri-las. A frustração e a falta de controle pesam, pois tem a sensação de que está correndo o tempo inteiro para estudar, trabalhar, ser mãe e dona de casa. Nessa direção, reflete: “estou sempre com coisas a fazer. Então, eu sinto que o tempo passa muito rápido e eu não estou dando conta de fazer as coisas que eu quero fazer, embora eu me sinta o tempo inteiro com muitas atribuições”.

Em virtude dessas responsabilidades e preocupações, visando manter seu equilíbrio, Luciana realiza sessões de terapia semanalmente nas quais essencialmente reflete sobre o que está fazendo com sua vida e com seu tempo: “Eu destaco a terapia porque ela é fundamental na minha vida, e as coisas que eu mais discuto na terapia são sobre isso”. Assim, pondera a respeito do tipo de vida e de tempo que pretende para si, o valor disso, porque, muitas vezes, se sente tão atarefada e, quando não está realmente tanto, salienta que deixa de aproveitar com a família, com o filho especificamente: em determinadas situações ao estar com ele, busca controlar o tempo para poder resolver algo urgente.

Dessa maneira, para lidar com esse dilema, tenta diminuir algumas atividades que estão sob seu controle, mas são ainda poucas.

Mesmo tendo uma empregada que cuida da casa durante a semana, as atividades domésticas são de sua responsabilidade no período noturno e nos finais de semana. Nesse sentido, percebe-se cansada e esgotada, além de eventualmente questionar a relevância dessas coisas: analisa que não se dá o direito de ter tempo para não fazer nada ou somente para si mesma. Logo, não tem uma atividade que é exclusivamente sua, o tempo que seria dedicado ao lazer ou a si mesma é aquele em que está com seu filho e seu marido, priorizando o lazer do primeiro. Até mesmo durante suas férias, busca estabelecer um tempo para viajar e descansar, mas também se dedica às tarefas do doutorado, suas pesquisas e orientações, com o intuito de colocar a vida acadêmica em dia.

Nesse sentido, há uma reflexão importante na qual nota os aspectos subjetivos em relação ao tempo, sua personalidade e vida:

“Eu penso: eu é que faço a coisa ser dessa forma, porque, assim, às vezes, pensando racionalmente, eu não sei se eu faço tantas coisas mais do que outras pessoas. Então, me parece que essa questão de estar sempre muito ocupada com o tempo é uma coisa muito mais da minha cabeça, que eu faço que seja assim, que eu torno a coisa sacrificante, sabe assim, dramática, digamos, do que me parece que efetivamente é. Eu faço muitas coisas mesmo, mas parece que eu sofro mais com isso, com essa necessidade de ser pontual, de fazer uma coisa e depois estar fazendo outra e não deixar que nada me escape, que nada seja feito de maneira imperfeita, e eu acabo me dando mal nesse sentido, de ficar achando que eu estou muito cansada e de estar fazendo pior do que eu deveria fazer”.

Algo que busca trabalhar na terapia, pois muitas das atribuições que faz, ela lhes impõem tanto um senso de urgência como de alta relevância, sendo que, de fato, são raras aquelas que são verdadeiramente urgentes e importantes:

“no meu trabalho, eu não faço nada ou faço muito pouca coisa que é assim para hoje, que tem que ser para hoje urgente, mas ainda assim eu só vou no banheiro fazer xixi quando eu estou com a bexiga doendo, eu não paro normalmente para ir ao banheiro”.

Ou ainda ela teria que ligar para sua empregada para preparar o cardápio do almoço, mas está se aproximando do meio dia e ainda não conseguiu ligar.

Por fim, nessa noite, já em casa, decide dedicar-se ao filho e ao marido. Então, pensa nas brincadeiras e no tempo que quer ficar com os mesmos. Portanto, prepara uma lasanha para o jantar e assistem a um filme. Nesses momentos, também reflete que o que mais gostaria era poder empenhar mais tempo para sua família e para cuidar de si, mas, ao mesmo tempo, sente a satisfação, a gratidão e o desafio em estar realizando seu doutorado, bem como em trazer uma contribuição relevante tanto para seus alunos, a sociedade e a comunidade científica.

Um Dia com Marina

Marina inicia seu dia com um café da manhã com a amiga Carla e sua irmã Regina, em um clima descontraído. Acordam de bom humor, lembram-se do passado e o dia começa com boas e longas risadas. Em seguida, Marina pega seus livros e sua bolsa, sai de casa rapidamente em direção à faculdade para aula na universidade. Desde a época da graduação, Marina se mostrava como uma moça independente e muito dedicada aos estudos. Assim:

“sempre resolvi meus problemas sozinha, sempre tive isso dentro de mim, me dediquei muitíssimo à minha graduação. Então, minha vida social, nesse tempo, ficou muito em termos... era secundária... porque meu tempo era todo empregado na (nome da faculdade em que se graduou) e no meu trabalho. Bom, tive relacionamentos curtos, até porque eu também não queria me envolver”.

Desde então, tem tido essa rotina corrida, buscando conciliar estudos, trabalhos, vida pessoal e familiar. A vida afetiva sempre ficava para depois. Teve um único relacionamento que durou nove anos:

“Eu deixei isso um pouco para depois, foi um relacionamento muito bom, mas que infelizmente terminou no ano passado... e agora eu me sinto naquela situação, é muito importante, me faz a maior falta, não o relacionamento que eu terminei, mas estar me relacionando. Mas, ao mesmo tempo, vai ser difícil eu dividir isso com essa carga de leitura, essa confusão, eu trabalhando... realmente, digamos assim, eu estou em paz. Gostaria de estar me relacionando, estou aberta: se pintar, beleza. Mas, de certa forma também, eu posso tranquilamente ficar em casa nos meus sábados sem ninguém me cobrando nada. Eu preciso estar. Talvez, esse é o momento único que eu tenho para descansar e dormir um pouco mais cedo ou, às vezes, ler até mais tarde sem ninguém me incomodar”.

Após sua aula, Marina almoça rapidamente na faculdade e segue direto para seu trabalho, atuando no setor de licitações. Chegando a ele, busca estabelecer momentos específicos para cada atividade, contudo tem a consciência de que não está conseguindo realizar de forma ótima ou como esperado pelas pessoas nenhuma dessas atividades. Dessa maneira, por exemplo, tenta estabelecer o que poderá resolver naquele dia e busca não se cobrar em resolver mais do que estabeleceu. Destarte, em determinado horário, vai se levantar e partir, continuando no dia seguinte. Por mais que tenha demandas de chefia ou por telefone, busca manter-se equilibrada e dizer tranquilamente “não fiz, não consegui”, mas se empenhando e tentando realizar um bom trabalho.

