

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A DISPOSIÇÃO DO TEMPO E ESPAÇO NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP: A CASE STUDY ON THE DISPOSITION OF TIME AND SPACE IN ORGANIZATIONS

Carla Matias Gontijo¹

Paula de Barcelos França²

Poliana Aparecida Gonçalves³

RESUMO

A capacidade de perceber e analisar as forças culturais de uma organização permite observar a realidade, portanto, fatos que antes sem significado passam a fazer sentido. A percepção de tempo e espaço de um grupo demonstra uma parte fundamental da cultura de uma organização. Assim, propôs-se investigar as implicações das suposições sobre o tempo e espaço assumidas em uma empresa da região do Triângulo Mineiro, e verificar como elas afetam a cultura organizacional. Para isso, buscou-se através de uma análise descritiva, apresentar as suposições de tempo e espaço refletidas pela diretoria da empresa, e seus impactos sobre os membros da organização. Metodologicamente, optou-se pelo uso do estudo de caso, realizou-se pesquisa bibliográfica e utilizou-se o método fenomenológico. Através dos resultados observa-se que a organização estudada valoriza o papel da utilização do espaço na realização do trabalho, visto que as melhores localizações são reservadas ao pessoal de status superior. Quanto às suposições de tempo, estas implicam que os colaboradores devem estar ocupados durante todo o expediente. Após analisar a realidade da organização, pode-se concluir que sua cultura é afetada pelas pressuposições sobre tempo e espaço assumidas. As implicações de tais pressuposições envolvem conflitos, insatisfação e insegurança dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional; Pressuposições sobre Tempo e Espaço; Conflitos.

ABSTRACT

The ability to perceive and analyze cultural forces of an organization allows to observe the reality, therefore, meaningless facts start to make sense. The perception of time and space of a group demonstrates a fundamental part of the culture of an organization. Thus, we proposed to investigate the implications of assumptions about time and space assumed by a company in the region of Minas Gerais, and see how they affect organizational culture. Through a descriptive analysis we sought to present the assumptions of time and space reflected by the company's board, and its impact on the members of the organization. Methodologically, we chose to use the case study, a research based on literature was carried out and the phenomenological method was used. Through the results it is observed that the organization studied emphasizes the role of space utilization while

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4953832623920806>.

² Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1925291068240263>.

³ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/0951670301653431>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 03 Páginas 34-48
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

performing the work, as the best locations are reserved to the staff of higher status. Concerning to the assumptions of the time, they imply that employees must be busy throughout the workday. After analyzing the reality of the organization, it can be concluded that their culture is affected by assumptions about time and space taken. The implications of these assumptions involve conflict, dissatisfaction and insecurity among employees.

KEYWORDS: Organizational Culture; Assumptions about Time and Space; Conflicts.

1 – INTRODUÇÃO

Ser capaz de perceber e analisar as forças culturais que emergem em uma organização, possibilita ver a realidade através de lentes culturais, deste modo, fatos que antes pareciam sem sentido, frustrantes ou estúpidos passam a fazer sentido. De acordo com Schein (2009), a cultura, de modo geral, ajuda a esclarecer situações organizacionais, à medida que explica fenômenos e como normatizá-los.

Cultura é um fator indiscutivelmente presente à realidade de qualquer organização, e é capaz de ditar e delimitar as ações das pessoas nela envolvidas. Conforme Schein (2009), “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada, terá desenvolvido uma cultura.”. Há manifestação de diversas crenças e valores assumidos pelos membros, que por sua vez, influenciam a cultura existente; formando assim, uma nova cultura. Para o autor, “a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas.”

Segundo o autor supracitado, apesar de ser algo abstrato, as forças que se criam em situações sociais e organizacionais que derivam da cultura, são poderosas. Quando não se entende a operação dessas forças, os indivíduos envolvidos tornam-se suas vítimas. Inversamente, quando se entende a dinâmica da cultura, é menos provável que os membros da organização fiquem perplexos, irritados e ansiosos ao se deparar com pessoas de comportamento não familiar e aparentemente irracional.

Diante da complexidade e diversidade das atividades organizacionais, raramente é identificado e decodificado o que se está por trás de ações e decisões aparentemente simples e quotidianas. Muitas vezes, a falta de uma análise sistêmica por meio dos diretores sobre o que acontece na organização, pode gerar

conflitos entre seus membros. Por isso, é de fundamental importância que o líder conheça os artefatos dispostos no ambiente organizacional, e o modo como as pessoas respondem à tomada de decisão e às atitudes dos demais membros.

