

A cultura, o tempo e a tecnologia no contexto organizacional do trabalho

Jonathan Luft Tessaro

Começo esta reflexão resgatando a importância e a relevância da interdisciplinaridade no contexto da atualidade das ciências com o intuito de situar o leitor a respeito da minha intenção com este exercício etnográfico e reflexivo sobre o trabalho e a sua relação com a cultura, com o tempo e com as tecnologias. De acordo com Japiassu (1981), o interdisciplinar cultiva o desejo de enriquecimento por enfoques novos, o gosto pela combinação de perspectivas, alimentando o gosto pela ultrapassagem dos caminhos já batidos e dos saberes já adquiridos, instituídos e institucionalizados. Para Gusdorf (1985), o cientista tem que extrapolar os limites do seu feudo de especialização, defendendo o questionamento constante como forma de crescimento e de avanço do conhecimento. Este autor propõe um antídoto contra a especialização ao defender a unidade do saber. Ele afirma que se trata de abordar os problemas humanos na perspectiva, não da especialização, mas da unidade (GUSDORF, 1985). Neste sentido, da interdisciplinaridade e da unidade do saber, busco aqui entrelaçar ciências, especialmente a Antropologia e a Administração, para tratar daquilo que chamaríamos de uma Antropologia do Trabalho.

Em meados de 2024 comecei um novo desafio em um órgão público, no qual eu teria que contribuir com o aprimoramento do monitoramento da execução de mais de 800 projetos por meio de um sistema novo que fora adquirido e adotado no início deste mesmo ano. No meu primeiro dia de trabalho, fui apresentado a todos os membros do departamento, especialmente àqueles que compunham o time focado nestes projetos, quatro pessoas (me incluindo), que sentavam na mesma “ilha” (maneira que eles mesmos classificam o agrupamento de mesas em grupos dentro daquele espaço). Recém chegado, a primeira pessoa que se aproximou para conversar comigo foi o João. Ele é funcionário público concursado e trabalha lá há onze anos. Veio da iniciativa privada, como ele gosta de enfatizar, onde atuou por mais de vinte anos, passando por apenas duas empresas, sendo ele uma pessoa que permanece bastante tempo nas organizações onde trabalha, algo que ele também ressalta. Com seu jeito “correto”, chega às 8h30 da manhã, sai para almoçar às 12h, volta às 13h30 e sai do trabalho às 18h, cumprindo as suas oito horas de trabalho diariamente. É conhecido no departamento como o professor, pois possui habilidade didática para explicar aos novos integrantes como funciona aquele complexo processo que possui um “idioma” próprio e difícil de entender. Até disse para eu

não me preocupar em entender tudo no primeiro dia ou na primeira semana, pois se tratava de algo que se demorava para absorver.

Foi João, inclusive, quem ensinou sobre o funcionamento dos processos daquele departamento para Carlos, outro integrante da equipe, que também veio da iniciativa privada, permanecendo na mesma empresa por mais de vinte anos, mas que, como ele mesmo diz, estava cansado e agora possui um cargo comissionado, ou seja, estava lá por uma indicação política. João e Carlos trabalham em dupla, ajudando um ao outro na tarefa de monitorar uma grande quantidade de projetos, todos numerados, o que fazia que se ouvisse o tempo todo números que eram ditados com o intuito de localizar no sistema os projetos que estavam sendo tratados no momento, convertendo a “trilha sonora” do ambiente em uma verdadeira “sopa de números”. Eles demonstram orgulho por saber “de cabeça” do que se trata cada projeto quando questionados pelo diretor, identificado rapidamente o objeto de um projeto qualquer sem ter que consultar o sistema. João, inclusive, relata a grande habilidade de decorar números, sabe o CPF e o número de telefone (algo que as pessoas deixaram de decorar com o advento das agendas nos telefones móveis) de todos os seus familiares, decorando até mesmo placas de carro, por mais que ele mesmo acredite que isso não serve para nada, é inútil. Carlos, por sua vez, claramente se espelha em João, quem o ensinou tudo e continua sendo a sua “âncora”, já que estava há menos tempo ali, em torno de quatro anos.