Depois de demarcar o que é prioridade e realizar algumas tarefas relevantes do dia de trabalho, Marina decide fazer um lanche. Nesse momento, preocupa-se com as leituras do doutorado e com as responsabilidades laborais, tem a sensação de que a garganta se fecha e, refletindo angustiada, nota que

“você não está nem aqui nem lá, é como tempo/espço, eu estou no meu trabalho e estou pensando nas coisas que eu tinha que estar fazendo aqui do meu doutorado... eu estou desorientada e assim eu fico pensando até que ponto eu devo me submeter a essa angústia, porque aí eu fico pensando: bom, eu sou humana, tenho as minhas necessidades físicas, eu tenho os meus maus estares, eu tenho minhas necessidades fisiológicas, minhas necessidades em termos de afeto. Então, até que ponto que vale a pena eu me submeter a essa lógica, a essa lógica do ambiente profissional em detrimento das outras coisas que na essência seriam mais importantes. Aí, depois eu penso também: não, mas isso é um processo, é só uma parte do processo, isso é pontual, minha vida não vai ser sempre assim. Aí depois eu me questiono: é, tá, mas será que não vai ser sempre assim mesmo? Será que eu não vou arrumar outras coisas para substituir quando isso aqui terminar? Será que isso aqui não está para substituir alguma coisa que eu finalizei? Sabe, então, eu fico me questionando muito o tempo todo, aí eu não chego à conclusão e acho que nem tenho que chegar. Mas só de eu estar fazendo essa autorreflexão já é importante para eu não me submeter cegamente ao que é colocado”.

Marina respira profundamente e decide voltar a suas ações de trabalho sentando em frente ao computador e concentrando-se nelas.

Já em direção à sua casa, recebe uma ligação de sua mãe contando que sua prima decidiu-se casar em seis meses, vibrando de felicidade. Nota que sua mãe, apesar de sentir um grande orgulho dela em estar realizando um doutorado, gostaria, na verdade, de que ela estivesse casada e com filhos. Conta isso para Carla, amiga com quem divide apartamento, e critica:

“acho que principalmente a gente que é mulher, a mulher, eu acho que está muito mais pesado para ela. Embora, eu não tenha filho, eu não esteja casada, mas mesmo assim, você vê o tanto que isso é cruel. Eu sinto isso, eu sinto, por exemplo, chego lá em casa no interior: meu irmão está de bobeira, eu me sinto obrigada, mesmo fazendo doutorado, sabe, não consigo ver minha mãe fazendo todas as atividades. Eu vou lá e ajudo, sabe, parece que foi inculido isso em mim que mulher é assim, que mulher não pode parar, mulher está sempre cuidando, aquela ideia do cuidado... Sabe que a gente é criada assim, então eu acho isso um horror, de você ter que cumprir todas, de ser bem sucedida em todas essas esferas, tem que ser bem sucedida no ambiente de trabalho, tentam me comparar o tempo todo com os homens. Então, você tem que ter um marido e você tem que cuidar do marido. Afinal, ele é o provedor e você a que cuida da casa, você tem que estar bem, você tem que estar sorridente e de unhas feitas, cabelo arrumado, estar

magra, você tem que ser extremamente bem realizada e feliz na sua vida sentimental, na sua vida sexual e por aí vai, criar bem os filhos, e tem que ser uma boa filha, uma boa mãe, eu acho tudo muito pesado”.

Marina se sente cobrada pelos pais e pela sociedade por estar se dedicando mais ao doutorado do que ao papel social e culturalmente valorizado de ser mãe, esposa e dona de casa. Nessa direção, gostaria que sua família compreendesse a importância do doutorado em sua vida, para sua realização. Disso também decorrem conflitos com sua mãe, pois esta sempre pede para que a filha esteja por perto, que a visite nos finais de semana, quando justamente pode dedicar-se com tranquilidade às leituras aprofundadas do doutorado e ter um tempo de descanso somente para si, ou para fazer algum programa com amigas mais próximas, buscando, de certa forma, não pensar em suas obrigações com o doutorado bem como com o trabalho. Nesse último aspecto, tem notado um distanciamento das experiências acadêmicas, por exemplo, os assuntos nas conversas com os colegas de trabalhos são ditos banais (no sentido de serem coisas simples do cotidiano que não fazem referência ao mundo acadêmico) e a aproximação com um parente que faz acessórios para bicicletas, um assunto pelo qual tem se interessado.

Terminando seu dia, ela vai para seu quarto visando aprofundar nas leituras para as próximas aulas do doutorado. Ainda sonha e acredita que vai ter um relacionamento sério com um rapaz, até mesmo por que se sente jovem, bonita, vaidosa e disposta. Porém, acredita que isso pode ser postergado, considerando que o tempo atual é de crescimento intelectual e de dedicação ao curso. Afinal, busca estar bem consigo mesma.

Um Dia com Juliana

Seis horas da manhã na capital mineira, Juliana, ainda meio sonolenta, levanta-se e começa a se arrumar para ir ao trabalho. Ela se apressa, olha o relógio, já consciente de sua facilidade de distração e tendência ao atraso, despede-se de sua mãe e segue em direção ao trabalho. Chegando lá por volta das sete da manhã, Juliana reconhece que o dia será corrido: o telefone não parará de tocar, havendo diversas atividades para serem resolvidas em relação ao evento que será realizado dois dias depois. Tenta organizar tudo em tempo hábil, realizando muitas ações ao mesmo tempo: responde *e-mail*, liga para as empresas, conversa com os colegas. Destarte, uma tarefa emenda com a outra de uma forma natural, rápida e espontânea, tanto que não nota que já se passaram três horas desde que chegou ao trabalho.

Percebe que será um dia turbulento no trabalho, haja vista os tipos, as quantidades, seu envolvimento direto com os eventos dessa semana e a relação com os colegas que estão lidando com os mesmos eventos. Os eventos são sempre planejados a curto prazo, não existindo de fato uma organização, mesmo havendo uma relação complexa com outras organizações como a Empresa de transporte e trânsito de Belo Horizonte (BHtrans), a Cooperativa de trabalho médico (Unimed), o corpo de bombeiros, a prefeitura, ambulâncias, dentre outros, por exemplo:

“nós temos uma marcha em que vamos receber três mil pessoas para a semana que vem. Aí, você tem que alugar noventa ônibus de uma semana para outra... Então, assim, depende da estrutura do evento para ver o tipo de demanda que eu vou ter pra ver o tipo de trabalho que eu vou ter... e, às vezes, tem evento no interior que são mais longos mesmo, às vezes, um mês, dois meses... e esses eventos acabam demandando muito porque têm uma continuidade. Então, são eventos que têm a mesma característica, mas por serem em cidades diferentes e por serem em períodos diferentes, vão gerar um trabalho diferente. Então, às vezes, na data que a gente marcou um evento naquela cidade, é feriado naquela cidade... acaba mudando muito assim a rotina desses eventos... não tem como assim definir: eu, hoje, não sei, na segunda-feira, o que me aguarda. Às vezes, as coisas acontecem na sexta-feira depois de cinco horas da tarde, o mundo cai, e, assim, você chega lá na segunda-feira com milhões de coisas para fazer... que você não tinha nem noção do que ia ser”.

