

# O TEMPO NO SETOR VAREJO: PERCEPÇÕES E VIVÊNCIAS DE GERENTES E VENDEDORES BRASILEIROS

## TIME IN RETAIL SECTOR: PERCEPTIONS AND EXPERIENCES OF BRAZILIAN MANAGERS AND SELLERS

**Kely César Martins de Paiva**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
kely.paiva@unihorizontes.br

**Michelle Regina Santana Dutra**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
michelle.dutra@mestrado.unihorizontes.br

**Érika Fortes Perdigão Nicolai**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
erika.nicolai@mestrado.unihorizontes.br

**Andreia de Oliveira Santos**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
andreia.santos@mestrado.unihorizontes.br

**Valéria Rezende Freitas Barros**

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais  
valeria.barros@unihorizontes.br

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar como o tempo é percebido e vivenciado por gerentes e vendedores que trabalham no setor de varejo à luz das cinco dimensões temporais (policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento) apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007). Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Foram realizadas 18 entrevistas (9 gestores e 9 vendedores) em 9 lojas do comércio varejista localizadas em um pólo comercial da cidade de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil). Os dados foram submetidos à técnica de análise de discurso. Em face das necessidades impostas pelo processo e pelo cotidiano de trabalho, a maioria das entrevistadas adota comportamentos policrônicos, acelerados e pontuais, alinhando seu comportamento ao futuro e aos tempos definidos por outros atores sociais.

### PALAVRAS CHAVE

Tempo, Gerentes, Vendedores, Setor de Varejo, Gerência.

### ABSTRACT

The objective of this study was to describe and analyze how time is perceived and experienced by managers and salespeople who work in the retail sector based on the five temporal dimensions (policronicity, speed, punctuality, time depth and entrainment) presented by Bluedorn e Jaussi (2007). This is an exploratory, descriptive and qualitative research. 18 interviews were conducted (9 managers and 9 sellers) in nine retail stores located in a commercial hub of the city of Belo Horizonte (Minas Gerais, Brazil). The data were subjected to the technique of discourse analysis. In light of the needs imposed by the process and the daily work, most respondents adopt behaviors characterized as policronic, accelerated and timely, aligning their behavior to the future and by definitions of other social actors.

### KEYWORDS

Time; Managers; Sellers; Retail sector; Management.

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos em diversas áreas do conhecimento têm focalizado a dimensão do tempo, sendo no campo da física e da filosofia os mais profícuos (Klein, 1995; Piettre, 1997; Elias, 1998). As percepções em torno do tempo como algo que se esvai, que não retrocede, que se consome e é consumido compõem parte das reflexões sobre a temática. Entende-se que seu estudo trata “de uma realidade humana inserida na natureza, e não de uma “natureza” e uma realidade humana separadas” (Elias, 1998:79).

Dessa forma, o tempo é uma construção social (Berger & Luckmann, 2004) e, portanto, sua percepção sofre variações em determinados momentos e localidades, dadas as especificidades vivenciadas pelos seres humanos; por outro lado, ao mesmo tempo em que estrutura tais vivências, também se reformula, sendo reestruturado em um processo contínuo (Hall, 1983; Bauman, 2007; Harvey, 2009) que envolve dimensões objetivas e subjetivas (Bauman, 2007; Harvey, 2009).

Assim sendo, refletir sobre o tempo é refletir sobre o próprio ser humano, em todas as suas possibilidades e limitações (Klein, 1995; Elias, 1998). Como observa Elias (1998:60):

o que chamamos “tempo” significa, antes de mais nada, um quadro de referência do qual um grupo humano - mais tarde, a humanidade inteira - se serve para erigir, em meio a uma sequencia contínua de mudanças, limites reconhecidos pelo grupo, ou então para comparar uma certa fase, num dado fluxo de acontecimentos, com fases pertencentes a outros fluxos, ou ainda para muitas outras coisas.

Tais reflexões não ficam restritas a determinadas esferas da vida dos sujeitos, mas inclui o campo das organizações (Mello & Tonelli, 2002a, 2002b; Silva & Wetzel, 2004; Paiva & Mageste, 2008). Assim, “tempo, trabalho e organização são conceitos totalmente relacionados nas sociedades industriais” (Paiva *et al.*, 2010:2).

Note-se que, no Brasil, os estudos acerca de como o tempo é experimentado nas organizações são poucos, mas vêm avançando no campo da Administração, conforme apontam os estudos de Tonelli e Dantas (2007) e, em especial no varejo, os de Paiva e Mageste (2008) e Paiva *et al.* (2010, 2011), que apontam demandas específicas do setor, como baixa qualificação e elevados níveis de exigências.

Diante disso, o objetivo deste estudo foi descrever e analisar como o tempo é vivenciado por gerentes e vendedores que trabalham no setor de varejo à luz das cinco dimensões temporais (policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento) apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007), com vistas a contribuir para as reflexões que têm ganhado corpo no campo dos estudos organizacionais no Brasil.

