



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São

Paulo

Brasil

Davel, Eduardo; Vergara, Sylvia Constant
APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DO QUE TORNA A GESTÃO NO BRASIL PARTICULAR
RAE-eletrônica, vol. 4, núm. 1, enero-julio, 2005
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114651011>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

RAE eletrônica

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS

APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DO QUE TORNA A GESTÃO NO BRASIL PARTICULAR

Por:

Eduardo Davel, Université du Québec

Sylvia Constant Vergara, FGV-EBAPE

Editores convidados

RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 11, jan./jul. 2005

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3761&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>

©Copyright, 2005, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: raeredacao@fgvsp.br.

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica
ISSN 1676-5648

©2005 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração
de Empresas de São Paulo.

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS
APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DO QUE TORNA A GESTÃO NO BRASIL PARTICULAR
Eduardo Davel – Sylvia Constant Vergara

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS

APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DO QUE TORNA A GESTÃO NO BRASIL PARTICULAR

O fórum proposto se compõe de três artigos que nos estimulam a estudar as particularidades da gestão no Brasil, assim como refletir sobre elas em uma perspectiva focada em processos e relações humanas. Com base em pesquisa empírica em diversos contextos organizacionais, os autores tratam de aspectos relevantes das representações sociais e da microestratégia, da cultura brasileira, da identidade organizacional, da privatização, do espaço organizacional.

Microestratégia é o processo de desenvolvimento de estratégias que acontece no cotidiano da vida organizacional. Neusa Cavedon e Deise Ferraz avaliam como tal processo é constituído, por representações e significações partilhadas. Por meio de um trabalho etnográfico com observação participante e incluindo história de vida, as autoras exploram o universo de quatro empresas comerciais situadas no Viaduto Otávio Rocha em Porto Alegre: um sebo, uma loja de artigos para presentes, uma loja de artigos religiosos e uma barbearia. O estudo contribui para elucidar a concepção processual da estratégia calcada nas representações socialmente partilhadas. Destas, duas se revelam determinantes para a orientação estratégica das empresas comerciais estudadas. Uma é a representação negativa desse viaduto como um ambiente violento, com produtos e serviços de baixa qualidade. A outra é a representação da Prefeitura como entidade que cuidará, organizará, e protegerá as empresas do viaduto, resolvendo os diversos problemas administrativos e organizacionais enfrentados no cotidiano. Essas duas representações permitem desvendar a cultura elitista e paternalista que afeta o desenvolvimento de estratégias inexpressivas ou com baixo teor de iniciativa, pois são apoiadas na passividade, na comodidade e na expectativa de que instâncias superiores tomarão as decisões necessárias. O trabalho de Neusa e Deise sugere uma questão importante: até que ponto as teorias comumente elaboradas pelos pesquisadores em estratégia iluminam realmente a prática cotidiana?

Cultura é o fenômeno abordado no artigo de Hilka P. V. Machado. Mais precisamente, ela explora a relação entre cultura brasileira e identidade organizacional. Admitindo identidade organizacional como um composto representacional, ela infere sobre o modo como os valores e as crenças culturais interferem nesse composto. Ao entrevistar alguns integrantes da organização Sonho Meu – pseudônimo de organização do setor de serviços –, algumas dimensões culturais relevantes para se compreender a identidade organizacional são identificadas. Tais dimensões dizem respeito à informalidade, à proximidade, ao afeto, à expressão emocional e ao paternalismo que impregnam as relações sociais e interpessoais dos funcionários. O estudo reforça, então, ensaios teóricos sobre os traços da cultura brasileira que explicam práticas administrativas e organizacionais. Enfatiza a importância de se estudar a relação entre identidade e cultura em seu sentido mais amplo, perpassando múltiplos níveis, como a família, a sociedade e uma região. O estudo provoca nossa reflexão, por exemplo, para descobrir se a busca de proximidade, de afeto e de expressão emocional nas relações sociais que se desenvolvem nas organizações é fator de coesão, dedicação e comprometimento, ou se é fator de dependência, passividade e baixa capacidade crítica.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS
APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DO QUE Torna A GESTÃO NO BRASIL PARTICULAR**

Eduardo Davel – Sylvia Constant Vergara

Também contemplando aspectos da identidade organizacional, Alexandre Carrieri e Denise Pereira exploram em seu artigo a noção de “territorialização” como processo cíclico de desocupação e reocupação do espaço organizacional no contexto da privatização da Telemig/Telemar-Minas nos anos 1990. Eles contribuem para aprofundar a concepção de espaço organizacional de duas formas. A primeira consiste em concebê-lo como algo que vai além do aspecto físico para incluir a percepção subjetiva da posição e do papel que nele se ocupa. Ou seja, ocupar um espaço diz respeito aos aspectos sociais, políticos, identitários e afetivos que sustentam tal ocupação. A segunda forma se refere a uma concepção dinâmica do espaço organizacional como um movimento constante de desocupação e reocupação, de desapropriação e reapropriação. Todavia, a reocupação e reapropriação do novo espaço organizacional na Telemig/Telemar-Minas não se apóia em vínculos da mesma natureza que os do passado. Os vínculos sociais e interpessoais se refazem de maneira mais efêmera, pois as pessoas não têm a mesma vivência organizacional, não se conhecem tanto, não se dedicam tanto, não se enraízam tanto no novo espaço de trabalho. Ao contrastarmos essa experiência com a observação de Hilka Machado de que a busca de proximidade, afeto e expressão emocional nas relações interpessoais no trabalho é algo significativo da cultura brasileira, não encontraríamos aí uma contradição frutífera para alimentar nossa reflexão e nossas pesquisas?