As atividades de seu departamento também são sazonais, assim “a minha semana, ela é muito instável assim... tem semana que eu não faço nada no serviço na semana inteira, eu fico à toa mesmo a

semana inteira. Agora, tem semana que eu não consigo ir no banheiro”, tendo em vista que isso depende também da demanda e das características dos eventos.

Nesse contexto, busca utilizar seu tempo de uma forma produtiva, pois este é visto por ela como corrido por causa do mestrado, e escasso para estudar em casa. Portanto, quando não está realizando algo de seu serviço, tenta sempre estar estudando, já que faz suas tarefas em tempo hábil e consegue autonomia para gerenciá-las. Salienta que

“eu vejo passando muito rápido, até pelo meu ritmo de vida que é corrido. Então, às vezes, quando eu tenho que fazer alguma coisa que demanda mais até atenção... às vezes, um relatório... eu fico até inquieta, eu tenho que parar e fazer... nossa, agora, eu preciso parar. Às vezes, o telefone toca e você tem que atender, e você fica pensando em alguma coisa que você tinha que fazer... até isso me incomoda um pouco mais”.

Após alguns telefonemas, faz uma pausa para o café e reflete com relação ao início de sua carreira na organização que

“assim, na época que eu tinha pouca coisa para fazer, na verdade, eu ficava incomodada porque minha vida foi sempre muito corrida desde quatorze anos que eu não paro... então, eu comecei a me sentir assim: nossa qual é o sentido da minha vida?... o que eu vou fazer?... eu vou ficar aqui trabalhando assim até quando?... nossa, eu não estou fazendo nada... meio deprimente... E nesse tempo que eu fiquei um ano só trabalhando nessa época de baixa no serviço, que eu não tinha nada para fazer. Aí, eu não tinha outras coisas para ocupar o tempo ali e para pensar... eu fui ficando assim meio perdida mesmo... Eu cheguei ao ponto de ficar: gente e agora, eu formei, estou aqui, e daí?”.

Em comparação, o turbilhão de hoje é motivador:

“ao mesmo tempo em que você está cansado, assim, sabe, você quer, você está agitado, você quer movimentar, você quer fazer alguma coisa, você quer estar se sentindo útil... isso acaba assim, acho que a gente é acostumada a viver assim desde sempre”.

Juliana, então, consegue uma folguinha e aproveita para ler dois textos que serão utilizados em um trabalho final de disciplina. Sai do trabalho, almoça rapidamente e vai à universidade. Porém, vai para a aula de hoje sem conseguir ler todos os textos, com a consciência pesada. No começo do mestrado, Juliana tentou controlar melhor isso estabelecendo uma quantidade de leitura de modo a abordar todo o conteúdo, mas conta sobre sua aflição:

“Antes, até quando eu comecei a fazer o mestrado, eu achava que eu ia controlar meu tempo. Então eu fiz uma agenda: eu colocava lá assim, eu vou estudar tal coisa, aí eu vou ler três textos por dia porque aí eu lendo três textos por dia, eu vou chegar... tal matéria, leio isso aqui de manhã, isso aqui à tarde e não sei o que, chega final de semana arredondei, prontinho. E, na primeira semana, eu vi que não ia dar certo porque eu não conseguia ler os textos a tempo. Às vezes, tinha dias que eu rendia muito mais do que outros dias, às vezes tinha dias que eu tinha muito mais trabalho do que eu estava esperando que eu tivesse e, fora assim, dor de cabeça, que você não consegue trabalhar direito, você não consegue nem concentrar direito. Às vezes, um trabalho que você ia fazer hoje, deixei para fazer para amanhã... é como se virasse uma bola de neve para minha vida inteira. Então, assim, às vezes, uma tarefinha do serviço que eu deixei de fazer hoje vai me atrapalhar amanhã... Mas, é uma coisa que eu descobri que... eu não tenho muito controle disso, então, assim, eu estou levando do jeito que dá. Estou tentando não ficar desesperada, louca, descabelada, porque eu vi que não tem como eu levar nesse sentido. Acaba que, assim, a questão do tempo é uma coisa que afligi um pouco porque você fica pensando: nossa, eu tenho que terminar, que eu tenho que entregar, que eu tenho que defender, eu tenho que trabalhar, eu quero dar aula, quando que vai ser, nossa um ano vai passar rápido, eu vou estar preparada, eu não vou estar preparado. E no contexto do meu trabalho... o tempo ali acaba me pressionando muito também, porque eu estou pensando no concurso que vai ter lá. Então... eu fico toda hora pensando: quando vai ser o concurso, quando que vai entrar mais gente, como que vai ser e se eu não passar no concurso. É toda uma questão que me afligi um pouco. É estranho assim... Agora, eu estou conseguindo levar mais, estou me sentindo menos pressionada porque eu estou tentando... assim... me condicionar menos nessa pressão toda. Eu cheguei à conclusão que eu não vou conseguir ser cem por cento em tudo na minha vida... Então, eu estou tentando não me punir... às vezes, por exemplo, chega um final de semana: eu tenho milhões de coisas para fazer. Cheguei num sábado oito horas da noite, eu fiquei estudando um final de semana inteiro. Aí, eu

fico pensando: tem o concurso que eu não estou estudando, tem as coisas do mestrado que eu tenho que terminar, tem isso, tem o negócio do serviço que eu tinha que pensar como desenvolver aquilo... Mas, daí eu falo: não, eu vou desligar e não vou ficar pensando nisso, vou ver um filme, vou deitar, vou dormir. Estou tentando fazer isso para ver se eu não piro, senão eu vou pirar”.

Sua aula termina por volta das dezenove horas, alguns amigos a convidam para um barzinho, mas Juliana decide não ir por ser uma quarta-feira e ter diversas atividades no dia seguinte. Tanto o mestrado quanto o trabalho acabam restringindo sua vida pessoal e o lazer, sendo que este é realizado normalmente nos finais de semana em encontros com amigos e familiares, principalmente, no período da noite, quando geralmente sente que não é muito produtiva.

Nessa noite, Juliana ainda trabalha em algumas leituras e conversa com seu irmão refletindo sobre a correria do dia e sobre o sonho de ser professora:

“Tudo foi muito precoce, tudo muito corrido, um pouco por eu mesma me cobrar demais, eu acabo imprimindo um pouco de ritmo para a minha vida, minha vida poderia ser diferente, poderia. Eu poderia ficar só trabalhando, sem fazer o mestrado e ficar tranquilo, poderia. Mas assim como eu acabo querendo, assim, essa coisa do estudar é uma coisa que me move muito... às vezes eu estou estudando é mais por gosto do que qualquer outra coisa”.