Para tanto, este artigo estrutura-se em seis partes: esta introdução; referencial teórico; metodologia; apresentação e análise dos dados; e, considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de diversos estudos, Bluedorn e Jaussi (2007) apresentam cinco dimensões temporais que são alvo de preferências dos sujeitos no seu cotidiano, inclusive no âmbito do trabalho.

Para os autores, a mais importante das cinco dimensões é a **policronicidade**, a qual envolve uma escolha consistente – consciente ou não – sobre como se envolver com tarefas e eventos, podendo ser compreendida como uma preferência, nem sempre concretizada no cotidiano do sujeito, devido a demandas e exigências de terceiros. Sublinha-se que o interesse pelo que se faz é diretamente proporcional à percepção do tempo, ou seja, quanto mais o indivíduo se envolve com algo, mais depressa o tempo parece passar (Whitrow, 2005). Assim sendo, a

policronia refere-se a um contínuo de comportamentos: em uma extremidade se encontram os sujeitos que preferem se envolver com várias tarefas ou eventos ao mesmo tempo, chamados de policrônicos, e no outro pólo estão os sujeitos que se envolvem com uma atividade de cada vez. (Paiva *et al.*, 2011:644)

Eles são chamados monocrônicos e seus comportamentos são moldados por suas preferências, mas também pelas exigências contextuais, o que pode gerar conflitos nos sujeitos (Bluedorn & Jaussi, 2007).

Quanto à **velocidade**, Bluedorn (2002:104) a define como a “frequência (número) de atividades em uma unidade de tempo social”, podendo variar de rápido a lento, também sob a ótica de um contínuo onde os sujeitos têm preferências em graus diferenciados.

Essas duas primeiras dimensões ocorrem continuamente e são interligadas, apresentando possibilidades de comportamentos: “policronicidade clássica”, velocidade lenta e alta policronicidade; “policronicidade acelerada”, velocidade alta e alta policronicidade; “monocronicidade metódica”, velocidade lenta e baixa monocronicidade; e, “monocronicidade acelerada”, velocidade alta e alta monocronicidade. Tais combinações exprimem o envolvimento do indivíduo com o ambiente produtivo (Bluedorn & Jaussi, 2007) e podem ser visualizadas na Figura 1.

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

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

Fonte: Adaptado de Bluedorn & Jaussi (2007:201).

**Pontualidade** é a terceira categoria descrita por Bluedorn e Jaussi (2007) e refere-se ao sujeito ser pontual, “estar no tempo” esperado, caracterizando-se por ações do próprio indivíduo no contexto em que ele está inserido. Trata-se de uma construção objetiva, mensurável pelo relógio; entretanto, enquanto construção social (Berger & Luckmann, 2004), está também relacionada à velocidade no que tange ao cumprimento de metas, prazos e horários (Paiva *et al.*, 2010, 2011).

A quarta dimensão analisada por Bluedorn e Jaussi (2007) é a **profundidade temporal**, que caracteriza-se pela distância temporal entre passado e futuro que o indivíduo normalmente considera ao contemplar eventos que aconteceram, que poderiam ter acontecido ou podem acontecer (Bluedorn, 2002). Esta dimensão é diferente do foco ou alinhamento temporal, ao futuro ou ao passado, como discutido por Gherardi e Strati (1988), implicando dificuldades na sua compreensão em termos práticos. Com o tempo cada vez mais comprimido e submetidas a uma valorização crescente do imediato e do instantâneo (Frezza, Grisci & Kessler, 2009), as pessoas tendem a apresentar dificuldades em termos de racionalizar uma preferência ou tendência de comportamento quanto à profundidade temporal. O uso de determinados equipamentos no dia a dia (celulares, *palmtops*, *laptops*, etc.) contribui para que os indivíduos “atrofiem” sua memória, já que eles guardam informações (obtidas no passado) que lhes são importantes no seu cotidiano (presente e futuro). Como “o que constitui o passado funde-se sem ruptura com o presente, assim como este se funde com o futuro” (Elias, 1998:66), percebe-se uma dificuldade operacional em torno dessa dimensão.

Por fim, a última dimensão estudada por Bluedorn e Jaussi (2007), o **arrastamento**, relaciona-se a ritmos e suas conexões com as outras dimensões exploradas pelos autores, as quais tratam de

modelos temporais repetidos frequentemente pelos sujeitos. De acordo com Ancona e Chong (1996), pode-se compreender o arrastamento pelo ajustamento do passo, ritmo ou ciclo de uma atividade para combinar ou sincronizar com o de outra atividade que, por algum motivo, se impõe ao sujeito. O arrastamento pode se manifestar de três formas nas quais o sujeito, por considerar a importância dos demais eventos, alinha seu tempo ao de um terceiro, podendo ser por: (1) “sincronia”, na qual o sujeito alinha suas ações no mesmo tempo que o considerado mais importante; (2) “liderança”, na qual o sujeito alinha suas ações de modo que elas ocorram antes do tempo que o considerado mais importante; e, (3) “condução”, na qual o sujeito alinha suas ações no tempo posterior ao considerado mais importante. Nos três casos, o tempo é experimentado e embebido numa relação de poder, na qual um se submete (ao mesmo tempo, antes ou depois) às necessidades e demandas de outro, considerado mais forte ou importante pelo sujeito. Assim, o arrastamento envolve uma hierarquia e os conflitos inerentes à divisão assimétrica do poder no interior das organizações, com impactos no seu exterior (família, escola, etc.), fato que chama atenção para as diferenças no comportamento dos gestores dentro das organizações em relação aos demais membros (Bluedorn & Jaussi, 2007).