Entre os aspectos mais centrais de como um grupo funciona, estão as disposições sobre o tempo e espaço assumidos de acordo com a cultura que prevalece na organização. O modo como são concebidas e planejadas tais disposições, reflete no desenvolvimento dos processos existentes no ambiente organizacional. Neste sentido, quais são as implicações das suposições sobre o tempo e espaço assumidas em uma empresa da Região do Triângulo Mineiro, e como elas afetam a cultura organizacional?

Para isso, objetiva-se apresentar através de uma análise descritiva, as suposições quanto ao tempo e espaço refletidas pela diretoria da empresa em questão, bem como seus impactos sobre os membros da organização. Especificamente, delinear as características gerais da organização, bem como dos membros envolvidos na análise; apresentar e discutir a forma como a organização é orientada para o tempo, e avaliar como distribui e organiza seu espaço; e identificar as implicações das ações da diretoria com base em suas suposições sobre tempo e espaço.

O tema em questão é de fundamental importância para a realidade organizacional, uma vez que, conforme Schein (2009), a forma como se define a realidade, o tempo e o espaço, representa o nível mais profundo de suposições e, portanto, é o nível ao qual mais se apegam para evitar incertezas e ansiedades. A estrutura cultural consiste em como se percebe a realidade e a verdade, e em como os indivíduos se orientam em relação ao ambiente físico e humano. Tal orientação envolve experiências inconscientes aceitas como verdadeiras, e inseridas nos conceitos de tempo e espaço.

Sob este contexto, outras pesquisas realizadas demonstram diferentes focos de análise que tratam a importância das suposições de tempo e espaço na organização, tais como, Santos (2003) e Fleury (2002).

Também se justifica este estudo, a partir das contribuições que pode trazer ao proporcionar respostas a possíveis fatores conflitantes relativos à cultura e

às suposições sobre a natureza do tempo e do espaço vivenciados na organização. Deste modo, podem-se esclarecer fatores antes vistos como sem sentido, à medida que a cultura explica fenômenos e como normatizá-los (SCHEIN, 2009).

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Espaço e tempo são categorias essenciais em diversas áreas do conhecimento. Mesmo nas ciências naturais, as ideias sobre a natureza do tempo e espaço se transformam com o passar dos anos. Nas ciências humanas, espaço e tempo não são elementos menos importantes; são considerados categorias sociais, noções que se tornam pano de fundo das compreensões e interpretações do mundo em que vivemos. Enfim, toda atividade e experiência humanas são compostas por essas duas dimensões, o que não ocorre de forma diferente nas organizações (CHANLAT, 1994).

A percepção de tempo e espaço dos indivíduos sofre constantes modificações de acordo com as novas vivências grupais que compartilham, e assim essa nova realidade adquire um significado diferente que expõe elementos fundamentais para compreender as relações sociais.

A percepção de tempo e espaço de um grupo demonstra uma parte fundamental da cultura de uma organização. Para Schein (2009), o significado e uso do tempo e espaço estão entre os aspectos mais sutis da cultura organizacional, porque tais suposições operam fora da consciência e são assumidas como verdadeiras. Assim, se não houver um compartilhamento destes significados, haverá conflitos de comunicação e relacionamento entre os membros de uma organização.

A noção de espaço, como por exemplo, o tamanho dos escritórios, layout, localização, dentre outras características observáveis, evidencia claramente como é realizada a distribuição de cargos e status em uma organização.

Fischer (1994) estabelece que o espaço pode ser concebido como vetor das interações sociais, e seu estudo põe em evidência a importância da experiência social com os diferentes ambientes. Tal teorização mostra a natureza psicossocial do local de trabalho, em que o espaço informa sobre a maneira como o trabalhador

lida com o seu trabalho – o próprio espaço pode ser uma linguagem da cultura organizacional (FISCHER, 1994).

Deste modo, percebe-se que o espaço representa para o indivíduo um conjunto de possibilidades, prescrições e proibições de conteúdo tanto espacial quanto social. Social por ser um espaço “existencial”, de uma experiência de relação com o mundo, com as pessoas e com o próprio lugar.

Hall (1981) reconheceu quatro zonas de distância/envolvimento entre os indivíduos e atividades, as relações e emoções associadas com cada uma delas: distância íntima, distância pessoal (ou espaço pessoal), distância social e distância pública. Em cada uma delas há um consenso sobre o que significa estar “muito próximo” ou “muito distante”.