As três histórias possuem em comum o fato de suas personagens serem mulheres que se dedicam à vida acadêmica, buscando desenvolver estratégias e conciliar suas vidas pessoais, e suas carreiras acadêmico-profissionais. A carreira acadêmica é relevante em suas histórias e em seus sonhos de modo a influenciar suas vivência e relações sociais. Há também diferenças nas vivências de nossas protagonistas, como a questão da maternidade para Luciana, a relação de Marina com sua família, a ênfase na carreira nas organizações para Marina e Juliana, bem como o nível do programa de pós-graduação e suas exigências. Nesses dilemas, pensando em uma perspectiva histórica, o desenvolvimento social, associado ao crescimento das indústrias e do setor de serviços trouxe novas atribuições para as mulheres, exigindo delas uma postura ativa para superar as desigualdades das relações de gênero no mundo do trabalho e das organizações. Todavia, embora tenham conquistado avanços, o gênero feminino implica cultural e socialmente uma multiplicação de papéis, já que muitas têm jornadas duplas ou triplas, como trabalhadoras, esposas, donas de casa, mães, um quadro em que raramente têm tempo somente para si – uma temática que tem sido deixada de lado nas salas de aula.

Notas de Ensino

Resumo

O presente caso de ensino trata de três narrativas de mulheres que buscaram abordar um dia de trabalho, considerando as reflexões sobre seus papéis, o conflito entre trabalho e vida fora do trabalho, o tempo e a trajetória profissional de mulheres acadêmicas que exercem atividades profissionais. Ressaltando, assim, a busca de maior qualificação, competência no mercado profissional e acadêmico, e sua conciliação com os variados papéis exercidos por essas acadêmicas, seja quanto à família, à vida pessoal e ao trabalho. As principais temáticas envolvem uma discussão sobre o mundo do trabalho e o papel dessas mulheres, a natureza do tempo, o tempo nas vertentes objetiva e subjetiva, e a estruturação temporal. Assim, evidencia-se que o tempo pode e é enriquecido ao ser estudado em uma perspectiva subjetiva na visão dessas mulheres e que, além dessa, novas estruturas temporais podem ser promulgadas pelas pessoas e organizações em busca de melhor equilíbrio e qualidade de vida.

Palavras-chave: tempo; mulheres; papéis.

Abstract

This teaching case deals with three narratives of women who sought to approach a day of work, considering the reflections on their roles, conflict between work and life outside of work, time, and the career of academic women engaged in professional activities. This research emphasizes their search for higher qualification and competence in the professional and academic markets while reconciling this with their varied family, personal and work roles. The main themes involve a discussion of the world of work and these women's roles, the nature of time, the objective and subjective aspects of time, and temporal structure. Thus, it is evident that time can be and is enriched when studied in a subjective perspective from these women's perspectives and, furthermore, new temporal structures can be enacted by individuals and organizations looking for better balance and quality of life.

Key words: time; women; roles.

Objetivos de aprendizagem

O presente caso pode ser útil ao abordar as relações de gênero, o conflito carreira e vida pessoal, bem como o tempo na trajetória profissional destacando sua compreensão não apenas de um modo objetivo, inclusive evidenciando a perspectiva subjetiva e a de estruturação temporal, compreendendo o tempo especialmente para as mulheres. Pode ser relacionado com temáticas como o papel da mulher na sociedade, os conflitos entre trabalho e vida fora do trabalho, ações para lidar com tais conflitos, a falta de tempo, percepção e controle sobre o tempo, o tempo nas organizações e no trabalho, o tempo relacionado com a carreira e com a família. Os principais conceitos a serem apreendidos pelos alunos envolvem os papéis e conflitos relacionados à carreira e à vida fora do trabalho, ações para abordar esses conflitos, a natureza do tempo, o tempo nas vertentes objetiva e subjetiva, e a estruturação temporal.

Fontes de dados

Os dados para este caso foram obtidos por meio de entrevistas com duas doutorandas e uma mestranda em Administração. As entrevistas foram semiestruturadas, fundamentadas em um roteiro, e buscaram tratar dos seguintes pontos: trajetória profissional no mercado e na academia; descrição de uma semana comum; descrição de um dia de trabalho; percepção do tempo no trabalho e fora do trabalho; pensando em tempo no trabalho; a pós-graduação; vida no trabalho, na academia e na esfera pessoal; falta de tempo, estresse e ansiedade; influência do tempo na realização das atividades,

velocidade das atividades, simultaneidade ou não; a questão da urgência. As entrevistas foram gravadas no mês de abril de 2013.

Sugestões para a discussão do caso

O presente caso pode ser aplicado com o objetivo de fomentar discussões e debates em disciplinas de graduação e pós-graduação relacionadas a estudos organizacionais e sociedade, teoria geral da administração, diversidade nas organizações, comportamento humano nas organizações ou gestão de pessoas. Poderá ser utilizado para a discussão em grupos ou até mesmo como forma dos estudantes discutirem suas ideias e percepções acerca do equilíbrio família e trabalho, do tempo no trabalho e na vida social, inclusive com relação à falta de tempo e à necessidade de várias demandas da sociedade atualmente. Os alunos devem ser incentivados a debater sobre papéis e conflitos quanto ao trabalho e a vida fora do trabalho, o tempo e os gêneros nas organizações e na sociedade, a partir de uma visão crítica e reflexiva.

Situação-problema

Considerando que vivemos em uma sociedade capitalista pautada por uma lógica que enfatiza a produtividade, o crescimento, a competência, a busca por conhecimento e por uma formação cada vez mais avançada e sólida, tanto para atuar no mundo acadêmico como no mercado, como mulheres acadêmicas e profissionais vivenciam seu tempo? Como conciliar vida profissional, acadêmica, familiar, amorosa, pessoal, sonhos e objetivos?

Direcionamento para questões de discussão

- . Analisar as mudanças no mundo do trabalho e sua relação com a carreira - vida pessoal das mulheres.
- . Discutir estratégias para lidar com o conflito entre papéis e tempo.
- . Compreender o conceito de tempo e analisá-lo por meio de um enfoque objetivo e subjetivo.
- . Refletir sobre as estruturas temporais e de que maneira estas podem ser modificadas.