A esse respeito, chama-se a atenção para o fato de que cada indivíduo percebe o tempo atual de uma maneira distinta, podendo variar de acordo com seu gênero, geração a que pertence, sua posição social, cultural e hierárquica nas organizações (Grisci, 2000), além da idade, estado civil, situação familiar e tipo de atividade que desenvolve (Perlow, 1999). Nesse sentido, a literatura tem sinalizado que o tempo dedicado à família, por parte dos trabalhadores de modo geral, vem sofrendo cada vez mais interferências, gerando, em alguns casos, irritações, frustrações e, até mesmo, rompimentos nos laços familiares (Lewis & Weigert, 1981), fato potencializado no caso dos gestores, devido às demandas diferenciadas e à multiplicidade de papéis que desempenham no exercício de suas funções (Bluedorn & Jaussi, 2007; Davel & Melo, 2005). Soma-se a isso uma compreensão e confinamento do tempo extratrabalho (Silva & Wetzel, 2004), promovendo o surgimento de conflitos entre valores e ações que usualmente têm se concretizado como mais uma fonte de mal-estar nas relações interpessoais.

Esclarecidas as dimensões do modelo conceitual adotado e algumas peculiaridades da função gerencial, passa-se à metodologia do estudo realizado.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, de campo, descritiva e de natureza essencialmente qualitativa (Vergara, 2009), adotando-se um posicionamento interpretacionista (Vergara & Caldas, 2005).

As lojas onde os sujeitos trabalham, assim como eles próprios, foram todos selecionados pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009), tendo em vista sua disponibilidade em participar da pesquisa. Foram escolhidos 9 gestores e 9 vendedores de suas equipes, todas mulheres, de 9 lojas de comércio varejista, de artigos femininos e infantis, localizadas em um pólo comercial da cidade de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil).

Assim, foram realizadas dezoito entrevistas com roteiro semi-estruturado, composto de cinco questões que versavam sobre a visão dos gestores e vendedores quanto às suas preferências e vivências em relação às cinco dimensões apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007) e outras relacionadas à função gerencial em si (ganhos, dificuldades, dilemas, desafios, relacionamentos, etc.). Antes de iniciar a entrevista, um formulário com dados demográficos e funcionais foi preenchido com vista a se traçar um perfil dos entrevistados.

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos sujeitos. Elas foram transcritas na íntegra, facilitando o processo de análise das mesmas, o qual se deu à luz da técnica de análise de discurso (Orlandi, 2001), atentando-se para os atos de fala, a enunciação e o contexto (Godoi, 2005, 2009). Note-se que trechos das entrevistas foram transcritos para ilustrar as análises, cuja síntese está disposta a seguir.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto ao **perfil** das entrevistadas, esclarece-se que todas são mulheres e a maior parte delas é:

- jovem, com idade entre 26 e 30 anos (G1,G2,G7,G8,V1,V4,V5,V6,V7,V8);
- casada (G2,G3,G5,G6,V2,V3,V5,V7);
- com nível de escolaridade de ensino médio completo (G3,G4,G6,G7,G9,V1,V3,V4,V5,V6,V7,V8, V9);
- com tempo de trabalho na mesma organização entre 1 a 5 anos (G4,G7,G8,V1,V5,V6,V7,V8);
- com tempo de trabalho no mesmo pólo comercial entre 1 a 5 anos (G4,G7,G8,V2,V3,V5,V6,V7);
- com tempo de trabalho no comércio varejista superior há 5 anos (G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8, G9,V1,V2,V3,V4,V6,V8,V9).

Dentre as gerentes, a maior parte já atuava na função entre 1 e 5 anos; dentre as vendedoras, 6 delas estavam subordinados ao mesmo gestor pelo mesmo prazo anterior.

No que tange a **policronicidade**, grande parte das entrevistadas (G1,G2,G4,G5,G6,V1,V2,V4,V6,V7,V8, V9), percebem que fazem várias coisas ao mesmo tempo e alegam que não é uma questão de preferência, mas uma demanda da organização na qual é necessário resolver vários problemas dentro de um mesmo prazo. Entretanto, também foram relatados comportamentos (G3,G7,G8,G9,V5,V6,V7) mais monocrônicos, nos quais os entrevistados afirmaram desenvolver uma atividade de cada vez, visando a manutenção da qualidade nos possíveis resultados.

