



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Davel, Eduardo; Constant Vergara, Sylvia

DESAFIOS RELACIONAIS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 45, núm. 1, enero-marzo, 2005, pp. 10-13

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115939002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



ARTIGOS • DESAFIOS RELACIONAIS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO

# DESAFIOS RELACIONAIS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO

**Eduardo Davel**

Professor da Télé-université, Université du Québec, Canadá

E-mail: edavel@teluq.quebec.ca

**Sylvia Constant Vergara**

Professora da FGV-EBAPE

E-mail: vergara@fgv.br



A prática da gestão exige a capacidade de estabelecer relações que se desenvolvam no âmbito organizacional, direcionando-as para que o trabalho seja realizado e para que os objetivos organizacionais sejam atingidos com um certo grau de criatividade e motivação. Pode até se tornar lugar-comum afirmar que o trabalho e a dedicação dizem respeito a um emaranhado de relações e suas transformações, como, por exemplo, as relações entre a empresa e seus empregados, entre os próprios empregados, entre a empresa e seus investidores, fornecedores, parceiros, reguladores e consumidores (Leana e Rousseau, 2000). Também pode soar óbvio que a gestão e a vida organizacional são relações sociais, devido às variadas teorias e estudos organizacionais que tangenciam direta ou indiretamente a questão das relações, como fizeram a escola de relações humanas, os estudos sobre cultura organizacional e o neo-institucionalismo.

Se parece soar tão evidente, por que decisões estratégicas e ações gerenciais cotidianas ainda são movidas por uma concepção tão “a-relacional” da Administração, em sua busca por mensurar e controlar pessoas e processos? E ao proceder dessa forma, não se está fragilizando o entusiasmo, a criatividade e o comprometimento das pessoas? Por que essas pessoas ainda realizam suas tarefas como se as organizações fossem uma máquina, um conjunto previsível e reificado de componentes? Por que a literatura organizacional vigente, precipuamente de base funcionalista, ao supostamente enfatizar relações, o faz por conta da panfletagem sedutora dos modismos e do jogo político de validação de teorias (Reed, 1999)? Procedendo assim, teóricos e pesquisadores não acabam por reforçar e confirmar a prática alimentada pela crença de que é mais importante e produtivo coisificar e quantificar

do que singularizar e humanizar?

Diante desses questionamentos, o artigo de Tony Watson “Organização e trabalho em transição: da lógica ‘sistêmico-controladora’ à lógica ‘processual-relacional’” nos chega em um momento oportuno, permitindo repensar os desafios de pesquisar e de agir nas organizações. A trajetória de pesquisa e de intervenção organizacional de Watson é ampla e orientada sobretudo para desvendar as nuances e complexidades do trabalho gerencial (Watson, 1977, 1994; Watson e Harris, 1999). Nessa experiência, construída em décadas de reflexão e atuação, Tony Watson se volta para a questão essencial de como concebemos as organizações e praticamos a sua gestão. Concepção e prática, nesse caso, fazem parte de um todo indissociável. Decorrente de uma pesquisa mais ampla (Watson, 2002), o artigo que ele nos oferece nesta edição elucida essa questão a partir de uma perspectiva relacional e processual da organização. Os desafios lançados pelo autor podem ser pensados sob três aspectos: epistemológico-conceitual, prático-gerencial e contributivo-reflexivo.

## DESAFIO EPISTEMOLÓGICO E CONCEITUAL

Talvez o desafio mais contundente de se conceber e praticar a gestão com base em relações seja o epistemológico (Gergen, 1994; Hosking, Dachler e Gergen, 1995; Watson, 2002). Trata-se de se conceber o conhecimento como sendo socialmente construído e compartilhado, em contraponto à idéia de que ele pode ser acumulado e estocado. As construções de entendimentos, descrições ou significados são intrínsecas e inseparáveis do que acontece em qualquer processo social e relacional. Por isso, o



conhecimento é um processo contínuo de estar e se colocar em relação, processo no qual os sentidos são ampliados, sem fincar-se em uma “verdade”. Como o conhecimento se constrói no ato relacional, com base em uma conversação que envolve compartilhamento de (con)texto e negociação de significados, torna-se conceitual e operacionalmente inadequado assumir que as pessoas precisam ser organizadas por algo que lhes é estranho (Hosking, Dachler e Gergen, 1995).