Possibilidades de discussão quanto às questões

Analisar as mudanças no mundo do trabalho e sua relação com a carreira - vida pessoal

O novo capitalismo apresenta consequências diretas na vida dos trabalhadores, caracterizando-se com uma maior competitividade, por busca de inovações tecnológicas, flexibilidade, competências, conhecimentos, dedicação ao trabalho, adaptabilidade, sendo que a vida pessoal, emocional, familiar, muitas vezes, pode ficar em segundo plano ou à deriva, como expressado por Sennet (2012). Essa competição, em todas as esferas da vida e em seus vários setores, necessita de qualificações cada vez mais elevadas e sofisticadas, havendo um extraordinário avanço das mulheres na vida escolar e acadêmica, sendo que o trabalho fora de casa é tanto emancipação como parte de suas vidas ativas e autônomas (Freitas, 2012).

Pensando especificamente na mulher no mercado de trabalho, evidencia-se que há o aumento e a constância da participação feminina desde a década de 1970 configurando uma nova identidade feminina direcionada tanto para o trabalho como para a família (Bruschini, 2007), o que pode gerar conflitos em compatibilizar esses papéis e que pode se configurar como uma desvantagem pessoal no mercado que deve ser superada (Silva, Rossetto, & Rebelo, 2010). Morgan (1996) enfatiza que o conflito sempre esteve e estará presente nas organizações e no mundo do trabalho, podendo se dar nos

âmbitos pessoal, interpessoal e grupal: “pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos” (p. 160).

Nesse contexto, as mulheres buscam conciliar diversos papéis associados com a família, com a profissão e, ainda, com a carreira acadêmica, como nas trajetórias de Luciana, Marina e Juliana. Além disso, como outro desafio às suas carreiras, vale considerar que as mulheres dedicam muito mais tempo às atividades familiares, de casa e aos cuidados dos filhos (Bruschini, 2007; Jonathan & Silva, 2007). Esse ponto fica muito claro no dia a dia de Luciana, que busca constantemente conciliar sua agenda profissional e seu doutorado especialmente com as atividades de seu filho, como Bruschini (2006) ressalta sobre a sobrecarga das mães de filhos pequenos pelo tempo consumido com os cuidados com eles. Então, salienta-se ao menos uma jornada dupla de trabalho, como demonstrado no caso de Juliana, Marina e Luciana, que exercem uma multiplicidade de papéis, ora como estudantes, ora como mães, esposas, donas de casa, filhas, irmãs, amigas e trabalhadoras.

Greenhaus e Beutell (1985) notaram que o conflito trabalho-família pode ser intensificado quando os papéis profissionais e familiares são fundamentais para o autoconceito de um indivíduo, e os indivíduos têm de passar mais tempo em um papel, o que diminui o tempo que eles são capazes de passar em outro papel. No caso de nossas protagonistas, ressalta-se que a vida acadêmica é fator relevante em suas identidades e perspectivas de vida. Os autores tratam especificamente das razões de conflitos entre os papéis no trabalho e família, analisando a natureza desses conflitos: os conflitos de papéis, os conflitos entre papéis e os conflitos entre o trabalho e a família. Desse modo, classificamos em uma perspectiva multidimensional: conflito em decorrência do tempo – sucede quando a demanda de tempo em uma situação esgota o tempo disponível requerido para encontrar demandas associadas com outro domínio; conflito em virtude do comportamento – surge quando comportamentos utilizados em um domínio interferem no desempenho do papel em outro domínio; conflito gerado pela tensão – aparece quando o estresse surge em um domínio, intromete-se sobre e impede o desempenho em outro, geralmente como um resultado de papéis incompatíveis.

Os conflitos quanto ao tempo aparecem claramente nas três narrativas, principalmente quanto à falta deste e à sensação de sempre precisar de mais tempo, como no caso de Luciana, que precisaria de mais tempo para se envolver diretamente com os cuidados de seu filho e de sua família. Já Juliana gostaria de ter mais tempo para se dedicar ao doutorado e à sua vida pessoal, enquanto Marina busca sempre tentar controlar e planejar suas atividades do mestrado, buscando elaborar uma gestão do tempo que parece não ter êxito.

Os conflitos de comportamento podem ser pensados como no caso de Juliana que expressa uma mistura entre suas atividades como doutoranda e suas atividades como administradora, tentando dissociá-las, mas, na verdade, sem muito sucesso, como ela diz “você não está nem aqui nem lá...”. Na organização em que atua, sempre evita falar sobre assuntos acadêmicos do doutorado com os colegas, talvez uma forma de compensar esse conflito. Mesmo tentando separar essas atividades, elas se misturam, seja durante as aulas, seja no ambiente de trabalho, seja no cotidiano de sua vida pessoal e nos seus finais de semana. Já no caso de Marina, tais conflitos são recorrentes, como quando tenta realizar alguma tarefa do mestrado no ambiente de trabalho ou em seus finais de semana, às vezes de modo produtivo e às vezes não.

Os conflitos gerados pela tensão são evidentes nos três casos: Luciana busca fazer terapia para manter seu equilíbrio emocional e tenta, sem muita eficácia, cuidar da sua saúde indo à academia; Juliana mostra claramente a angústia que sente, em sua narrativa, por não corresponder ao papel esperado por sua mãe e culturalmente associado ao feminino, tendo decidido enfatizar o âmbito profissional ao familiar; Marina preocupa-se com a interferência do trabalho na vida acadêmica e vice-versa, pois as pressões do mestrado e da carreira acadêmica lhe afligem diretamente quando diz: “eu tenho que trabalhar, eu quero dar aula... eu vou estar preparada, eu não vou estar preparada”.

A questão do conflito de papéis e da tensão é algo preocupante também em termos da saúde e qualidade de vida, uma vez que pode ser fonte de cansaço, fadiga, depressão, mal estar, problemas e desgastes (Greenhaus & Beutell, 1985; Jonathan & Silva, 2007; Silva *et al.*, 2010; Silva & Rossetto,

2010; Wallace, 1997), como quando Luciana reclama da exaustão que sente, quando Juliana destaca angústia, suas necessidades emocionais e físicas, ou ainda quando Marina nota sua dificuldade de concentração.

Tratando dessa diversidade de atividades, no caso de Luciana há a necessidade de conciliar sua carreira como professora no curso de administração pública, suas obrigações como estudante de doutorado, bem como suas responsabilidades com seu filho e esposo, de modo que todos esses são fatores relevantes para ela. Quanto à Juliana, notam-se as dificuldades em harmonizar as demandas de sua mãe sobre sua vida amorosa e pessoal com a sua carreira acadêmica, bem como com sua atuação profissional enquanto administradora, tendo em vista que percebe sobre si a influência de um modelo de mulher social e culturalmente valorizado, que dá primazia ao âmbito familiar e doméstico às mulheres (DeSouza, Baldwin, & Rosa, 2000). Já para Marina, evidenciam-se questões para equilibrar as responsabilidades em seu trabalho com aquelas do mestrado, bem como com sua vida social, que acaba ficando em segundo plano muitas vezes (Wallace, 1997). Ressalta-se que indivíduos em situações de dupla carreira provavelmente vão tentar trabalhar menos horas, como no caso de Luciana, que tenta diminuir suas atividades como quando busca diminuir o número de orientações, mas ainda vão experimentar significativa tensão quanto ao trabalho, em decorrência de seus papéis conflitantes e responsabilidades que estão vinculados à casa, à família, ao lazer, à sua própria carreira e à de seu cônjuge (Wallace, 1997).