Quanto aos gerentes, especificamente, o fazer muitas coisas ao mesmo tempo implica ter muito “jogo de cintura”, ou seja, habilidade política (G1,V4,V8). Com isso, eles não vêem nem as horas e nem os dias passarem, como afirmou um dos gestores (G8), num ritmo de trabalho que os comprime tanto dentro da organização, como fora dela.

Minha gerente já faz muitas coisas ao mesmo tempo. Ajuda a gente, resolve questões de clientes...nossa é um tanto de coisa!(V6)

Porém, dentre as vendedoras, quatro delas (V1,V3,V5,V9) acreditam que suas gestoras deveriam fazer uma coisa de cada vez, para não se perderem, para não perderem o foco na relação entre ações e resultados.

Para metade dos entrevistados, as vendedoras também realizam várias coisas ao mesmo tempo (G1,G2,G6,G8,V1,V3,V5,V6,V9), prestando atenção aos clientes que estão atendendo, aos demais dentro da loja, às suas metas de vendas e, também, aos seus objetivos de carreira, já que isso depende de sua performance em vendas.

Não tem como fazer uma coisa de cada vez... [risos]... Eu acho assim: que, principalmente na minha função, são várias coisas ao mesmo tempo. A gente tem que ter realmente a visão do todo... Eu acho que, quando eles [os vendedores] estão atendendo, eles estão focados ali no atendimento e... claro que às vezes atendem mais de um cliente, mas sempre focados no atendimento.(G4)

Entretanto, há aqueles que acreditam que desenvolvendo uma coisa de cada vez conseguem realizar suas atividades de uma melhor maneira (G3,G7,G8,G9,V5,V6,V7), sem perderem o foco de suas responsabilidades (V1,V3,V5,V9), trabalhando em sequência (G4,G5,G6).

Uma de cada vez... Gosto de atender uma cliente de cada vez, para dar atenção, sabe? Mas quando está muito movimentado, tenho que atender mais de uma, às vezes até três. Mas não gosto muito...(V6)

Ao analisar a dimensão **velocidade**, a rapidez foi a tônica dos relatos das entrevistadas. Note-se que 15 delas afirmam que se consideram uma pessoa rápida (G1,G2,G4,G5,G6,G7,G8,G9,V1,V2,V4,V5,V7,V8, V9) e que, para desenvolver as atividades e dar conta de tudo (cumprir metas, prazos, vendas e resoluções de problemas), elas têm que ser uma pessoa mais ágil (G1,G2,G4,G5,G6,G7).

Mais rápida, tive que me tornar mais rápida.(G8)

A análise dessa dimensão apresentou algumas peculiaridades: parte das entrevistadas acredita que até adquirir experiência no seu posto de trabalho na loja elas eram mais lentas; outras associaram velocidade a qualidade, de modo inverso (maior velocidade, menor qualidade no resultado; e vice-versa); e uma das gerentes (G3) não se considera rápida nem lenta, mas consegue se adaptar em função das exigências da loja em cada momento.

Quando você chega na loja tem um tempo, um tempo de preparação, claro. Mas, você já sabe o que tem que ser feito...(G1)

Quanto às suas preferências, algumas delas (G2,G4,V8,V9) gostam e acreditam que desenvolvem melhor o seu trabalho sob agitação.

Eu acho que mais rápida, não sou tão lenta, não.(...) É... eu acho que o cliente não pode estar muito tempo ali pra pensar, sabe... Porque se eu pensar muito, eu lembro das minhas contas para pagar, eu lembro da escolinha do meu filho que eu tenho que pagar no final do mês e um monte de coisas. Mulher, a gente é muito por impulso: “Nossa que lindo, eu quero, vou comprar!”, entendeu? Então você não pode ficar naquela coisa muito lenta... “Ah, isso é bacana, boba! Eu acho que você vai gostar!” [A vendedora não deve ser] muito lenta, porque dá tempo da pessoa [a cliente] pensar, devem ser mais rápidas. Porque, se der tempo pra ela pensar, ela vai pensar que não está precisando... então, eu tento ser mais rápida e tudo para não dar esse tempo...(V1)

Outras pensam exatamente o contrário: para serem efetivas, o melhor é fazer as coisas com “calma” ou “paciência”:

Sou normal. Gosto de fazer o meu trabalho bem feito, com paciência. Igual te falei, prefiro atender uma cliente de cada vez. Acho que a cliente também prefere, dou atenção, sabe!(V6)

Uma das vendedoras (V8) e outra gerente (G1), por sua vez, sinalizaram que o ritmo de trabalho impacta a vida pessoal dos trabalhadores, como aponta a literatura (Bluedorn & Jaussi, 2007; Paiva *et al.*, 2010, 2011).

Mais rápida! (...) você acorda, você toma banho pensando...

Sobre as gerentes, em especial, parte das entrevistadas (G2,G4,G5,G7,G8,V1,V3,V4,V5,V6,V7,V9) acreditam que elas devam ser rápidas para atender todas as exigências; para tanto, elas delegam atividades e responsabilidades entre os membros da equipe comercial, como explicitou uma delas:

Então, você delega para que as coisas fiquem mais rápidas e depois é só você ir vindo supervisionando mesmo, para ver se foi feito.(G1)

Na opinião de parte das gerentes (G1,G2,G6,G9), cada vendedora é de um jeito no que tange à velocidade, umas mais rápidas e outras mais lentas, agindo de acordo com a necessidade, já que tem clientes que precisam de vendedoras mais tranquilas.

