

# ESPAÇO, TEMPO E A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Cláudia Peixoto de Moura

A relação tempo e espaço na gestão organizacional é abordada com pouca frequência, tanto na área da Administração como na de Comunicação Social. Por este motivo, para fundamentar a questão proposta, foram utilizadas obras específicas, até porque o tema delimitado possui um enfoque novo, o que valoriza o estudo em pauta. A sua elaboração foi baseada em pesquisa bibliográfica e em entrevista despadronizada com autor de renome (Renato Ortiz) que estuda problemas relevantes para a sociedade atual.

O presente trabalho se propõe a apresentar a relação tempo e espaço nas organizações e nas sociedades em mutação, em dois momentos. Isto possibilitará um panorama da situação para o Terceiro Milênio, pois é com a visão no futuro que os administradores e comunicadores devem exercer suas atividades profissionais, garantindo o êxito das suas ações planejadas.

## 1. Tempo e espaço nas organizações

O espaço e o tempo são duas dimensões inseparáveis, nas quais o ser humano se insere e age "pois um movimento no espaço é também um movimento no tempo" (CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume I, p. 31). O tempo se refere aos ritmos das atividades individuais e coletivas, com um passado, um presente e um futuro, "mas o tempo de uns não é o mesmo tempo de outros" (Idem, ibidem). E o espaço diz respeito a lugares determinados, onde os indivíduos desenvolvem um meio particular" (Idem, ibidem), devido a vínculos pessoais, sociais e especialidades profissionais, sendo estes lugares "integrados a espaços mais amplos" (Idem, ibidem).

Estas duas dimensões serão abordadas a seguir, de forma isolada.

para possibilitar uma especificação dos conteúdos pertinentes ao assunto em pauta, sob o enfoque das organizações.

### 1.1 - Tempo

Há dois tipos de paradigmas do tempo: o linear-quantitativo e o cíclico-qualitativo. O tempo linear foi imposto pela tradição judaico-cristã, tendo como característica a “progressão em direção a um fim último”(HASSARD, John. Tempo de trabalho - outra dimensão esquecida nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** . Volume 1, p. 178), com a existência de “um começo absoluto”(Idem, ibidem). Já no tempo cíclico, “os acontecimentos se desenrolavam seguindo um ritmo imutável na vida do homem arcaico; o sentido do tempo lhe vinha de sua luta contra as estações, e seu horizonte temporal era definido pelo “mito do eterno retorno”(Idem, ibidem). Os homens modernos racionalizam “um processo histórico que lhes parece não ter começo nem fim”(Idem, ibidem).

Em relação ao paradigma linear-quantitativo, o tempo é um fenômeno matemático, dominante nos estudos da área. “Apresenta o tempo de trabalho como um bem limitado cujo valor aumenta à medida em que se rarefaz”(Idem, p. 180). Alguns aspectos relevantes desta questão devem ser salientados:

- trabalho - há uma organização “em torno das máquinas”(Idem, ibidem), equipamentos.

- planejamento - há uma organização “em torno dos horários”(Idem, ibidem), uma coordenação com medidas de tempos, uma avaliação da produtividade a partir de um quadro temporal e um controle do trabalho feito pelo relógio.

- duração do trabalho - há uma substituição da “tarefa como principal unidade de produção”(Idem, ibidem) pelo tempo.

- trabalhadores - são “submetidos a horários de trabalho”(Idem, ibidem), com tempo rígido.

- tempo - é uma “mercadoria que se pode ganhar, e economizar ou gastar”(Idem, p. 181), atribuindo precisão, disciplina e controle ao processo de trabalho. “O relógio é a máquina dominante da organização produtiva; é ela que dá o sinal de início e encerramento do trabalho”(Idem, ibidem). O tempo foi descoberto como um valor

"expresso em termos econômicos"(Idem, p. 182), tornou-se "um bem de consumo" e "uma grandeza quantitativa"(Idem, ibidem).

Quanto ao paradigma cíclico-qualitativo, este determina uma "combinação de temporalidades que se opõem entre si"(Idem, p. 186). Alguns aspectos relativos a esta questão devem ser registrados:

- temporalidades microssociais - são os tempos flexíveis de grupos e comunidades.

- temporalidades macrossociais - são os tempos unificados e hierarquizados de sistemas e instituições.

- tempos sociais - são múltiplos, porque em cada classe social existe inúmeros níveis de tempo, com durações particulares e ritmos baseados em significações, experiências culturais.