Chanlat (1994) expõe que a importância da dimensão espacial no contexto das organizações reside no fato de que o espaço fixa a identidade social e pessoal, e é fonte de carga afetiva e social. Para o autor, o espaço configura-se como categoria social, campo que estrutura as interações dentro da organização. Destaca-se também a possibilidade de caracterizar o tempo como um dos pilares fundamentais do quadro da ação humana.

Pode-se dizer que há uma correlação entre a noção de tempo e a ideia de espaço, e são indissociáveis. Elias (1998), afirma que o tempo se tornou uma representação simbólica de uma rede de relações que reúne sequências de caráter individual, social ou físico. Assim, pode-se dizer que o tempo é um símbolo que é aprendido pelas pessoas ao vivenciar situações complexas da sociedade, o que as obriga a se familiarizar para conseguir adaptar-se.

Schein (2009) expõe três níveis através dos quais as organizações podem se orientar - para o passado, presente ou futuro próximo e distante. Para o passado, orientam-se para como os fatos costumavam ser; para o presente preocupam-se apenas com o momento imediato; para o futuro próximo, atenta-se ao planejamento; e para o futuro distante, investe-se em pesquisa e desenvolvimento.

Hall (1989) demonstra que a orientação para o tempo varia de forma considerável entre as culturas, que podem ser monocrônicas ou policrônicas. Na primeira, o tempo é tido como algo tangível. Portanto, horários e horas marcadas

são levados muito a sério, mesmo na vida social e familiar. É dado alto valor ao planejamento, à resolução dos problemas passo a passo e aos cronogramas de término; o que expressa alta linearidade para a realização de atividades. Por outro lado, culturas policrônicas não vêem as horas como algo tão importante em suas atividades, pois o contato humano e a relação pessoal é mais importante do que agendas ou planos. O tempo caracteriza-se por ser relativo, com muitas atividades ocorrendo ao mesmo tempo e continuando até o seu término, mesmo que isso leve ao descumprimento de prazos preestabelecidos.

Assim, nota-se que no tempo monocrônico há grande valor agregado ao tempo, e as atividades devem ser feitas uma de cada vez para que não haja erros e conseqüentemente, desperdício do tempo; já no policrônico, trabalhos são realizadas simultaneamente e há uma valorização das pessoas. Em uma organização pode-se haver os dois modelos, desde que ocorram em departamentos diferentes.

Para Harvey (1989) é necessário “que reconheçamos a multiplicidade das qualidades objetivas que o espaço e o tempo podem exprimir e o papel das práticas humanas em sua construção”. Desta forma, percebe-se que existem vários significados que podem ser atribuídos ao tempo e ao espaço, devido há uma diversidade de percepções humanas, cada pessoa atribui uma definição para estes termos de acordo com a sua cultura.

Com isso, nota-se a grande importância de se orientar no tempo e espaço em qual quer nova situação. Estes fatores devem ser considerados juntos, pois se interagem de maneira complexa em torno da atividade que supostamente ocorre (SCHEIN, 2009).

3 – METODOLOGIA

A pesquisa, cujos resultados são destacados neste artigo, pode ser classificada como descritiva e de natureza qualitativa.

Inicialmente, foram feitas visitas técnicas em uma organização localizada em um município da região do Triângulo Mineiro, para a qual adotou-se o termo

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 03 Páginas 34-48
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

“Empresa” como nome fictício. Tais visitas realizaram-se com o propósito de observar a realidade cultural vivenciada na organização.

Posteriormente, desenvolveu-se um estudo de caso para ensino, que de acordo com Roesch (2007), tem como principais objetivos “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas chaves para o sucesso gerencial; familiarizar os estudantes com as organizações e seu ambiente; e ilustrar aulas expositivas.”

Deste modo, para a realização do presente artigo, primeiramente, embasou-se na pesquisa bibliográfica, que inclui revisão da literatura, consulta a fontes diversas e a opção pela adoção de um referencial teórico básico sobre cultura organizacional com enfoque nas pressuposições sobre tempo e espaço.

Através da pesquisa bibliográfica, identificaram-se vários autores que discorrem sobre o assunto. Exemplos são Chiavenato (1999), Nassar (2000); Vergasta (2001) e Schein (2009), os quais afirmam que a cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. Conforme Vergasta (2001), “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura.”