Aqui até que elas são mais rápidas. (...) são duas vendedoras, então a pessoa tem que ser um pouquinho mais ágil pra tudo, para dar conta e tal... às vezes você precisa de... de ser mais rápida. Como eu trabalhei em loja que tinha 18 vendedoras, 25 (...) então, tinham as mais lentas, não dizendo que são as piores, poderiam ser as melhores vendedoras e tinham as mais rápidas.(G1)

Sobre a **combinação de policronicidade e velocidade**, os relatos apontaram a prevalência de

comportamentos característicos de “policronicidade acelerada” (multitarefa).

Rápida, eu acho que até na forma de eu falar eu me expesso muito rápido.(risos) Acabei ficando assim! (risos) Forma de falar, agitada (...). Sou meio agitada também... no atendimento também... quero fazer rápido pra estar sempre disposta a atender uma outra pessoa. Seria mais ou menos isso mesmo(...). Ela [gerente] também é rápida, eu acho que a própria situação assim... te coloca sendo uma pessoa rápida. (...) Muitas coisas para fazer! É rápida, é para ontem, tudo é para ontem.(risos)(V4)

Já minha gerente precisa ser rápida. É coisa demais pra ela fazer! (risos)(V6)

No que diz respeito à **pontualidade**, os relatos acerca dessa dimensão foram quase consensuais. Metas, prazos e ações desenvolvidas pelas gerentes e vendedoras entrevistadas indicaram elevados níveis dessa dimensão: 15 delas se consideram pontuais (G1,G2,G3,G4,G6,G7,G8,G9,V1,V2,V3,V6,V7,V8,V9). Articulando essa questão com outras como cobrança (G1,G9) e comprometimento individual (G1,V2), inclusive no sentido de dar exemplo para as pessoas com as quais trabalham.

Sou muito pontual. Eu que abro e fecho a loja todos os dias. Sou a primeira a chegar e a última a sair.(G7)

Eu sempre preocupo em chegar primeiro que as pessoas.(V8)

No entanto, houve relatos que indicaram preocupações com imprevistos, apesar da “cronometragem” do tempo (G1,V1,V4,V5,V6), o que certamente afeta sua integridade psíquica.

Sou muito preocupada com horário, às vezes estou no ônibus vindo para cá e sempre preocupada se vou chegar atrasada, mesmo estando adiantada (risos).(G9)

Na avaliação de todas as vendedoras entrevistadas, suas gerentes são pontuais, mas algumas apontaram dificuldades em termos de conciliar a execução das diversas atividades sob sua responsabilidade.

Então... A gerente é pontual, muito pontual, muito... (risos)(V4)

Já na percepção de oito das gestoras pesquisadas, suas vendedoras também são pontuais, tendo sido apontado por apenas uma delas (G9) que em sua equipe existem aquelas que são pontuais e outras não.

Elas [as vendedoras] também são pontuais.(G7)

As vendedoras... umas são pontuais, outras nem tanto.(G9)

Interessante notar uma possível relação inversa entre policronicidade e pontualidade (maior policronicidade, tendência a menor pontualidade; e vice-versa), não considerada na literatura (Bluedorn & Jaussi, 2007; Paiva *et al.*, 2010, 2011). Observe-se o relato de uma das vendedoras (V4), que afirma que o fato de preferir e fazer várias coisas ao mesmo tempo pode ter implicações na sua pontualidade, podendo, até mesmo, compromete-la:

Só funciono assim... sempre em cima da hora. No trabalho, até mesmo para chegar, para trabalhar... sempre em cima... a gente tem uns 15 minutinhos para chegar e ajeitar o estoque, mas assim... eu não consigo... e eu até te falo o porquê: porque, às vezes, o tempinho antes de sair de casa, como eu quero fazer 4, 3 coisas ao mesmo tempo, me agarra em casa, que me agarra no trânsito, que me agarra no ônibus e eu chego em cima do horário.(V4)

A quarta dimensão analisada nos relatos das entrevistadas foi a **profundidade temporal**. A maioria das entrevistadas (G2,G3,G4,G7,G8,G9,V1,V2,V4,V5,V6,V7,V9) se consideram apegadas ao futuro, sendo este mais próximo e que tem elevada influência no seu comportamento atual, o que se justifica em função das metas que são alteradas periodicamente, fato comum no varejo (Paiva & Mageste, 2008; Paiva *et al.*, 2010, 2011).