João foi me explicando aos poucos os detalhes que tornam aquele trabalho bem peculiar, às vezes era até repetitivo, sempre usando analogias inteligentes para explicar as coisas, algo que o faz sorrir. O trabalho naquele órgão inclui regras legais sobre as classificações numéricas para os tipos de fontes de recursos e despesas relacionadas com os projetos mencionados, uma vez que se trata de dinheiro público e, por esta razão, deve obedecer a Portaria Interministerial 163, de 4 de maio de 2001, que dispõe sobre normas gerais de consolidação das contas públicas no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Trata-se de um tema complexo que João domina muito bem, pois nada pode sair errado dali. Ele possui todas as informações esquematizadas e organizadas em uma pasta, onde constam também cópias de leis, artigos e emendas parlamentares, por mais que ele também saiba tudo isso “de cabeça”.

Nós contávamos ainda com a contribuição de Téo que, como João, também é funcionário público concursado e atua (por sua iniciativa) na resolução de “problemas mais tecnológicos”, ainda que também seja um dos responsáveis pelo monitoramento dos 800 projetos, por mais

que esta última parte claramente não lhe interesse muito. Ele gosta mais de lidar com meios de sistematizar o andamento dos processos e otimizar o monitoramento em plataformas. Além disso, ele é muito ligado em uma alimentação saudável, consome suplementos alimentares, vitaminas e minerais e frequenta a academia onde faz musculação regularmente, o que inclusive influenciou João, que acabou influenciando Carlos também. Diferentemente de João, Téo não é muito engajado com o trabalho e usa boa parte do tempo lá para estudar para outro concurso, embora o seu “apoio técnico” contribua positivamente com o monitoramento dos projetos. Como ele mesmo diz, a maioria das pessoas concursadas no órgão está estudando para conseguir um novo cargo público e sair dali. João e Carlos criticam o seu comportamento, dizendo que isso é coisa de funcionário público, que ali a coisa funciona assim. Ambos “culpam” a cultura pelo comportamento das pessoas, pela morosidade no andamento dos projetos e pela burocracia relacionada com a sua execução. De acordo com Cavedon (2008), nas empresas constantemente se culpa a cultura por problemas como dissonâncias, resistência a mudanças, má comunicação e problemas em geral. Isto abre uma brecha para a discussão sobre o que é cultura e o que é cultura organizacional. Para Geertz (1973), a cultura se configura como uma “teia de significados” que regem e governam a vida dos sujeitos. Para Chiavenato (1999), a cultura organizacional é a reunião de hábitos e crenças, por meio de atitudes, valores e expectativas compartilhados entre os integrantes de uma instituição, que caracteriza sua mentalidade e modo de agir dentro no ambiente interno e externo. Segundo Schein (1984), a cultura organizacional é constituída por pressupostos inconscientes onde as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na resolução de problemas vão se transformando em pressupostos conscientes. Chiavenato (1994) reforça que a cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. Para Robbins (2002, p. 240), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferem uma organização da outra”. O mesmo autor reforça ainda que a cultura organizacional é formada por características relativamente estáveis, raramente se desfaz e é difícil promover mudanças (ROBBINS, 2004).

Outro problema “cultural”, segundo João e Carlos, é a falta de visão sistêmica por parte das pessoas, uma vez que elas não sabem o que as outras fazem, tanto em outros órgãos que se relacionam com o deles e dependem uns dos outros para a eficiência e eficácia das atividades, onde, segundo eles mesmos, cada um “puxa para o seu lado”, como dentro do próprio órgão, já que pude notar também este “problema” entre os diferentes departamentos que estavam

situados neste mesmo espaço, uma vez que eu nunca soube exatamente o que outras pessoas fora da minha “ilha” faziam, nunca me explicaram. Estávamos literalmente separados e isolados, como acontece com as ilhas no oceano.