Utilizou-se como foco as contribuições apresentadas por Schein (2009), que entre outras, analisou a formação da cultura, seus níveis, e suas categorias.

Caracteriza-se a pesquisa como descritiva, pois tem como objetivo descrever o ambiente organizacional da organização em estudo com relação à sua realidade cultural em termos de suposições sobre tempo e espaço.

Baseou-se no método fenomenológico preconizado por Husserl (2000), o qual possui perspectiva qualitativa e preocupa-se com a interpretação dos fenômenos. Segundo Chaves (2009), para o desenvolvimento desse método é necessário imparcialidade por parte do investigador, que deve analisar e descrever o ambiente estudado com a menor interferência possível de suas pressuposições e julgamentos.

4 – RESULTADOS

4.1 – A Empresa

A Empresa situa-se em um município da região do Triângulo Mineiro. É uma concessionária de venda de veículos tradicional e de cunho familiar.

Originou-se no ano de 1993, quando o fundador adquiriu uma organização que havia sido instituída em 1981. Com a mudança de direção, vários processos organizacionais sofreram alterações.

Como representante de uma marca consolidada no mercado brasileiro, possui um padrão de serviço a ser seguido por toda a rede de empresas representantes. Inclui-se um guia, no qual são dispostas todas as normas e condutas a serem seguidas; entre elas a padronização da qualidade de prestação de serviços.

Na cidade em que atua seus concorrentes são organizações representantes de outras marcas de veículos, além de garagens de carros que comercializam veículos semi-novos.

A proprietário da Empresa possui outras unidades localizadas em diferentes cidades mineiras. Há uma grande interação de tais unidades, pois a prestação de serviços e as rotinas de trabalho dos setores financeiro, fiscal e compra/venda, são similares.

4.2 – Os Membros Organizacionais

O fundador da Empresa a dirigiu até o ano de 2005 com estilo de liderança rígido e autoritário. Em sua gestão, foram adquiridas três novas unidades em cidades distintas, as quais eram administradas por colaboradores de sua confiança.

Em maio de 2005, o filho mais velho do fundador assumiu a direção da Empresa. Graduado em Administração e Direito, não enfrentou dificuldades em assumir os negócios da família, e suas ações otimizaram os processos e atividades

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 03 Páginas 34-48
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

administrativas da empresa. Ele assumiu os mesmos preceitos utilizados pelo pai enquanto líder, o qual acreditava que eficiência e agilidade eram características indispensáveis a todos os colaboradores.

Em quatro anos de gestão, acompanhou-se a abertura de mais duas unidades da revenda na região do Noroeste Mineiro. Devido à expansão da organização, o sucessor tornou-se diretor das duas novas unidades, e em 2009, a Empresa passou a ser administrada pela filha do fundador.

Esta também se formou em Administração e Direito. Desde o início de sua liderança na Empresa mostrou-se com mesmo estilo de gestão de seus familiares. Pouco tempo depois, assumiu outra unidade também localizada na região do Triângulo Mineiro.

O presente artigo investigou com maior profundidade, além dos cargos de diretoria da Empresa já citados, outros três, nos quais se identificou uma situação problema relevante para a temática abordada.

A colaboradora “A” atua desde 2007 na empresa, formou-se em Ciências Contábeis e inicialmente foi contratada para trabalhar na área fiscal; posteriormente, foi transferida para o setor financeiro e atualmente desempenha funções técnicas da área de Recursos Humanos.

O Gerente Financeiro “B” é formado em Ciências Contábeis e trabalha na empresa desde 2009.

O colaborador “C” desempenhava o cargo de Gerente de Vendas em outra unidade da Empresa. Com a transferência de unidade, passou a atuar como Gerente Comercial. Este apresenta grande habilidade em comunicar-se com os clientes, o que representa um grande diferencial no momento da consolidação das vendas.

4.3 – As Suposições sobre o Tempo e Espaço Refletidas na Organização

É perceptível, que a Empresa valoriza o papel da utilização do espaço na realização do trabalho, visto que as melhores localizações são reservadas ao

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 03 Páginas 34-48
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

pessoal de status superior. O layout físico representa os níveis de autoridade conforme as funções desempenhadas por cada membro da empresa.

Quanto às suposições compartilhadas pelos diretores sobre o tempo, os colaboradores devem estar ocupados com atividades durante todo o expediente. Caso isto não aconteça, os mesmos são vistos como ociosos.