Mais ao futuro. Estou sempre preocupada com o amanhã, não com o passado, o passado já foi, já, já era... Eu fico preocupada com o amanhã mesmo, o que eu posso fazer para melhorar, o quanto eu ainda tenho que vender esse mês, porque mês que vem eu preciso de tanto, é isso, estar sempre preocupada com meta porque eu penso no futuro, no amanhã mesmo.(V7)

Nos relacionamentos pessoais, esse apego ao futuro nem sempre se verifica:

Acho que ao passado, pela relação que eu tenho com os amigos antigos assim.(G1)

O passado, para algumas, tem pouca influência no presente, inclusive no que tange ao aprendizado com os erros cometidos (G1). Para outras entrevistadas (G1,G2,G5,G6,V3,V5,V7), o passado é importante fonte de aprendizagem.

[quanto às vendedoras] Eu acho que ao futuro (...), que elas não lembram... em relação a venda. Elas não olham o que aconteceu no mês passado, para estar melhorando pra agora. Entendeu?(...) Todo *feedback* que, que eu recebi, eu recebi de uma forma construtiva, então... você está falando, “vamos lá... é pra melhorar”, e as pessoas não aceitam receber *feedback*... Essa é a maior dificuldade que tem no varejo. Entendeu?! Maturidade para aceitar um *feedback*.(G1)

Entre as gerentes, os relatos foram heterogêneos: uma parte (G1,G2,G7,G8,G9) acredita que as vendedoras são mais voltadas para o futuro e outro grupo (G3,G4,G5,G6,G7) entendem que elas são mais afetadas pela proximidade que desenvolvem com seu passado. Já para a maioria das vendedoras (V1,V2,V4,V5,V6,V7,V9), as gerentes são mais ligadas ao futuro, tendo em vista o cumprimento dos objetivos organizacionais.

[quanto às gerentes] Ao futuro também, ao futuro também. Ela fala de algum investimento, que ela tem vontade de investir em algumas coisas. Ela pensa no futuro também.(V7)

Por fim, a última dimensão analisada foi **arrastamento temporal**. Foram observados comportamentos relativos a sincronia, liderança e condução. Quanto à “Sincronia”, de modo geral, parte das entrevistadas (G1,G9,V1,V3,V4,V8) mencionaram como as pressões do cotidiano afetavam seu trabalho, porém a flexibilidade de horário foi apontada como um recurso que as permite acompanhar o ritmo dos negócios e conciliar com outras atividades particulares.

Bom... é... acaba que a gente tem que conciliar tudo, né, (...) eu tenho também a minha tarefa de casa, porque eu sou casada, então, eu tenho que conciliar... então acaba que é... essa organização, essa pontualidade que eu tenho aqui, eu tenho que ter na minha casa também porque é apenas uma pessoa pra organizar, (...) então acaba que um influencia o outro, né?! Eu divido o tempo assim... ao mesmo tempo que eu estou aqui, eu tenho que organizar uma coisa de casa, uma coisa pessoal porque a gente fica envolvida o dia inteiro no trabalho. Então, a gente precisa desse tempo, né... acaba que você tem que dar um jeitinho, às vezes você fica sem almoçar, vai no banco, resolve uma coisa pessoal... às vezes, por telefone você consegue resolver, hoje tem a internet que ajuda bastante. (...) Bom, a partir do momento que a gente trabalha no comércio acaba que a gente fica muito presa ao comércio.(G2)

Em relação às gerentes, especificamente, as vendedoras entrevistadas relataram que os membros da equipe de vendas andam no mesmo “passo” imposto pela chefia, denotando a “sincronia”. Já as vendedoras são percebidas, tanto por elas mesmas como pelas gerentes, como atuando no mesmo ritmo que as demais, o que é favorecido pela já mencionada flexibilidade que o comércio permite.

Então eles [vendedoras] também, nesse tempo que sobra pra eles, eles tem que tentar conciliar também... porque todos têm, a maioria tem filhos, a maioria tem casa, tem marido, tem cachorro, então... eles têm que conciliar, eles acabam dando um jeitinho, por exemplo, assim... antes do trabalho, após trabalho, horário de almoço... então acredito que essa organização que eles aprendem a ter aqui na empresa, eles acabam tendo que conciliar em casa, senão eles não conseguem vivenciar o dia a dia deles, porque o dia a dia para quem trabalha fora é muito pesado, para quem tem filho, tem marido, que tem casa... então acaba que... a vida te obriga a ter essa organização.(G2)



No que tange à “liderança”, os relatos das entrevistadas também indicaram comportamentos peculiares em termos de ter seu tempo alterado, realizando atividades antes do previsto como pontual. Assim, parte delas (G2,G3,V4) acredita estar submetida ao ritmo da loja para organizar e conduzir o seu próprio tempo ali dentro e, também, fora do espaço laboral, ou seja, no âmbito domiciliar.