Para Chiavenato (2014), o pensamento sistêmico é uma nova forma de abordagem que compreende o desenvolvimento humano sobre a perspectiva da complexidade. Para percebê-lo, a abordagem sistêmica lança seu olhar não somente para o indivíduo isoladamente, considera também seu contexto e as relações aí estabelecidas. Este cenário pode ser corroborado pela visão de Durkheim (1999), que lança um olhar sobre o todo e afirma que os laços sociais se formam a partir de uma rede de interdependência que ocasiona uma coesão social, resultante da diferenciação profissional e da divisão social do trabalho. No entanto, o primeiro passo para que isso aconteça, seria as pessoas saberem e entenderem o que os “outros” fazem. Assim, neste sentido, se houvesse visão sistêmica, haveria uma coesão maior entre as pessoas e os diferentes departamentos e órgãos, o que não garantiria, contudo, uma “cultura” diferente ou melhor, ainda que seja difícil definir exatamente o que seria este “melhor”.

De acordo com Taylor (2022), para se modificar uma cultura organizacional, é necessário primeiramente avaliar a cultura da empresa e definir a “cultura-alvo”. Posteriormente, é necessário identificar, definir e implementar as iniciativas únicas que moldarão a cultura da organização, estabelecendo as métricas ou a abordagem para mensuração, bem como as ferramentas, para então treinar a equipe de recursos humanos sobre como gerenciar a cultura do negócio. Em seguida, seria necessário capacitar os líderes para mostrar o caminho desejado, bem como facilitar “*workshops*” para aprimorar a eficácia da equipe. Por último, dever-se-ia desenvolver a narrativa da cultura, identificando e utilizando uma rede de influenciadores na empresa, transformando-os em agentes de mudança. Aqui se considera importante trazer a visão de Wagner (2020) que apresenta uma teoria sobre a invenção de significado e a noção de cultura, baseado na sua experiência de campo com os Daribi, na Nova Guiné. O autor propõe que a cultura é uma atividade criativa na qual todos somos agentes inventivos e argumenta que devemos focar-nos na criatividade e invenção como qualidades salientes da cultura. Neste sentido, o maior desejo de João e Carlos era que a “cultura” mudasse e eles trabalhavam ativamente para isso. Contudo havia uma frustração por não poder modificá-la, comparando constantemente o contexto em que estavam inseridos com a iniciativa privada, o que causava frustração, uma vez que, por diferentes razões, permaneceriam ali independentemente disso. Inclusive me diziam: “*vai te acostumando,*

quando cheguei aqui me choquei”. Para mim, se tratava de um trabalho temporário, para eles, possivelmente eu estaria ali para sempre.

Outra questão “cultural” importante é a presença do cartão ponto, algo que imediatamente resultou em mim um estranhamento que possibilitou uma reflexão mais aprofundada, uma vez que em mais de vinte anos de carreira profissional, eu nunca tinha “batido o ponto”. Apesar de ser um tipo de controle para garantir que as pessoas cumpram as suas horas diárias de trabalho, no ecossistema deste órgão existia também o “banco de horas” que consistia nas horas diárias excedentes que poderiam ser “usadas” em outros dias, chegando a ser possível acumular horas para poder chegar mais tarde ou sair mais cedo em outro dia ou mesmo usufruir de um turno, de um dia ou até de dias de folga, sempre respeitando as regras, não podendo exceder duas horas em um mesmo dia ou quarenta e quatro horas extras no mês. Neste sentido, o “ponto” lá ganha um significado ambíguo. Ao mesmo tempo que controla as pessoas no sentido de que cumpram as horas que estão no seu contrato, ele dá liberdade e autonomia para que as pessoas organizem os seus próprios horários, uma vez que elas não costumam pedir autorização ou mesmo avisar quando chegarão mais tarde ou sairão mais cedo, apenas comunicam junto a um “bom dia” ou um “até amanhã”, a não ser que precisem ou desejem utilizar um dia inteiro “de banco”, maneira como as pessoas se referem ao período em que não estão trabalhando durante o horário comercial em dias úteis. É importante ressaltar também que os ajustes e compensações realizadas no banco são feitos por pessoas dentro do órgão que foram responsabilizadas pela função, portanto, existe também uma interferência humana neste controle (e neste poder) que vem de fora do indivíduo.