Para Zangari e Cavaleri (1996) as organizações podem ser entendidas com maior profundidade quando caracterizadas em termos de padrões de relacionamentos desencadeados por ciclos lineares de estratégias e resultados. Trata-se de uma concepção de organização que é categoricamente dinâmica, ou seja, instável por natureza. Uma organização é um campo sempre susceptível à incerteza, no qual é impossível desfrutar de estruturas e processos organizacionais que sejam permanentemente racionais. Como Alter (2000, 2001) argumenta, a organização constitui ao mesmo tempo um esforço de se organizar por meio de atividades e processos e um ideal inatingível de se obter de forma acabada e duradoura. Conseqüentemente, torna-se mais apropriado e prático focar algo que acontece – a organização como processo – do que algo idealizado – a organização como entidade pronta. Por isso, desde a proposição de Weick (1979), muitos estudos se preocupam com o *organizing* (processo de organização) em vez da *organization* (entidade acabada) (e.g. Czarniawska-Joerges, 1996; Hatch, 1999; Hosking e Fineman, 1990; Hosking e Morley, 1991; Weick, 1989, 2001, 2002).

Caracterizar a organização com base nos processos organizadores que a sustentam implica considerar as relações que geram tais processos. Para Bradbury e Lichtenstein (2000), adotar uma concepção relacional significa aceitar que o trabalho de uma organização ocorre no espaço de interação de seus membros, ou seja, no “espaço entre” pessoas. Por isso, o enfoque relacional permite o estudo da natureza intersubjetiva e interdependente da vida organizacional, se consideramos as relações como algo que não reside em apenas um indivíduo, mas como padrões de influência recíproca que emergem e evoluem com o tempo. Complementando tal idéia, Baxter e Montgomery (1996) propõem um estudo da intersubjetividade e das relações interpessoais a partir do conceito de dialética e dialogismo. Com base em uma perspectiva dialética, discutem e problematizam as noções de proximidade, de desenvolvimento, de identidade, de competência e de certeza, inseridas no processo de se relacionar.

Seria impreciso afirmar que não existem correntes do pensamento social e administrativo que abordem direta ou indiretamente a importância das relações nas organizações. No campo da Administração, a escola de relações humanas, a psicologia organizacional, os estudos sobre cultura organizacional, a teoria estruturacionista e a teoria neo-institucional representam alguns exemplos dessas correntes. Entretanto, é difícil afirmar que há uma teoria ou corpo teórico que enfoca em profundidade a problemática das relações. Pesquisar, conceber e praticar as organizações de um ponto de vista relacional exige um esforço interdisciplinar que combine conhecimentos no campo da psicologia (e.g. Berscheid, 1999) e da sociologia (e.g. Emirbayer, 1997).

## DESAFIO PRÁTICO E GERENCIAL

A partir do desafio epistemológico-conceitual decorre o desafio da prática. Ao conceber a organização como algo impossível de se controlar, a prática do gestor será orientada pela premissa de que as pessoas e as organizações dispõem de uma natureza auto-organizadora (Zangari e Cavaleri, 1996) e que a vitalidade da organização se encontra no estímulo desse potencial auto-organizador. Cabe ao gestor, então, desenvolver sensibilidades para provocar e incrementar relações de alta qualidade no trabalho (Dutton, 2003; Fulop e Linstead, 1999; Kahn, 1998; Vergara e Davel, 2001; Zangari e Cavaleri, 1996).

Como proceder? Primeiro, o gestor relacional deve acreditar na sabedoria intrínseca das pessoas e processos, tentando estabelecer o ritmo e o fluxo natural das relações organizacionais. Ele evita controlar os processos mecânicos que geram resultados, evita tomar decisões desnecessárias para controlar pessoas e sistemas. Praticar a Administração com base em relações exige entendimento da tensão dinâmica entre a ação e a inação para saber quando agir e quando não agir. Agir em determinadas circunstâncias pode debilitar a iniciativa e a auto-organização, por isso saber quando não agir pode apresentar vantagens em termos de inovação (Alter, 2000).