Na Empresa, a estrutura hierárquica é extremamente centralizada na direção. Todos os processos dependem da aprovação e permissão constante da mesma. Assim, os gerentes não possuem autonomia na tomada de decisões, apenas decidem sobre atividades rotineiras.

Existem programas que valorizam a participação dos colaboradores no processo de inovação da empresa, porém, estes se sentem coibidos pela imagem autoritária transmitida pela chefe.

No início do ano de 2009, a Empresa passou por um processo de formalização quanto ao registro de todas as atividades desenvolvidas, o que possibilitou a otimização dos processos, de forma que cada membro da organização desempenha apenas as funções que lhes são atribuídas, não havendo interferência nas atividades de responsabilidade alheia.

Os processos de recrutamento são sempre externos, e ocorrem por meio de indicações feitas por empresários do ramo ou por pessoas influentes na organização. O que, por vezes, ocasiona desmotivação dos funcionários mais antigos, os quais se sentem desvalorizados. Não existe um plano de carreira estabelecido, de forma que há colaboradores que desempenham as mesmas funções há 10 anos e não tem perspectiva de crescimento profissional.

4.4 – Implicações das Pressuposições sobre o Tempo e Espaços Assumidas

A percepção e experiência do tempo estão entre os aspectos mais centrais de como um grupo funciona. Quando há divergências entre a experiência do tempo das pessoas, surgem problemas de comunicação e relacionamento.

Para a diretora da Empresa é primordial que haja comprometimento por parte de seus colaboradores com horários e entregas de atividades no prazo

estabelecido. Nota-se um grande foco para a eficácia, todos os colaboradores devem cumprir metas, suas ações são altamente coordenadas e há grande sincronia em busca da realização de uma atividade específica.

O planejamento faz parte de todos os projetos da organização. Metas são estabelecidas para todo o ano, e há um acompanhamento mensal do real alcance dos objetivos fixados. Cada departamento possui metas e diretrizes singulares que ao final do mês e do ano, constituirão um único resultado.

Para auxiliar na realização das ações propostas no planejamento da organização, a direção dividiu toda a Empresa em departamentos e estruturou a Instrução de Trabalho – documento que relata todas as atividades a serem desempenhadas pelo o responsável daquele setor; sendo impreterivelmente proibida a transferência das mesmas para outra pessoa que não faça parte do respectivo setor, salvo quando o representante tenha que se ausentar. Desta forma, cada colaborador contribui conforme a exigência do cargo, e as atividades da empresa são distribuídas igualmente, sendo realizadas no seu devido tempo conforme o grau de exigência das respostas e resultados.

Com a transferência do colaborador “C” para a unidade em estudo, instaurou-se o início de um conflito refletido pelas pressuposições do tempo e espaço assumidos pelos funcionários e diretoria da organização. Ao deslocar-se de unidade, foi preciso organizar um espaço para o desenvolvimento de suas atividades e atendimento privativo de clientes. Deste modo, ocupou a sala da colaboradora “A”, a qual passou a dividir uma sala com o colaborador “B”.

A partir dos pressupostos básicos assumidos pela diretoria sobre o tempo e espaço, não se considerou que tal mudança poderia causar conflitos, bem como desmotivação da funcionária “A” que estava passando por uma mudança de local de trabalho.

Apesar dos colaboradores estarem cientes de que a Empresa não possui cultura de efetuar recrutamento interno, instaurou-se um clima de descontentamento na organização a partir da ocupação de um cargo alto por um colaborador de outra unidade da Empresa.

Como referenciado nas pressuposições de tempo e espaço assumidas pela Empresa, seus cargos, salas e layout, são sinônimo de status, desta forma, pode-se compreender o porquê do conflito e da insatisfação da colaboradora “A”. Se tais problemas não forem sanados através de ações da diretoria - como o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores - pode causar implicações na cultura organizacional como um todo.

Neste sentido, tais conflitos devem ser resolvidos para que não prosperem e passem a ser inerentes à cultura da Empresa. Assim, novas pessoas que por ventura possam vir a ser colaboradores da Empresa, não serão inseridos neste contexto propício ao conflito.

5 – CONCLUSÕES

Após analisar a realidade da Empresa, pode-se concluir que sua cultura é influenciada pelas pressuposições sobre tempo e espaço assumidas. As implicações de tais pressuposições envolvem conflitos, insatisfação e insegurança dos colaboradores.