De um modo geral, não podem ter um tempo dedicado somente a si ou para atividades de lazer. É como se o tempo fosse insuficiente para tantas atividades, como comentado por Luciana, que gostaria de ter um dia de quarenta e oito horas. Ainda, essa falta de tempo pode atuar como um limitador tanto para o crescimento profissional das mulheres quanto para investimentos em suas carreiras.

Discutir sobre estratégias para lidar com o conflito de papéis e de tempo

Nesse contexto, formas para se eliminar ou mitigar o conflito trabalho-família foram estudadas por Shelton (2006). Para eliminar os conflitos, ele sugeriu não ter uma família ou companhia; para reduzir esse problema, ter uma família pequena e colocá-la sobre o cuidado de outros; e para compartilhar o conflito, delegar atividades de trabalho e atividades familiares. Estudando o cotidiano de professores e professoras de programas de pós-graduação de Curitiba, Takahashi, Lourenço, Sander e Souza (2014) dizem que o tempo é o fator que mais influencia no conflito entre família e trabalho, indicando também que, mesmo com a flexibilidade de suas agendas, ao passar mais tempo em suas casas, não quer dizer dedicação total à família, pois eles têm que preparar artigos, trabalhos, provas, o que os priva de proporcionar melhor atenção a suas famílias e a si mesmos, como é exemplificado diretamente na vivência de Marina como professora de graduação e aluna de doutorado. E ainda no caso de Luciana e Juliana, que mesmo não sendo casadas e mães, têm que dedicar tempo as suas famílias, a seus trabalhos nas organizações e a suas atividades na pós-graduação.

Takahashi *et al.* (2014) perceberam que esses indivíduos buscam mais mitigar os conflitos do que, de fato, eliminá-los. Assim, desenvolvem ações para lidar com eles como: a delegação de atividades domésticas e familiares a outros membros da família ou para pessoas contratadas para executá-las; a busca de criar limites na relação trabalho-família e o melhor gerenciamento de seu próprio tempo; a reflexão antes de realizar suas escolhas profissionais e familiares; os cuidados com o corpo, a mente e o espírito, seja por meio da religião, de exercícios físicos e/ou terapia; bem como tentar não se culpar muito.

Nas narrativas de nossas protagonistas, também podemos perceber essas estratégias. Luciana tem a ajuda de uma babá para cuidar de seu filho, bem como de uma empregada para os trabalhos domésticos, ou seja, um modo de delegação. Ela também vê a terapia como um recurso essencial na sua vida, porém os exercícios físicos geralmente acabam ficando de lado. Também busca se dedicar com afinco à agenda de seu filho, muitas vezes priorizando-o em detrimento dos compromissos do doutorado.

Marina tenta sempre separar sua vida na organização e sua vida no doutorado para criar limites entre essas esferas, seja não comentando sobre a vida acadêmica no trabalho e vice-versa, porém sem muito sucesso, tal como podemos analisar em sua narrativa. Além disso, ela se envolve com atividades que não tem relação com ambas as coisas, como a incubadora de empresas em que atua informalmente ou a empresa de acessórios para bicicletas, que pertence a seu parente.

No caso de Juliana, nota-se a busca por tornar o gerenciamento de seu tempo mais produtivo, como quando comenta sobre as tentativas de estudar no trabalho e reconhece seus limites físicos ao estudar à noite ou em finais de semana. É notória a ação de buscar não se culpar muito frente ao turbilhão de atividades que enfrenta no seu trabalho, no mestrado e em seus planos com os concursos, como ela diz “eu vou desligar e não vou ficar pensando nisso... senão, eu vou pirar”, algo que remete diretamente ao seu equilíbrio emocional e à sua saúde.

Compreender o conceito de tempo e analisá-lo por meio de um enfoque objetivo e subjetivo

Salienta-se que o tempo como dimensão de análise tem sido pouco problematizado na administração e nos casos de ensino. Assim, geralmente, o tempo é reconhecido de uma forma simples como algo passado que já se foi, como o presente corrente ou como um futuro que ainda está por vir. Contudo, é importante abordar alguns conceitos sobre o tempo destacando a visão de Newton e de Einstein. Newton entendia o tempo como algo constante, absoluto e imutável, que simplesmente existe, não pode ser afetado por nada e que flui a uma taxa uniforme. Esse conceito de Newton foi dominante no ocidente até Einstein que, com base em sua teoria da relatividade, ressalta que o tempo depende do nosso estado de movimento. Desse modo, seria diferente para observadores individuais, dependendo de como estão se movendo (Lee & Liebenau, 1999). Logo, algo que faz referência ao contexto e à subjetividade dos sujeitos.

O tempo como uma construção social pode ser considerado por uma visão objetiva, destacando a conferência de Greenwich, ocorrida em 1884, que teve um grande impacto na concepção de tempo, temporalidade e mudança, estabelecendo a adoção de um tempo padronizado pelo relógio, estabilizado e coordenado por meio de zonas fixas de tempo, o que também levou à distinção entre o tempo privado e o tempo público (Chia, 2002). Essa padronização, homogeneização e quantificação do tempo originou outro conceito relevante para a sociedade, associando que o trabalho começou a ser pago em função do tempo que começou a ser tratado como um recurso. Nessa metáfora, o tempo, tal como o dinheiro, pode ser despendido, economizado, perdido, possuído, calculado, controlado, utilizado e investido (Lee & Liebenau, 1999).

Dessa forma, as pessoas compreendem-no em termos financeiros, na maioria dos casos do dia a dia, inclusive no contexto de negócios e gestão, posto que é notório que tem sido substancialmente associado com produtividade. Por exemplo, a organização eficiente é aquela que tem a capacidade de reduzir o tempo de preparo e ou de entrega de uma mercadoria. Logo, o desenvolvimento do conceito do tempo de relógio está também associado ao desenvolvimento da sociedade capitalista (Lee & Liebenau, 1999), destacando uma visão linear e quantitativa do tempo como mercadoria no processo industrial (Hassard, 2012). Pode-se mencionar, na mesma direção, o trabalho de Taylor (1995) a respeito do estudo dos tempos e movimentos com seu ideal de administração científica visando a eficiência e a produtividade, enfatizando o papel dos analistas do tempo sempre equipados de cronômetros e de folhas de registro.