Para Gell (2014), é impossível falar de tempo sem mencionar a obra de Durkheim, que segundo ele seria um dos pioneiros a tratar no tema na Sociologia, onde afirma que o tempo existe para nós porque somos seres sociais. A “onipresença do tempo, a maneira misteriosa como ele parece abranger tudo, sem exceção, de modo que não nos é possível sequer pensar como contorná-lo, revela as origens sociais do tempo” (GELL, 2014, p. 15). O autor reforça ainda que, na linguagem kantiana, o conceito de tempo, assim como conceitos como espaço, número e causa (sem os quais seria impossível pensar qualquer mundo existente), é promovido ao *status* de categoria, sendo a questão essencial da filosofia determinar de onde essas categorias, que seriam a estrutura básica de todo pensamento e experiência, se originam. Para Durkheim, o mundo objetivo só pode ser vivenciado por meio destas categorias e podemos pensar o tempo somente em termos de períodos, tendo as periodizações convencionais de tempo sua origem na sociedade, afirmando que não podemos ter qualquer

experiência do mundo objetivo, exceto à luz de períodos de duração originários da sociedade, que constituem a categoria “tempo” (GELL, 2014).

Evans-Pritchard (1940) também trata do tempo e o relaciona com o “trabalho” dos Nuer, uma vez que o conceito de tempo para eles está relacionado com o “relógio do gado” no seu ciclo diário de tarefas, ou seja, o “trabalho” termina quando acaba e isso é determinado pelo “tempo” do gado. O autor notou que o tempo e o espaço eram categorias sociais e não naturais, embora as suas formulações dependessem da natureza em algum grau. “Para as pessoas pré-tecnológicas, a passagem do tempo e a realização de uma seqüência regular de tarefas produtivas e atividades sociais não podem ser dissociadas uma da outra” (GELL, 2014, p. 24). Assim, para Evans-Pritchard, o tempo para os Nuer é concreto e ligado a processos, ao invés de ser abstrato, homogêneo e transcendente, como no caso da relação com o cartão ponto em que estávamos inseridos. São as atividades que, entre os Nuer, “fazem” o tempo e não o oposto como ocorre entre nós.

Quando eu cheguei para compor a “ilha”, João também veio conversar comigo sobre outro assunto. Com os olhos brilhando e um sorriso no rosto, me disse que como eu “vinha de fora” eu poderia ajuda-los na melhoria dos processos por não ter um “olhar viciado” que traria inovação, portanto era para eu me sentir à vontade para criticar o que já estava estabelecido, se referindo à situação que vivenciavam no momento como preocupante, já que a inserção destes 800 projetos especiais nas suas rotinas de trabalho era algo recente e estava tornando os seus cotidianos um caos, principalmente em razão das debilidades do novo sistema, bem como da necessidade de utilização de múltiplos sistemas paralelamente, gerando muito trabalho manual ou “braçal”, algo que não era lógico no seu ponto de vista, nem apropriado para o século vinte e um. Conversei com ele, ouvi as suas reflexões e contei sobre a minha experiência com sistemas, garantindo que eu seria capaz de ajuda-los, na medida em que estava entendendo aquilo como um pedido de socorro e eu, por ser “de fora” (tanto do contexto com um olhar viciado, como ele disse, quanto da iniciativa pública) podia ser a salvação deles.

O principal problema deste novo sistema, segundo eles, era a sua pouca eficiência em monitorar o andamento dos projetos “por conta própria”, sem que fosse necessária a intervenção humana, ou seja, impedia que o processo fosse completamente automatizado (enquanto uma expectativa da modernidade) e, por tanto, “autônomo”. Neste sentido, era necessário utilizar também um outro sistema que agrupava toda a documentação tramitada

durante a evolução da execução dos projetos, onde era possível endereçar (mesmo que manualmente) a responsabilidade sobre o próximo passo no andamento para alguém ou para um outro órgão que faz parte deste mesmo ecossistema que envolve os projetos especiais. Além destas duas plataformas, era necessário construir planilhas eletrônicas no Excel (programa de computador), que possibilitassem uma “conversa” entre a plataforma que armazenava arquivos e endereçava atividades, a plataforma que supostamente gerenciaria o andamento dos projetos e as diferentes funcionalidades dentro da própria plataforma que não haviam sido corretamente integradas. Assim, o controle tornava-se manual e, de acordo com eles mesmos, *“fazer o controle paralelo ao sistema é pedir para dar erro”*, já que *“isso é um trabalho de atenção, portanto deveria ser automatizado”* e *“por meio do sistema teríamos maior confiabilidade e qualidade nas informações”*.