O segundo aspecto importante da prática do gestor relacional é que ele deve estar atento às redes de relações que compõem o conjunto organizacional como um todo, em vez de atentar para as partes localizadas e individualizadas. Ele entende que as pessoas que trabalham nas organizações sempre trazem o seu “ser integral” para o trabalho e não somente sua força de trabalho ou conhecimentos técnicos (Lennie, 1999). A idéia de “ser integral” inclui corpo, mente, consciência, intuição, emo-





ção, laços familiares, afetivos, assim como outras atividades extra-organizacionais. A compreensão do “ser integral” no trabalho é concebida como relevante para se desenvolver uma prática e concepção relacional da administração (Zangari e Cavaleri, 1996).

Ao conceber e praticar a Administração com base em relações, o gestor atua no vínculo que atrela o indivíduo à organização. Dutton (2003) argumenta que o desenvolvimento de relações de qualidade no âmbito organizacional contribui substancialmente para o bem-estar, para o rendimento no trabalho e para a capacidade de uma organização em termos de colaboração, coordenação, aprendizagem e adaptação, bem como para a habilidade em manter as pessoas comprometidas e leais. Por exemplo, sabe-se que o sistema relacional subjacente a uma organização permite às pessoas se ligarem umas às outras no momento em que vivenciam uma ansiedade potencialmente debilitante no trabalho (Kahn, 1998). Se as relações de qualidade decorrem da capacidade de tolerar a ansiedade e de vencer crises, como fornecer aos membros de uma organização o ambiente necessário para se apoiarem mutuamente ao enfrentar uma ansiedade debilitante no trabalho? Não é por meio do controle e da determinação, mas sobretudo pela forma segundo a qual interagem com os outros e elaboram e constroem contextos nos quais os outros interagem. Assim procedendo, os gestores alimentam a energia relacional nas organizações, ou seja, o senso de “estar pronto e apto a agir” (Dutton, 2003).

## DESAFIO CONTRIBUTIVO E REFLEXIVO

Um terceiro tipo de desafio para os pesquisadores brasileiros é a fecundidade do enfoque relacional em termos de contribuição para a pesquisa no plano internacional e para a prática no plano local. Por exemplo, sabemos que a cultura é uma categoria relacional. O estabelecimento e compartilhamento de signos, significados, símbolos, interpretações, valores, dentre outras categorias culturais, é um processo que acontece nas relações sociais. Por isso, o enfoque relacional pode contribuir para a busca do que torna as organizações brasileiras tão brasileiras (Prestes Motta, 2002; Prestes Motta e Caldas, 1997). Ao favorecer esse entendimento, fornece informações, conceitos e teorias que tornam a prática organizacional em contexto brasileiro mais inteligível.

É impossível afirmar que uma sociedade seja mais relacional do que outra, pois se as relações são a base da existência humana, tornam-se imprescindíveis a qualquer comunidade ou grupo. Todavia, pode-se apreender a tex-

tura das relações a partir de padrões decorrentes do desenvolvimento socio-histórico de uma determinada sociedade. O mosaico de influências e confluências, justicas e injustiças, choques e mestiçagens entre povos, tradições e mentalidades (e.g. indígena, negra e lusitana) faz do povo e da sociedade brasileiros um todo singular digno de reflexão. Fenômenos tais como o formalismo (Ramos, 1983), o jeitinho (Amado e Brasil, 1991), o coronelismo (Vasconcellos 1995, 2000), a antropofagia (Caldas e Wood Jr., 1998), a baianidade (Dantas, 1994, 1996; Davel e Dantas, 2004) contribuem para explicar essa singularidade.