Eu acho que eu prefiro chegar antes de todo mundo do que atrasada. Tanto que eu venho trabalhar, a loja abre 09:00h e para eu chegar aqui, prefiro pegar o ônibus que passa e chegar aqui 08:20h, do que pegar o próximo ônibus e chegar aqui, vamos supor, 08:50h, 08:45h e chegar na loja atrasada.(V8)

É o seguinte, sobre o tempo de horário na loja...meu horário na loja é de 09:00 às 19:00, fixo, sem horário de almoço, mas eu, como vendedora, eu prefiro continuar dentro da loja para atender os clientes porque a gente, estando mais tempo dentro da loja, há probabilidade de vender mais, de render...(V9)

Houve relatos, também, no sentido de se antecipar ao padrão requisitado (inclusive em termos de pontualidade) em função de uma preferência pessoal cuja motivação se pauta em não ser cobrado, em não precisar ser mandado ou chamado atenção, ou seja, em não permitir ser ostensivamente colocado em uma posição de submissão, como sintetiza uma das vendedoras:

Ah, a gente vive realmente em função da empresa, fazemos tudo pela empresa, né... chego aqui 09:00h da manhã e geralmente saio daqui às 07:00h da noite. Então, a gente acaba passando a maior parte do tempo aqui, né... mas, infelizmente é necessário para gente alcançar os objetivos, né... os números, antes que nos cobrem. (...) A gerente sim, o horário dela é bem intenso... é o mesmo ritmo que a gente... ela acompanha bem a gente.(V2)

Sobre o arrastamento por “condução”, algumas das entrevistadas (G4,G7,G9,V2,V6,V7,V8) afirmaram que passam a maior parte do tempo dentro da loja, montando sua agenda pessoal “a reboque” da profissional, já que seu trabalho “toma” muito do seu tempo, apesar de isso ser visto como “natural” nos dias de hoje.

Olha, a loja, de modo geral, influencia 100% porque, às vezes, eu planejo o meu dia só que, de acordo com a demanda que eu vou tendo aqui, de movimento, de fluxo, de cliente... aí meu planejamento vai todo para o alto (risos). Então, a loja influencia, eu trabalho de acordo com a loja. A medida que ela vai me dando tempo, eu vou resolvendo outras coisas que eu tinha planejado.(G8)

Assim, o tempo parece um recurso que é negociado a todo momento, já que é sua posse que garante que as pessoas possam fazer, ou não, outras atividades que julgam importantes em suas vidas. Desse modo, tornam-se compreensíveis as falas de todas as gerentes e parte das vendedoras sobre vivenciarem a sensação de ser um tempo “bem comprimido”, “cronometrado”, que o final de semana é o “único tempo” que possuem para conseguir resolver outras atividades além daquelas diretamente relacionadas ao trabalho, pois “vivem” na loja, onde são mais cobradas do que cobram da equipe de vendas, efetivamente. De acordo com suas falas, o ritmo de vida “acelerado” impacta no seu modo de pensar, agir e se comunicar, nas suas agendas pessoais e seus relacionamentos, principalmente com os filhos.

Então, o tempo que eu tenho com ele [filho], eu estava de férias agora... tirei 30 dias de férias, fiquei 30 dias com meu filho, então, agora, para mim, esse ano, já dei carinho 30 dias, está bom... A gente precisa trabalhar, não tem como, não é!? E a vida está muito difícil, não tem como... você tem que conseguir conciliar os dois.(G3)

Todas nós temos filhos, né... então, o que a gente faz é em torno dos filhos, sem prejudicar a empresa.(V3)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, em face das necessidades impostas pelo processo e pelo cotidiano de trabalho, a maioria das entrevistadas adota comportamentos policrônicos, acelerados e pontuais, alinhando seu comportamento ao futuro e aos tempos definidos por outros atores sociais, sendo por eles arrastados de variados modos.

Quanto à compressão do tempo, esta foi verificada de modo mais recursivo nas falas das gerentes, indicando que nessa função há peculiaridades que se traduzem em sobrecarga diferenciada dos demais postos de trabalho no comércio varejista abordado.

Além da associação entre policronicidade e velocidade, já apresentada na literatura, foram identificadas, também, outras duas: entre policronicidade e pontualidade, revelando uma lógica inversa, ou seja, quando uma aumenta, a outra diminui; e entre duas dimensões temporais - policronicidade e velocidade - e qualidade do trabalho realizado, em ordens diversas, isto é, as entrevistadas manifestaram-se tanto no sentido de que a qualidade do seu trabalho poderia diminuir caso fosse feito mais rapidamente, como poderia aumentar na medida em que atendem mais clientes, por exemplo. Estas injunções carecem de aprofundamento em pesquisas futuras.

Diante dos achados e das limitações do estudo, que abordou apenas mulheres e que trabalham em nove lojas de um pólo comercial situado em uma metrópole brasileira, sugere-se traçar uma agenda de pesquisa. Para tanto, em estudos futuros, considera-se abordar outros pólos comerciais, assim como em outros setores além do varejo, como indústrias, prestadores de serviços, organizações do terceiro setor, setor público, dentre outros, já que os alinhamentos temporais entre as pessoas e entre elas e a organização são substanciais para a concretização dos objetivos, tanto pessoais como coletivos. O trabalho do gestor, nessa perspectiva, assume destaque, já que é este sujeito quem coordena o trabalho dos demais, quem faz “fazer” e quem, portanto, caracteriza-se como maior responsável por tal alinhamento.