Com um desafio claro de revisar as etapas que constavam no sistema de monitoramento, que como eles dizem, haviam sido “desenhadas na correria” e, portanto, não ajudavam no enquadramento do andamento do projeto em alguma etapa (com o intuito de dar visibilidade rápida aos gestores sobre a situação destes projetos), comprei uma cartolina e dois bloquinhos de *post-its* de cores diferentes (um para identificar a situação do projeto, o outro para identificar a etapa) para fazer uma reunião com eles, tanto para desenhar o processo, como para que eu entendesse em maior profundidade como se dava o progresso do andamento dos projetos nas suas infinitas possibilidades (cada projeto poderia ter um fluxo próprio, diferente dos outros, com etapas em ordens diferentes e até repetidas), tentando encontrar denominadores comuns para a definição das etapas que seriam inseridas no “novo” sistema por meio de ajustes que seriam solicitados à empresa externa fornecedora da tecnologia. Precisamos de duas reuniões para criar um fluxograma. A partir disso, começamos a construir um documento com as instruções que seriam dadas para melhorar o sistema.

Uma vez apontadas todas as melhorias, nos reunimos com duas integrantes de outro órgão que também atua na execução destes projetos em conjunto com o órgão no qual eu estava para que elas também opinassem sobre as otimizações que havíamos proposto para a melhoria do sistema. Durante a conversa, elas nos falaram sobre algumas automatizações que haviam sido implementadas por meio de “robôs”, maneira como elas mesmas se referiam à tecnologia. E enfatizaram que havia problemas no processo que eram anteriores ao sistema e que precisavam ser solucionados. Questionamos se isso não geraria muito trabalho e uma delas prontamente respondeu: *“não é trabalho, é o robô que vai fazer”*. A outra complementou: *“nós só temos que ensinar o robô, pois ele precisa de um comando humano para realizar a*

tarefa". E enfatizou ainda: *"um comando errado pode resultar em um erro"*. Ficamos sabendo que no órgão delas havia mais de cem robôs, e ainda reforçaram: *"eles trabalham no sistema como se fossem humanos"*. Os robôs são "construídos" por meio da programação da tecnologia e de planilhas que os orientam. De acordo com Téo, que também estava na reunião, os robôs são muito eficientes, quando disse: *"o robô trabalha 24 horas, finais de semana, não tem férias, nem levanta para tomar café"*. Eu, inclusive, acrescentei: *"não tem salário, nem férias, nem décimo terceiro"*. E ele deu uma risada e adicionou, quando João e Carlos perguntaram por que não tínhamos um robô para nos ajudar: *"para fazer um robô demanda muito tempo, então só para coisas que demandam muitíssimo trabalho isso compensa, pelo investimento de tempo e dinheiro"*. E então continuamos falando do processo, até que uma das integrantes do outro órgão, já querendo encerrar a reunião, pediu para ver uma das planilhas que tínhamos elaborado manualmente, um tema fora da pauta, mas que era urgente. Prontamente quando viram o documento na tela detectaram alguns erros. E então disse uma delas: *"tem como revisar isso? Posso até pedir por e-mail para ficar registrado"*. Assim, encerramos a reunião e Carlos me disse: *"estou profundamente decepcionado"*. Eu que perguntei com quem. Ele respondeu: *"com a gente e com o sistema, saímos fragilizados da reunião"*. Então eu perguntei por que. Ele respondeu: *"porque tinha erro nos números"*. Em meio a toda esta discussão, percebi que os humanos criam robôs para fazer o seu trabalho de forma mais eficiente e eficaz (evitando esforço e erros) dentro de sistemas. E criam sistemas para controlá-los (os robôs e os humanos), sendo este controle externo a estes "indivíduos" e criado por eles mesmos (incluindo o cartão ponto neste contexto) para que o "sistema" fora do sistema funcione "perfeitamente".