Deste modo, ações como estabelecer formalmente padrões para a tomada de decisão sobre o espaço ocupado pelos colaboradores da empresa, e tempo previamente estabelecido para o desenvolvimento das atividades propostas, são essenciais para amenizar os efeitos das pressuposições culturais sobre tempo e espaço na organização em estudo. Exemplos de tais ações são a revisão de normas e diretrizes para a tomada de decisão, elaboração de planos de carreira e programas de desenvolvimento de pessoas.

A Empresa volta-se ao tempo monocrônico (SCHEIN, 2009), uma vez que há sincronização do desenvolvimento das atividades e distribuição eficaz do tempo. A maior parte das organizações assume esse tempo, uma vez que se desempenham as atividades de forma linear.

Opera-se no tempo de planejamento, o qual é refletido pelas ações dos diretores, que veem o tempo de forma linear e monocrônica, estabelecem alvos e

metas vinculados ao ambiente interno e externo à organização, com vistas a identificar mercados potenciais. (DUBINSKAS, 1988).

Quanto à orientação básica do tempo de acordo com Schein (2009), a organização analisada é voltada ao futuro próximo, no qual preocupa-se com os resultados trimestrais, há estabelecimento de metas e acompanhamento dos resultados. Deste modo, a Empresa é propensa a obter resultados rápidos, para que se possa elaborar o planejamento.

A disposição do espaço na organização em estudo demonstra que o layout físico representa os níveis de autoridade, o que possibilita claramente a percepção das reações emocionais e simbólicas que são expressas pelo espaço. Na maioria das vezes, o espaço da Empresa também é utilizado como orientador e canalizador das formas de agir dos membros da organização, que o veem como instrumento construtor e reforçador de normas. Assim, evita-se ao máximo o desperdício de tempo.

A disposição de tempo e espaço na Empresa foi analisada de forma conjunta, pois as suposições do tempo monocrônico implicam diretamente sobre como o espaço é disposto. Para se realizar atividades de forma eficiente é preciso que haja contribuição do espaço em que os colaboradores estão inseridos para se otimizar a utilização do tempo.

Ademais, um aspecto imprescindível não só da organização em estudo, mas de todos os grupos e empresas, consiste em considerar aspectos culturais ao desenvolver planos que afetem diretamente os colaboradores e suas rotinas.

Destaca-se que a natureza da pesquisa descritiva aponta como limitação a impossibilidade de interferência na Empresa. Assim, buscou-se desenvolver apenas a análise e a descrição da organização em estudo.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: CHANLAT, J. F. (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 3.

CHAVES, M. K. M. F. *A fenomenologia de Edmund Husserl no contexto da docência e pesquisa*. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/19403/1/A-FENOMENOLOGIA-DE-EDMUND->>. Acesso em: 4 de Jun. 2011.

CHIAVENATO, I. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DUBINSKAS, F. A. Janus organizations: scientists and managers in genetic engineering firms. In: DUBINSKAS, F. A. (Ed.) *Making time: ethnographies of hightechnology organizations*. Philadelphia: Temple University, 1988.

ELIAS, N. *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

FISCHER, G.-N. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

FLEURY, M.T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional. In: *FLEURY, M.T. L.(Org.) As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=Q8s-5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA283&dq=suposi%C3%A7%C3%B5es+tempo+e+espa%C3%A7o+schein&ots=mIn0-Gq8oo&sig=qL-VBBiXbBiG5UDMkrus_iTOkp4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 4 Jun. 2011.

HALL, E. *A dimensão oculta*. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

HALL, E. T. *The dance of life: the other dimension of time*. New York: Anchor Books, 1989.

HALL, E. T. *The dance of life: the other dimension of time*. New York: Anchor Books, 1989.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1989.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1989.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 03 Páginas 34-48
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

NASSAR, P. História e cultura organizacional. *In: Revista Comunicação Empresarial* – Nº 36, 2000.

ROESCH, S. M. A. Caso de Ensino em Administração: Notas sobre a Construção de Casos para Ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, nº 2, Abr/Jun 2007. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552007000200012&script=sci_arttext >. Acesso em:

SANTOS, I. C. Desfronteirização Organizacional: o domínio da relação tempo e espaço pelas organizações transnacionais. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 2, set. 2003. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewArticle/31>> . Acesso em: 4 de Jun. 2011.

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

VERGASTA, P. D. *Cultura e aprendizagem organizacional*. 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 7 abr. 2002.