- ordem social - há um retorno periódico de momentos "que estão, cada um deles, associados à ocorrência de um acontecimento particular da vida social"(Idem, p. 191). Há uma sucessão conhecida com antecedência.

- tempo de trabalho - há uma organização que favorece "a coesão, o consenso, a integração e a estabilidade"(Idem, p. 192), como também conflitos e constrangimentos.

Com a finalidade de traçar um paralelo entre os dois paradigmas do tempo, será apresentado um quadro (Idem, p. 184) com informações complementares, que dá um panorama das questões enfocadas:

#### PARADIGMAS DO TEMPO

<i>LINEAR - Quantitativo</i>	<i>CÍCLICO - Qualitativo</i>
* <b>Realismo</b> objetividade	* <b>Nominalista</b> adoção do quadro de referência dos indivíduos
* <b>Determinismo</b> sucessão de acontecimentos e condição limite	* <b>Voluntarismo</b> testemunho pessoal das situações
* <b>Homogeneidade</b> recurso empregado em inúmeras atividades	* <b>Heterogeneidade</b> relatividade da realidade social
* <b>Nomológico</b> passado (sem repetição), presente (efêmero), futuro (a ser explorado)	* <b>Ideográfico</b> idéia de assistir o desenrolar da vida social
* <b>Quantidade</b> mensurável, divisível ao infinito	* <b>Qualidade</b> conhecimento pormenorizado das situações, atividade subjetiva
baseado na reificação	baseado na etnografia

## 1.2 - Espaço

O espaço possui funções materiais e valores sociais. É "objeto de práticas e de intervenções diversas"(FISCHER, Gustave - Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume II, p.83), onde o comportamento humano exerce uma dominação expressa pelas interações (ocupação/ utilização). A organização espacial estrutura as comunicações e "constitui um mensageiro social sobre o grupo ou a sociedade que o ocupa, seu modo de vida e seus valores"(Idem, ibidem).

O território é "uma dimensão interativa do comportamento humano em dado contexto"(Idem, p. 85), sendo classificado em 3 tipos:

- território primário - é o lugar reconhecido como do indivíduo, sendo ocupado e utilizado de forma estável, com intimidade.
- território secundário - é o lugar ocupado por um grupo de pessoas, onde há regras para o acesso e uso.
- território público - é o lugar ocupado por qualquer pessoa, temporariamente, onde há normas de comportamento para o acesso e uso.

A dominação territorial ocorre através do comportamento adotado pelo indivíduo em um local, onde exerce influência, implicando na sua apropriação e identificação. Os comportamentos associados a determinados locais possibilitam demarcações culturais e sociais. Estas são reveladoras da identidade pessoal e social, que é desenvolvida mediante a aquisição de conhecimentos e experiências nos relacionamentos compartilhados em territórios, nos quais estão estabelecidos elos entre os indivíduos.

O espaço pessoal é uma "fronteira invisível em torno da pessoa", sendo "considerado uma zona emocional, sócio-afetiva, que se refere ao conceito de intimidade e de privatização"(Idem, p. 87). Expressa-se pelo uso da distância interpessoal "que os indivíduos estabelecem entre si"(Idem, ibidem). Suas funções são de regulação das interações sociais e de criação do sistema de defesa, porque protege "aquilo que tem valor de intimidade" e preserva o "que é considerado em cada cultura como o núcleo inviolável do indivíduo"(Idem, p. 88).

A dominação de um território, sendo mecanismo de apreensão do espaço, pode ser identificada como apropriação. Suas

características são marcas, sinais, valores culturais, e a construção do espaço pessoal, ocorrendo estas intervenções através das interações com o ambiente.

Também há o espaço organizacional ao qual são atribuídos 3 tipos:

- espaço dividido - que é fragmentado pelas atividades previstas.
- espaço imposto - mediante a atribuição de locais definidos de acordo com as categorias dos indivíduos no sistema hierárquico. "É um espaço político na medida em que ele é o vetor das orientações que o poder lhe imprime"(Idem, p.91).

- espaço controlado - onde acontece a dominação dos indivíduos pela sua visibilidade nos espaços arrumados, e pela comunicação orientada impondo "vias de circulação, canais formais que seguem a necessidade de estruturar a informação de um modo funcional"(Idem, p. 92).

A arrumação dos espaços é uma forma de organizar o trabalho e de criar uma estrutura com valores organizacionais. O espaço organizacional possui uma dinâmica, que é a maneira do indivíduo interagir com este espaço.