Após este encontro, realizamos a reunião com a empresa fornecedora do sistema para solicitação dos ajustes que constavam no documento elaborado por João e revisado (e complementado) por todos nós. Já no início, João comentou com eles que o problema que estávamos vivenciando com relação aos projetos especiais era como se fosse um vírus, quase não se podia ver (já que a verba destes projetos representava apenas 0,65% do orçamento do órgão), mas estava causando um estrago grande. Nas palavras dele, no início da reunião: *"precisamos implementar as melhorias para ter uma vida melhor, o sistema precisa adotar outro comportamento"*. Assim, começamos a explicar todos os ajustes que seriam necessários e como resposta, tivemos um retorno parcialmente negativo, visto que a maioria dos ajustes não seria possível dentro do tempo que tínhamos para que já fossem implementados em 2025, tampouco dentro do orçamento do órgão para isso (e aquilo que estava acordado no contrato

de acordo com o valor que fora pago). Cabisbaixos, João, Carlos, Téo e eu saímos da reunião preocupados, eles porque teriam que continuar com o mesmo “sistema” de trabalho que contava com múltiplos sistemas, muito trabalho braçal e, por consequência, muitos erros. Eu, sentido por eles e por me dar conta que, no próximo ano, aquela ilha continuaria sendo o “sistema”, composto por múltiplas planilhas elaboradas paralelamente, conferências em mais de um sistema diferente e dependente quase que exclusivamente da inteligência humana, o que não era o desejo deles e ia pela rota contrária de todas as suas expectativas. Para João, que gosta muito de utilizar analogias inteligentes, como mencionado anteriormente: *“estávamos andando em um barco furado, remando com uma mão e tirando a água de dentro do barco com a outra, ao invés de consertar o buraco, e assim continuaríamos”*.

A Antropologia se ocupa do lugar dado às máquinas. De acordo com Rosa (2023), o desenvolvimento tecnológico seria o responsável por novas máquinas capazes de aumentar a produtividade dos processos, sendo por meio delas que as soluções são pensadas, ainda que antropocentricamente. É neste sentido que elas ocupam uma posição difícil, pois não possuem vida para serem consideradas naturais, tampouco detêm autonomia para cultivar costumes próprios e figurar no campo da cultura. O espaço reservado às máquinas é o de objetos. Essa classificação “não se dá a partir de critérios dentre a natureza ou a cultura, mas na relação de objetificação entre estas que têm uma função na sociedade de modo a justificar a dominação da humanidade em relação às outras formas de existência (ROSA, 2023, p. 391). Para Rosa (2023, p. 391), “discutir o estatuto ontológico das máquinas é discutir a pluralidade ontológica dos seres a partir justamente da sua não humanidade, cujos critérios estabelecidos por esses últimos têm como função hierarquizar a sociedade”.

Para Oliveira (2021), as teorias pós-humanistas destacam a presença de um homem na atualidade que é mesclado operacional e estruturalmente com a máquina, melhorando as capacidades humanas através de dispositivos tecnológicos. De acordo com o autor, os “avanços tecnológicos vêm proporcionando um intenso otimismo em relação à possibilidade de se superar os limites humanos [...] com a expansão sempre crescente do poder de ação do homem sobre a natureza e sobre si mesmo” (OLIVEIRA, 2021, p. 75). Neste sentido, se constroem vidas artificiais, mas também sujeitos artificiais, entendidos como pessoas eletrônicas, detentoras até mesmo de certa autonomia moral na tomada de decisões de forma humana, fazendo que os humanos busquem alcançar objetivos cada vez mais ambiciosos. Ainda de acordo com o autor, busca-se superar a condição humana a fim de estabelecer uma condição tecnohumana, híbrida com a máquina. Neste sentido, nós, enquanto “substitutos” do

sistema, teríamos que assumir as suas “tarefas”. Podemos observar como se confundem e se misturam as características humanas e as características da tecnologia, que juntas formam uma “terceira coisa”, como defendem os pós-humanistas, algo que se pode notar ao longo dos diferentes relatos e citações de pessoas mencionadas neste texto polifônico.