É conveniente lembrar, como mencionou Elias (1998), que as pessoas vão preferir trabalhar com outras que possuem o mesmo ritmo, o que demonstra o lado motivacional do construto central abordado na pesquisa aqui apresentada. Note-se que a temática do tempo não se restringe a uma realidade pessoal, regional ou nacional, mas transcende culturas já que ele - o tempo - é vivenciado por todo ser humano, sendo, portanto, de interesse mais amplo, tanto pela academia como pelo mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- Ancona, D. G. & Chong, C. L. (1996). Entrainment: pace, cycle, and rhythm in organizational behavior, *Research in Organizational Behavior*, 18, 251-284.
- Bauman, Z. (2007). *Tempos Líquidos*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2004). *A Construção Social da Realidade*, Vozes, Petrópolis.
- Bluedorn, A. (2002). *The Human Organization of Time: temporal realities and experience*, Stanford University Press, Stanford.
- Bluedorn, A. C. & Jaussi, K. S. (2007). Organizationally Relevant Dimensions of time across levels of analysis, in DANSEREAU, F. & YAMMARINO, F. J. (orgs.), *Multi-Level Issues in Organizations and Time. Research in multi-level issues – Volume 6*, Elsevier, Oxford, 187-223.
- Davel, E. & Melo, M. C. O. L. (2005). Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes, in DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. (orgs.), *Gerência em Ação*, FGV, Rio de Janeiro, 29-56.
- Elias, N. (1998). *Sobre o Tempo*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- Frezza, M., Grisci, C. L. I. & Kessler, C. K. (2009). Tempo e espaço na contemporaneidade, *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 3, 487-503.

- Godoi, C. K. (2005). Possibilidades de Análise do Discurso nos Estudos Organizacionais: a Perspectiva da Interpretação Social dos Discursos, *Anais do XXIX EnANPAD*, ANPAD, Brasília.
- Godoi, C. K. (2009). A Perspectiva da Interpretação Social dos Discursos, in CARRIERI, A. P., SARAIVA, L. A. S., PIMRNTEL, T. D. & SOUZA-RICARDO, P. A. G. (orgs.). *Análise do Discurso em Estudos Organizacionais*, Juruá, Curitiba, 131-152.
- Gherardi, S. & Strati, A. (1988). The temporal dimension in organizational studies, *Organization Studies*, 9, 2, 149-164.
- Grisci, C. L. I. (2000). *Trabalho, Tempo e Subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*, Tese (Doutorado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC-RS, Porto Alegre.
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life*, Anchor Books, New York.
- Harvey, D. (2009). *Condição pós-moderna*, Loyola, São Paulo.
- Jönsson, B. (2004). *Dez Considerações sobre o Tempo*, José Olympio, Rio de Janeiro.
- Klein, E. (1995). *O tempo*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. J. (1981). The Structures and Meanings of Social Time, *Social Forces*, 60, 432-462.
- Mello, H. D. A. & Tonelli, M. J. (2002a). O tempo e as organizações, *Anais do II Eneo*, ANPAD, Recife.
- Mello, H. D. A. & Tonelli, M. J. (2002b). Tempo é dinheiro?, *Anais do XXVI EnANPAD*, ANPAD, Salvador.
- Orlandi, E. P. (2001). *Análise de Discurso*, Pontes, Campinas.
- Paiva, K. C. M., Pinto, D. L., Dutra, M. R. S. & Roquete, R. F. (2010). Tempo e gerência: um estudo com gestores do varejo, *Anais do XXXIV EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Paiva, K. C. M., Pinto, D. L., Dutra, M. R. S. & Roquete, R. F. (2011). Quanto Tempo o Tempo Tem? um estudo sobre o(s) tempo(s) de gestores do varejo em Belo Horizonte (MG), *Organizações & Sociedade*, 18, 59, 641-659.
- Paiva, K. C. M. & Mageste, G. S. (2008). Ação, Devoção e Desilusão: Incluindo as Categorias Cultura e Tempo na Análise da Função Gerencial, *Anais do XXXII EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Perlow, L. A. (1999). Time Famine: toward a sociology of work time, *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81.
- Piettre, B. (1997). *Filosofia e ciência do tempo*, EDUSC, Bauru.
- Silva, J. R. G. & Wetzel, U. (2004). Configurações de Tempo e a Tentativa de Adaptação dos Indivíduos às Mudanças Organizacionais, *Anais do XXVIII EnANPAD*, ANPAD, Curitiba.
- Tonelli, M. J. & Dantas, A. S. (2007). Sentidos do Tempo no Cotidiano do Trabalho de Gestores, in CARRIERI, A. P. & SARAIVA, L. A. (orgs.), *Simbolismo organizacional no Brasil*, Atlas, São Paulo, 293-307.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas, São Paulo.
- Vergara, S. C. & Caldas, M. P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990, *Revista de Administração de Empresas*, 45, 4, 66-72.
- Whitrow, G.J. (2005). *O que é tempo? uma visão clássica sobre a natureza do tempo*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.