A visão quantitativa é relevante de ser analisada, pois o tempo do relógio estrutura a sociedade e a vida das pessoas, não se pode negar essa influência, como na preocupação de Luciana com o horário de buscar o filho na saída da escola e com sua programação para ministrar aulas ou para se dedicar ao doutorado, sendo uma forma de organização do cotidiano. Essa visão objetiva do tempo também marca as fases da vida como no caso de Juliana, que muda de cidade aos dezoito anos para realizar sua graduação e estagiar. E também possui importância quando influencia o tempo de Marina pelo seu caráter produtivo: ela realiza várias atividades concomitantemente em seu dia de trabalho e não realiza uma pausa nem ao menos para ir ao banheiro, tenta montar uma programação de leitura para o

mestrado que abarque todos os textos em função do tempo disponível para si. Porém, essa visão quantitativa também está entrelaçada por aspectos subjetivos, pois cada pessoa experimenta o tempo do relógio e o sente de modo singular.

Destarte, é importante ressaltar que, contra esse tempo padrão do relógio, escritores, filósofos, psicólogos, e, em particular, sociólogos começaram sistematicamente a examinar a forma como os indivíduos experimentaram momentos diferentes de acordo com sua vida, estilos, sistemas de referência e formas sociais (Chia, 2002), o que evidencia a multiplicidade de percepção do tempo quanto aos indivíduos e entre as mulheres. Logo, o entendimento do tempo por essa visão subjetiva o evidencia como algo enraizado na natureza humana ou uma forma de apreender em conjunto os acontecimentos que se assentam em uma particularidade da consciência humana. Portanto, o tempo como uma forma inata de experiência (Elias, 1998).

Nessa direção, destaca-se o conceito de tempo social com diversas variações, evidenciando o tempo como algo subjetivo e socialmente construído, encarando-o como algo mutável e associado à cultura da sociedade e das organizações (Lee & Liebenau, 1999). Assim, o tempo vivido se fundamenta em uma perspectiva qualitativa, abordando a experiência cultural de diferentes grupos, bem como a produção de sentido ao criar significados temporais (Vasconcelos, Mascarenhas, & Zacarelli, 2006). Portanto,

o tempo coletivo é uma categoria social do pensamento, resultante dos processos sociais, constitui o ritmo da cultura de determinada sociedade. O tempo, então, não seria nem fixo, nem invariável, mas relativo, contextual e orgânico. Ele é objeto de representação social e visto como tendo articulação macrossociológica e microssociológica. A sua natureza qualitativa estaria identificada na estreita associação que mantém com as crenças e costumes de cada coletividade. Dessa forma, seria possível que em determinada sociedade coexistissem diferentes tempos sociais, não necessariamente concordantes e/ou sincronizados entre si (Nogueira, 2003, p. 2).

Essa visão subjetiva e social é uma forma de enriquecimento para refletir sobre como as mulheres experimentam o tempo em suas vivências cotidianas dada a multiplicidade de papéis e diferenças quanto aos gêneros na sociedade, como nas reflexões de Luciana sobre o valor e a utilização de seu tempo e sua ponderação quanto ao sentimento de ter de lidar com muitas tarefas profissionais e equilibrar sua vida familiar, e aquela sensação de que o tempo voa ou passa muito rápido. Ela também enfatiza que tem a percepção de que todo mundo sempre está correndo, de que o tempo parece ser insuficiente para todos e de que, muitas vezes, faz com que sua vida seja dessa maneira.

Pode ser pensado também quando Marina conta sobre seu sentimento de ter muito tempo vago aliado à frustração e questionamento perante a vida, no início de sua carreira profissional. E quando menciona sua satisfação em ter diversas atividades para fazer ao mesmo tempo e a energia que a move, junto com o desejo de movimentar-se e sentir-se útil. Ao mesmo tempo em que sente uma perda de controle quanto ao tempo, pois são tantas atividades a serem feitas que lhe geram aflição. Porém, ela busca respirar e manter o equilíbrio.

Bem como no pensamento de Juliana, que tenta sempre organizar suas atividades e seu tempo, mesmo não as realizando de forma ótima. Como notado por Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux e Brinley (2005), o conflito de papéis também pode ser algo contraproducente no ambiente de trabalho quando Juliana expressa, em função dos vários afazeres, “não fiz, não consegui”, tendo em vista seus limites físicos e emocionais como seus sentimentos de angústia para com suas atividades acadêmicas e profissionais. E, concomitantemente, busca compensar isso entendendo que é algo pontual de sua vida, mas também compreendendo que os desafios e reflexões são partes da vida e do tempo.

Essa perspectiva social quanto ao tempo tende a destacar a vivência diferente do tempo de modo que, com as responsabilidades em casa, a carreira acadêmica e o trabalho, evidencia-se que o tempo, bem como a sensação de falta ou de não controle, é experimentado de modo diferente por essas

mulheres, haja vista o tempo vivido como algo cultural e relacionado com a produção de sentidos temporais (Lee & Liebenau, 1999; Vasconcelos *et al.*, 2006), como quando Juliana reflete que a vivência das mulheres em sociedade é pesada, considerando as exigências estéticas e sociais que envolvem ser mulher.

Comparando essas duas visões, Hassard (2012) evidencia dois paradigmas sobre o tempo: o linear quantitativo que é caracterizado por realismo, determinismo, linearidade, homogeneidade, perspectiva nomológica e quantidade; e o cíclico qualitativo, que salienta o nominalismo, o voluntarismo, a circularidade, a heterogeneidade, os aspectos ideográficos e a qualidade. Então, defende a importância dos estudos qualitativos, tendo em vista que os sociólogos industriais geralmente o estudaram por uma perspectiva quantitativa. Porém, em virtude da complexidade do fenômeno, destaca a importância de se trabalhar com a união dessas duas visões, assim considerando tantos os aspectos subjetivos quanto os estruturais.

Refletir sobre as estruturas temporais e de que maneiras podem ser modificadas

Buscando ir além das visões objetivas e subjetivas acerca do tempo, Orlikowski e Yates (2002) abordam uma terceira perspectiva para apreciar o tempo na vivência das pessoas e no mundo do trabalho, retratando o processo de estruturação temporal. Nessa visão, salienta-se o papel humano atuando na formação e sendo moldado pelo tempo, dessa forma as pessoas produzem e reproduzem o que pode ser considerado como estruturas temporais que têm como finalidade guiar, orientar e coordenar as suas atividades em curso. Luciana, por exemplo, menciona que nota que todos vivemos nessa correria, mas que ela também faz com que sua vida seja assim, tal como Marina, que sempre busca colocar ritmo ou velocidade em sua vida.