Se de um lado temos pesquisas que se interessam pelas particularidades do Brasil, de outro carecemos de pesquisas que utilizem nossas diferenças para desenvolver e propor novas teorias e conceitos no âmbito dos estudos organizacionais. O enfoque relacional pode favorecer a investigação de processos organizadores e estruturantes que expliquem e reflitam as singularidades da cultura brasileira e de suas práticas de gestão. Permite, então, estudar as organizações brasileiras e suas particularidades pelo viés das redes e padrões relacionais que ali se constroem e se transformam, possibilitando trilhar o caminho da descoberta de como as relações em contexto brasileiro diferem das relações em outras sociedades. É necessário, no entanto, elaborar profundamente as lições que podem ser tiradas desse diferencial para repensar teorias e conceitos organizacionais. Resta-nos desenvolver estudos que – combinando rigor metodológico, sensibilidade, criatividade, coerência, profundidade e relevância teórico-conceitual – respondam à questão: qual é o nosso diferencial de inserção e contribuição com teorias organizacionais gerais? O que o Brasil possui de tão especialmente particular que poderia provocar novos conceitos e teorias organizacionais? A concepção relacional e processual da gestão pode contribuir para a elaboração de respostas a essas indagações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, N. *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

ALTER, N. Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Eds.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

AMADO, G.; BRASIL, H. V. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian “jeitinho”. *International Studies of Management & Organization*, v. 21, n. 3, p. 38-61, 1991.





EDUARDO DAVEL • SYLVIA CONSTANT VERGARA

BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

BAXTER, L. A.; MONTGOMERY, B. M. *Relating: Dialogues and Dialectics*. New York: The Guilford Press, 1996.

BERSCHIED, E. The greening of relationship science. *American Psychologist*, v. 54, n. 4, p. 260-266, 1999.

BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. M. Relationality in organizational research: exploring the space between. *Organization Science*, v. 11, n. 5, p. 551-564, 2000.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Process of organizing. In: WARNER, M. (Ed.). *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, 1996.

DANTAS, M. *Olodum: de bloco afro a holding cultural*. Salvador: Editora da Fundação Casa de Jorge Amado, 1994.

DANTAS, M. Gestão, cultura e leadership: o caso de três organizações afro-baianas. In: FISCHER, T. (Ed.). *Cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1996.

DAVEL, E.; DANTAS, M. Plural family notions in organizations: organizing and ethnicity in cultural organizations. *20<sup>th</sup> European Group for Organizational Studies Colloquium*, Slovenia, Ljubljana, 1-3, July, 2004.

DUTTON, J. E. *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

EMIRBAYER, M. Manifesto for a relational sociology. *American Journal of Sociology*, v. 103, n. 2, p. 281-317, 1997.

FULOP, L.; LINSTEAD, S. *Management: A Critical Text*. London: Macmillan Press, 1999.

GERGEN, K. J. *Realities and Relationships: Souding in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

HATCH, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.

HOSKING, D.; FINEMAN, S. Organizing processes. *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 6, p. 583-604, 1990.

HOSKING, D.; MORLEY, I. E. *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 1991.

HOSKING, D.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury, 1995.

KAHN, W. A. Relational systems at work. *Research in Organizational Behavior*, v. 20, p. 39-76, 1998.

LEANA, C. R.; ROUSSEAU, D. M. *Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

LENNIE, I. *Beyond Management*. London: Sage Publications, 1999.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 4-20, 1999.

PRESTES MOTTA, F. C. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. (Eds.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

RAMOS, A. G. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. et al. (Eds.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. B. *O chafinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. (Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do título de professor titular.) Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

VASCONCELLOS, J. G. *A invenção do coronel: ensaio sobre as raízes do imaginário político brasileiro*. Vitória: Editora da UFES, 1995.

VASCONCELLOS, J. G. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. (Eds.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Eds.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

WATSON, T. J. *The Personnel Managers: A Study in the Sociology of Work and Employment*. London: Routledge & Kegan Paul, 1977.

WATSON, T. J. *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Routledge, 1994.

WATSON, T.; HARRIS, P. *The Emergent Manager*. London: Sage Publications, 1999.

WATSON, T. J. *Organising and Managing Work: Organisational, Managerial and Strategic Behaviour in Theory and Practice*. London: Pearson Education, 2002.

WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing, 1979.

WEICK, K. E. Organized improvisation: 20 years of organizing. *Communication Studies*, v. 40, n. 4, p. 241-248, 1989.

WEICK, K. E. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell, 2001.

WEICK, K. E. A estética da imperfeição em orquestras e organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 6-18, 2002.

ZANGARI, N. J.; CAVALERI, S. A. Relational management. In: CAVALERI, S. A.; FEARON, D. S. (Eds.). *Managing in Organizations that Learn*. Oxford: Blackwell Business, 1996.