Para Vengeon (2009, p. 105), as instituições “surgem como máquinas destinadas a produzir regularidade nas questões humanas [...] é preciso um tratamento impessoal, regulado, que não leve em consideração a variação subjetiva e a arbitrariedade das consciências”. Neste caso, aquela pequena “ilha” isolada que se dedicava a monitorar a execução dos 800 projetos especiais que seriam o “vírus” do nosso órgão, de acordo com João, permaneceria sendo a máquina que realizaria o trabalho manualmente enquanto o sistema não se responsabilizasse completamente por estas atividades de forma “autônoma”, adotando “outro comportamento” como também disse João, que pudesse modificar o “sistema” de trabalho naquele núcleo. Conjuntamente com as plataformas (ou sistemas) existentes, mesmo que precários devido à falta de integração, e as planilhas utilizadas paralelamente, o trabalho “braçal” continuaria sendo realizado sem a ajuda de robôs que, neste contexto, seriam representados pelos próprios poucos integrantes da “ilha”.

Ao longo desta vivência, pude refletir também sobre cultura, especialmente a cultura organizacional, mas principalmente sobre o tempo e a tecnologia, que tanto controlam as pessoas, como podem ser controlados por elas. A relação entre tempo e tecnologia também chamou a minha atenção, pois a tecnologia pode reduzir o tempo das coisas (no sentido da realização das atividades e das tarefas realizadas por sistemas, máquinas e robôs, no que diz respeito a ciclos mais curtos, como horas, dias, semanas ou meses) e o tempo pode aumentar o desempenho da tecnologia (com relação à otimização das suas “capacidades” no decorrer de ciclos mais longos, como anos, décadas, séculos). O tempo é cada vez mais escasso, a tecnologia é cada vez mais abundante. O tempo envelhece os humanos, tornando-os obsoletos na cultura ocidental, mas rejuvenesce a tecnologia, tornando-a cada vez mais ágil e potente, substituindo máquinas e robôs que se tornam obsoletos de forma rápida e constante. Tempo e tecnologia constituem um emaranhado interligado e indissociável no contexto do trabalho que “determina” como o “sistema” irá funcionar, o que acaba influenciando também a “cultura” no contexto em que o trabalho é realizado e na forma como as pessoas vivem a maior parte dos seus dias e da sua existência, no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

EVANS-PRITCHARD, Edward. *The Nuer*. Oxford: Clarendon, 1940.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1973.

GELL, Alfred. **A antropologia do tempo: construções culturais de mapas e imagens temporais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

GUSDORF, Georges. Prefácio. In: Gadotti, Moacir. **Comunicação docente**. São Paulo: Loyola, 1985.

JAPIASSU, Hilton. **Questões epistemológicas**. Rio de Janeiro: Imago, 1981.

OLIVEIRA, Juliano de Almeida. Entre o animal e a máquina: qual o lugar do humano? In: **Revista Araripe**, v. 2, n. 1, p. 71-85, jan./jul. 2021.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROSA, Alex da. O lugar dado às máquinas na relação com humanos e animais. In: **Convergências: estudos em humanidades digitais**. Goiânia, v. 1, n. 2, mai./ago., p. 381-401, 2023.

SCHEIN, Edgar. *Coming to a new awareness of organizational culture*. In: **Sloan Management Review**, jan. 1984.

TAYLOR, Carolyn. **Walking the talk**: a cultura através do exemplo. São Paulo: Labrador, 2022.

WAGNER, Roy. **A invenção da cultura**. São Paulo: Ubu Editora, 2020.

VENGEON, Frédéric. Defesa de uma antropologia filosófica da máquina. **Remate de Males**, Campinas, SP, v. 29, n. 1, p. 103–108, 2010.