Tais estruturas temporais são compreendidas no sentido de moldar e de serem moldadas pela ação humana corrente, e, desse modo, não estão sendo tratadas como independentes da ação humana e nem como totalmente determinadas pela ação humana. Destarte, as pessoas experimentam o tempo por meio de estruturas temporais que elas recorrentemente promulgam, pelas quais constroem sentido, implicitamente ou explicitamente, em suas práticas diárias, por exemplo, por meio da utilização de um cronograma de projeto para organizar atividades de trabalho, pelas estações do ano para marcar e organizar atividades de férias.

Como quando Marina busca criar um cronograma para seu mestrado de modo a abordar todos os textos, mesmo às vezes, esquecendo que isso também abrange seu estado físico e emocional. Outro ponto é aquele em que Luciana busca estruturar sua vida acadêmica e profissional em função da agenda e da vida de seu filho. E, ainda, quando Juliana busca estabelecer um cronograma de tarefas para aquele dia de trabalho.

Essa perspectiva possibilita explorar as condições em que as pessoas podem reforçar, ajustar ou mudar suas estruturas temporais, bem como introduzir novas. Zerubavel (1981 como citado em Orlikowski & Yates, 2002), por exemplo, descreve uma série de grupos que, intencionalmente, instituíram mudanças em seus calendários, seja por razões religiosas (quando os primeiros cristãos queriam dissociar-se da comunidade judaica da qual eles surgiram), ou para fins políticos (quando os arquitetos da Revolução Francesa procuraram simbolizar a transformação de sua sociedade através da adoção de um calendário decimal). Nota-se que essas tentativas planejadas de mudança, iniciadas por uma única pessoa ou por um pequeno grupo só são bem sucedidas quando os membros da comunidade em geral aceitam e aprovam as novas estruturas de mandato. Portanto, isso evidencia o caráter cultural e político dessa questão de modo a se pensar nas possibilidades de mudança das estruturas temporais a favor dos sujeitos em direção a um equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Inclusive abordando algumas implicações com relação à estruturação temporal para ideias contemporâneas sobre o tempo nas organizações, Orlikowski e Yates (2002) destacam que o conceito de estruturação temporal faz com que os indivíduos reconheçam as multiplicidades e interdependências das estruturas temporais em todos os aspectos de suas vidas. Assim, pode ser útil para analisar as estruturas temporais promulgadas pelas pessoas, por exemplo, evidenciando que o

deslocamento temporal quanto à questão do equilíbrio entre família e trabalho necessita muito mais do que retórica, exigindo que as pessoas, de fato, promulguem uma diferente estrutura temporal que traga mudanças profundas em suposições, expectativas, normas, incentivos e práticas da organização e da família, inclusive de outras comunidades, ou seja, uma configuração ampla.

Tratando da relação do conceito de estruturação temporal com a ideia de gestão dos tempos, isso pode sugerir que os indivíduos também podem ter a capacidade de ordenar seus horários e ritmos temporais de um modo que possam realmente assumir o comando de suas vidas tão ocupadas. Mesmo a gestão dos tempos sendo uma ideia interessante em áreas específicas, como no cronograma de estudos de Marina e no de trabalho de Juliana, de certo modo essa perspectiva ignora o fato de que a estruturação temporal é um processo social e amplo, mostrando inclusive que muitas das estratégias que elas buscam utilizar no seu dia a dia para gerenciar seu tempo são geralmente ineficazes (Takahashi, Lourenço, Sander, & Souza, 2014). Logo, evidenciando obrigatoriamente a necessidade de cooperação de outros membros de sua comunidade ou organização para manter ou alterar os ritmos temporais ou horários (Orlikowski & Yates, 2002). Portanto, essa perspectiva pode ser interessante do ponto de vista das pessoas como uma forma de equilibrar a carreira com a relação pessoal e familiar, todavia considerando que isso depende também de mudanças sociais amplas para que se torne efetivo de fato.

Referências

- Bruschini, M. C. A. (2006). Trabalho doméstico: inatividade econômica ou trabalho não remunerado? *Revista Brasileira de Estudos de População*, 24(2), 331-353. doi: 10.1590/S0102-30982006000200009
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537-572. doi: 10.1590/S0100-15742007000300003
- Chia, R. (2002). Time, duration and simultaneity: rethinking process and change in organizational analysis. *Organization Studies*, 23(6), 877-883. doi: 10.1177/0170840602236007
- DeSouza, E., Baldwin, J. B., & Rosa, F. H. (2000). A construção social dos papéis sexuais femininos. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 13(3), 485-496. doi: 10.1590/S0102-79722000000300016
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980/2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003
- Elias, N. (1998). *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Freitas, M. E. (2012). O sexo do trabalho intelectual. In M. E. Freitas & M. Dantas (Orgs.), *Diversidade sexual e trabalho* (pp. 203-236). São Paulo: Cengage Learning.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi: 10.5465/AMR.1985.4277352
- Hassard, J. (2012). Imagens do tempo no trabalho e na organização. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 190-216). São Paulo: Atlas.
- Jonathan, E. G., & Silva, T. M. R. (2007). Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 77-84. doi: 10.1590/S0102-71822007000100011
- Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies: towards a new research direction. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058. doi: 10.1177/0170840699206006

- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Nogueira, E. S. (2003, setembro). O tempo nas organizações: conceitos e resultado de estudos exploratórios de caso. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, São Paulo, Brasil, 27.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-700. doi: 10.1287/orsc.13.6.684.501
- Sennet, R. (2012). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Shelton, L. M. (2006). Female entrepreneurs, work-family conflict and venture performance: new insights into work-family interface. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 285-297. doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00168.x
- Silva, A. B., & Rossetto, C. R. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 40-60. doi: 10.1590/S1415-65552010000100004
- Silva, A. B., Rossetto, C. R., & Rebelo, M. L. B. (2010). Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gestoras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(4), 15-25.
- Takahashi, A. R. W., Lourenço, M. L., Sander, J. A., & Souza, C. P. S. (2014). Competence development and work-family conflict. *Gender in Management: an International Journal*, 29(4), 210-228. doi: 10.1108/GM-12-2012-0100
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Vasconcelos, I. F. G., Mascarenhas, A. O., & Zacarelli, L. M. (2006). As percepções subjetivas do tempo nas organizações e a mudança organizacional: uma análise comparativa da Daimler-Chrysler e da Bull França. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 65-83. doi: 10.1590/S1984-92302006000100004
- Wallace, J. E. (1997). Its about time: a study of hours worked and work spillover among law firm lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 227-248. doi: 10.1006/jvbe.1996.1573

Dados dos Autores

Henrique Luiz Caproni Neto
CEPEAD/UFGM, Av. Antônio Carlos, 6627, 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: henriquecap_adm@yahoo.com.br

Luiz Alex Silva Saraiva
CEPEAD/UFGM, Av. Antônio Carlos, 6627, 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: saraiva@face.ufmg.br