O comportamento territorial envolve sentimentos de responsabilidade, de comprometimento do indivíduo em pertencer à organização. "O espaço onde se trabalha é utilizado como um território próprio: Seu ocupante marca-o como um domínio sob sua autoridade"(Idem, p. 95). A apropriação do lugar é a fixação ao local, transformando-o e ocupando-o de forma pessoal. O valor do espaço pessoal é expresso no espaço do trabalho através da personalização do local, principalmente quando o indivíduo detém liberdade, poder e autonomia.

O espaço de trabalho tem relação com a cultura organizacional. Seus indicadores são:

- espaço-emblema: é a apresentação da organização pelas configurações específicas, pelos vários índices que produzem sensações e apreciações "sobre o espaço do trabalho, seus valores e sua imagem"(Idem, p.99).

- espaço-suporte da comunicação: significa que os espaços do trabalho carregam códigos sociais e valores correspondentes ou não, aos da cultura da organização. "O espaço é assim um vetor de comunicação que produz mensagens sobre a empresa" (Idem, p.100)

- espaço-simbólico: contém indicações que são atributos conferidos ao local de trabalho. As características definem a organização "pelas categorias da representação e dos sistemas de crenças, dotados de valores"(Idem, *ibidem*).

Existem novas perspectivas com a informatização, porque há uma "recomposição do espaço de trabalho"(Idem, p. 101). O lugar estratégico na organização é junto a uma rede de informações com capacidade de intervenção. Há, portanto, uma nova relação com o espaço, devido à utilização de equipamentos permitindo que determinadas atividades sejam realizadas "não importa onde, com a condição de se dispor do material adequado"(Idem, p. 102). A tecnologia possibilita que os processos de trabalho se atualizem.

## **2. Tempo e espaço nas sociedades em mutação**

As organizações são sistemas onde a mentalidade gerencial deve reverter os espaços locais em descentralizados, nos moldes das sociedades atuais. A capacidade de comunicação, propiciada pela tecnologia, é uma necessidade devido ao descentramento das atividades que precisam de um fluxo de informações, e de controles. As pessoas podem estar simultaneamente em vários lugares, através das técnicas de comunicação. Portanto, a tecnologia tem um efeito sobre o tempo e o espaço, garantindo sua integração e sincronia, que atingem atividades diversas.

Sob o enfoque das sociedades em mutação, ou seja, das sociedades com um tempo presente e um espaço global, revelando processo de transformação social, econômica e cultural em andamento, serão abordadas ambas dimensões, da mesma forma como ocorreu no capítulo anterior. Primeiramente, a relação tempo/espaço será exposta para, num segundo momento, apresentar de maneira isolada, as especificações referentes aos assuntos delimitados.

### **2.1. Tempo x Espaço**

O espaço e tempo são categorias sociais. A duração do deslocamento de um ponto a outro depende da técnica de circulação utilizada no trajeto, que tem uma velocidade para transitar no interior da rota. A circulação é o elo da comunicação que determina uma mobilidade de mercadorias, objetos e pessoas. O espaço é "marcado

por valores particulares e por uma mentalidade coletiva modal, pois uma civilização é uma continuidade no tempo da larga duração”(ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura**, p. 17). Existe um núcleo específico que permanece intacto, mas a contabilização do tempo é ajustada para a concretização da racionalidade de um mundo unificado.

Hoje há um relógio mundial, um tempo universal, “instrumento de medida hegemônico, que comanda o tempo dos outros”. ... “Todos os tempos são globais, mas não há um tempo mundial. O espaço se globaliza, mas não é mundial como um todo”. ... “Todos os lugares são mundiais, mas não há espaço mundial. Quem se globaliza, mesmo, são as pessoas e os lugares”( SANTOS, Milton. **Técnica Espaço Tempo**, p. 31). O espaço é único, com a globalização dos lugares que revelam o mundo, devido à intercomunicação. E o tempo é único, com a generalização das necessidades dos indivíduos, em nível mundial.

A desterritorialização é o novo processo característico da formação da sociedade global, que possibilita a dissolução do tempo e do espaço conhecidos e a descoberta de tempos e espaços desconhecidos. Estão alterados o ponto de referência e o momento preciso, os lugares e as épocas, a Geografia e a História. Há uma “revolução dos quadros de referência”(IANNI, Octávio. **A Sociedade Global**, p. 100) da formação do indivíduo.

O tempo é uma “sucessão dos eventos e sua trama”. O espaço é “o meio, o lugar material da possibilidade dos eventos”. E o mundo é “a soma, que é também síntese, de eventos e lugares. A cada momento, mudam juntos o tempo, o espaço e o mundo”(SANTOS, op. cit., p. 41). Em consequência existem sociedades com características opostas entre si, conforme o paralelo estabelecido abaixo (SANTOS, op. cit., p.79):

* cidade informada	* aglomeração
* vias de transporte e comunicação	* zonas de resistência
* espaços inteligentes	* espaços opacos
* infraestrutura para atividades	* infraestrutura do passado
* rápida mobilização	* tempos lentos

A tradição está ligada ao tempo, onde “a cultura material passa de um grupo para o outro”(ORTIZ, op. cit., p. 74) transmitida por gerações, da mesma população. Já a difusão está ligada ao espaço,

onde os conteúdos culturais passam de uma população para outra. De acordo com Luhmann, a tradição não pode ser dissociada da história factual do sistema. A influência é aceita porque já foi aceita anteriormente e existe uma continuidade temporal. Quanto à difusão, os meios de comunicação favorecem a circulação devido à tecnologia, sendo que o espaço não se constitui em obstáculo para o intercâmbio de informações.

A união entre o tempo e o espaço está contida nas ações e nos objetos. Portanto, os lugares são globalizados através da velocidade das técnicas, permitindo que o local e o mundial se comuniquem. Contudo, existe um aumento nas "distâncias entre instituições e entre pessoas" (SANTOS, op. cit., p. 82) com a mundialização. Além de novos limites, para um mundo com fronteiras, apesar do desenvolvimento das tecnologias, pois o espaço não foi "superado pela velocidade do tempo" (ORTIZ, op. cit., p. 220). Houve, sim, uma redução do tempo para "o movimento de um lugar a outro, tendendo a um mercado com "uma maior atração no espaço através do tempo" (IANNI, op. cit., p. 134).

O tempo e o espaço são usados de forma diferente. "Os homens não percorrem as mesmas distâncias no mesmo tempo, há alguns que percorrem uma distância X ou Y em tempo muitas vezes maior devido a falta de meios para fazê-lo diferentemente" (SANTOS, op. cit., p. 166). Assim, há velocidades diferentes para os diversos grupos sociais.

## 2.2 - Tempo presente

As diferenças entre os países são reveladas devido ao uso da mesma unidade temporal em seus ritmos, ou seja, a hora universal. O tempo é adequado "às exigências de uma civilização urbano-industrial. Tempo mundial que se impõe a todos os países, independentemente de suas peculiaridades, ou de suas idiosincrasias" (ORTIZ, op. cit., p. 51).

O tempo do mundo está relacionado à divisão de trabalho nas cidades. "O tempo se dá pelos homens. O tempo concreto dos homens é a temporalização prática, movimento do Mundo dentro de cada qual e, por isso, interpretação particular do Tempo por cada grupo, cada classe social, cada indivíduo" (SANTOS, op. cit., p. 83). O urbano "reúne e associa pedaços de tempo materializados de forma diversa

e, desse modo, autoriza comportamentos econômicos e sociais diversos”(SANTOS, op. cit., p.96).

Existe uma simultaneidade entre o tempo social (momentos da vida social) e o tempo físico (tempo do relógio). Ainda há diferenças entre:

- tempo da metrópole - que está em todos os lugares, sendo “o tempo do Estado e o tempo das multinacionais e das grandes cidades”(SANTOS, op. cit., p. 155).

- tempos subalternos - que são “marcados por dominâncias específicas”(SANTOS, op. cit., p.155), hierarquizadas por uma seleção de informações, a partir de diversos pontos do território.

### 2.3 - Espaço Global

O indivíduo está em crise com relação ao seu espaço, criando problemas de identidade. A cidadania está no espaço específico da nação. Porém, este espaço possui uma dimensão fragmentada em: tribo, como uma “união de homens por suas semelhanças”, e lugar, como uma “união dos homens pela cooperação na diferença”(SANTOS, op. cit., p. 36).

O espaço global é formado por redes com diferentes níveis, e características, que se sobrepõem e se prolongam. Já o espaço geográfico é aquele “de todos os homens, de todas as firmas, de todas as organizações, de todas as ações” (SANTOS, op. cit., p. 53). No global, são os circuitos pessoais ou grupais que criam os territórios, ou seja, é a circulação que delimita o espaço público. No geográfico, ocorre o inverso, pois o espaço físico já possui circuitos determinados para a circulação.

A composição do espaço resulta de dois recortes:

- horizontalidade - é o processo da produção, base do cotidiano das pessoas, onde as ações são similares, ou complementares. É constituída por “uma solidariedade organizacional literalmente teleguiada e facilmente reconsiderada”(SANTOS, op. cit., p. 55). São espaços contínuos, áreas produtivas, “fábrica da produção propriamente dita e o *locus* de uma cooperação mais limitada”(SANTOS, op. cit., p. 93).

- verticalidade - é o processo de circulação, área “da integração hierárquica regulada, doravante necessária em todos os lugares da

produção globalizada e controlada à distância”(SANTOS, op. cit., p. 54). São sistemas urbanos com intercâmbio e regulação, pontos no espaço que “asseguram o funcionamento global da sociedade e da economia”, através “da produção (circulação, distribuição, consumo), sendo veículo de uma cooperação mais extensa e implacável”(SANTOS, op. cit., p. 93).

A horizontalidade e a verticalidade estão em permanente movimento, tanto no conteúdo como na forma dos territórios, onde a informação rege as ações destes espaços.

Os limites espaciais são: global/nacional e mundial/local. As regiões são subdivisões do espaço, a partir de conveniências (lugares funcionais), de existência social, com “sucessivas mudanças na forma e no conteúdo”(SANTOS, op. cit., p. 98) devido à divisão do trabalho. As relações funcionais pressupõem uma mobilização do indivíduo, havendo necessidade de sinalizações, códigos de orientação (indicações, painéis com informações). É um espaço impessoal, serializado, onde o indivíduo é um usuário. Além disso, há espaços de mandar (espaços do saber) e espaços de obedecer (espaços do fazer), caracterizando os fluxos estruturadores do território organizacional.

### **Considerações Finais**

Espaço e tempo são dimensões inseparáveis e categorias sociais, que sofrem o efeito da tecnologia. O tempo de um deslocamento no espaço depende da técnica de circulação utilizada e de sua velocidade, havendo diferenças em seu uso pelos diversos grupos sociais. O espaço e o tempo são únicos nas ações, pois uma redução do tempo garante maior atuação no espaço.

O tempo está relacionado à hora universal dos ritmos das atividades individuais e coletivas, portanto à divisão de trabalho. Existe uma simultaneidade do tempo social e físico, e uma diferenciação do tempo da metrópole e dos subalternos. E o tempo nas organizações é representado por dois paradigmas, o linear-quantitativo e o cíclico-qualitativo, que se referem ao tempo como mercadoria e como momentos sociais, respectivamente.

O espaço está ligado a lugares determinados e integrados, devido aos vínculos estabelecidos. O território é uma dimensão

interativa que depende da sua ocupação e utilização. A dominação territorial se dá pela apropriação e identificação dos indivíduos, que personalizam o lugar, através de demarcações culturais e sociais. A arrumação dos espaços organiza o trabalho e cria uma estrutura com valores organizacionais. O espaço de trabalho tem relação com a cultura organizacional, porque demonstra configurações específicas, índices, códigos sociais, valores, atributos conferidos, representações e crenças. A mobilização dos indivíduos ocorre em um espaço impessoal, serializado, com sinalizações e códigos de orientação.

A organização está dividida em espaços de mandar, caracterizados pelo saber, e espaços de obedecer, relativos ao fazer. Estes territórios são dominados e hierarquizados pelo tempo de trabalho, como um valor, um bem de consumo, que provoca coesão e conflitos entre os indivíduos. Conseqüentemente, a relação tempo e espaço nas organizações e nas sociedade em mutação revelam uma transição acarretada pelas novas tecnologias, vislumbrando uma nova ordem para a gestão no Terceiro Milênio.

#### FONTES CONSULTADAS:

- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Coord. de Jean-François Chanlat. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. Volume I.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Coord. de Jean-François Chanlat. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994. Volume II.
- HASSARD, John. Tempo de trabalho - outra dimensão esquecida nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Coord. de Jean-François Chanlat. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. Volume I.
- IANNI, Octávio, **A Sociedade Global**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.
- LUHMANN, Niklas. **Poder**. Trad. de Martina Crousot de Rezende-Martins. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.
- ORTIZ, Renato **Mundialização e Cultura**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- ORTIZ, Renato. Entrevista concedida. Aracajú, 5 de setembro de 1995.
- SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo - globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1994.

CLÁUDIA PEIXOTO DE MOURA  
Profa. FAMECOS PUCRS  
Doutoranda em Ciências  
da Comunicação ECA - USP