Um ponto emergente dos três artigos é, sem dúvida, a natureza dos vínculos criados entre pessoas. Na experiência retratada por Alexandre e Denise, o enfraquecimento desses vínculos é fator de preocupação e desconforto. Na experiência estudada por Hilka, os vínculos buscam proximidade, afeto e expressão emocional. Na experiência observada por Neusa e Deise, os vínculos refletem a busca coletiva de um sentimento de proteção paterna. Nos três casos, debatemo-nos com a textura das relações humanas e com a questão fundamental do grau de dependência ou independência afetiva que se desenvolve. No caso da Telemig/Telemar-Minas, a independência afetiva que aparece na reocupação do espaço é criticada, enquanto na Sonho Meu é a proximidade afetiva, vista como fator de passividade. A imagem paternal também é criticada por Neusa e Denise como sendo fator de passividade e comodidade.

Muitos dirão que a textura das relações interpessoais no contexto brasileiro são baseadas na dependência e, no entanto, deveriam ser predominantemente na independência. Outros, no entanto, dirão que deveriam ser baseadas na interdependência. Certamente, o foco nas relações com base na interdependência enriquece nossa compreensão do universo organizacional e interpessoal, pois nos permite desenvolver uma concepção menos fatalista e mais dinâmica daquele universo. Dessa forma, uma questão que emerge do fórum é: como estudar a gestão e organização no Brasil, explorando a natureza interdependente das relações humanas em suas dimensões afetivas, emocionais, políticas e sociais? De que forma o foco na interdependência aprimora nosso entendimento de organizações e sua gestão, sobretudo organizações e gestão no Brasil? Quais teorias nos ajudariam a seguir esse caminho? Qual procedimento metodológico privilegiar?

Ao menos três grandes desafios devem ser enfrentados no estudo das relações e de seu caráter interdependente: (1) epistemológico e conceitual; (2) prático e gerencial; e (3) contributivo e reflexivo (Davel e Vergara, 2005). O desafio epistemológico e conceitual envolve uma concepção da organização como processo constante e inacabado. Tal visão pode ser situada, por exemplo, no livro de Karl Weick (1979) que estimula a mudança do foco de análise da organização como entidade relativamente estável, acabada, com fronteiras bem definidas, para uma compreensão da organização como resultante de processos de organização (*organizing*) contínuos, cambiantes, produzidos pelo relacionamento humano. Concebe-se, então, a organização como uma entidade que se constrói, a cada instante, de ações, comunicações, arranjos e redes de relações.

**FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS
APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DO QUE TORNA A GESTÃO NO BRASIL PARTICULAR**

Eduardo Davel – Sylvia Constant Vergara

Uma abordagem que nos permita estudar as organizações do ponto de vista relacional pode ter por base múltiplas teorias sociais, tais como a psicologia social, o interacionismo, o construtivismo e a teoria da estruturação (Baxter e Montgomery, 1996; Emirbayer, 1997; Gergen, 1994). Além disso, abordagens centradas na dimensão relacional para estudar as organizações estão disponíveis (Alter, 2000; Cameron, Dutton *et al.*, 2003; Dutton, 2003; Hosking e Morley, 1991; Hosking, Dachler e Gergen, 1995; Kahn, 1998; Watson, 1999, 2002, 2005). Devemos, no entanto, esclarecer que quando se fala de enfoque relacional para estudar organizações e gestão no Brasil, não se argumenta que uma sociedade ou uma organização seja mais relacional do que outra, já que as relações representam a base da existência humana e são imprescindíveis a qualquer comunidade ou grupo. Todavia, podemos apreender a textura das relações a partir de padrões decorrentes do desenvolvimento socio-histórico de uma determinada sociedade (Davel e Vergara, 2005).

A proposta deste fórum foi instigar a produção de estudos sobre aquilo que pode nos conduzir a apreender as particularidades dos processos de organização em contexto brasileiro. Analisando o fórum numa perspectiva relacional, ele vale pelo potencial que apresenta em estimular a reflexão e novas pesquisas sobre a temática. Vale como processo e não como verdade acabada. Nesse sentido, o fórum não pretende dar uma resposta fechada à questão de explicar as particularidades dos processos de organização no Brasil. Ele se inscreve em um processo contínuo para podermos produzir pesquisas que tenham o potencial de explicar de que maneira os tipos de interação humana no Brasil podem contribuir para reformularmos e repensarmos as teorias organizacionais. Dessa forma, o fórum se inscreve no esforço de encontrarmos caminhos originais, pertinentes e com rigor acadêmico para desenvolver pesquisa sobre gestão e organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTER, N. *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.
- BAXTER, L. A.; MONTGOMERY, B. M. *Relating: Dialogues and Dialectics*. New York: The Guilford Press, 1996.
- BERSCHEID, 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.
- CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 10-13, 2005.
- DUTTON, J. E. *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS
APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DO QUE TORNA A GESTÃO NO BRASIL PARTICULAR

Eduardo Davel – Sylvia Constant Vergara

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

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

HOSKING, D.; MORLEY, I. E. *A social psychology of organizing: people, processes and contexts*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 1991.

HOSKING, D.-M.; DACHLER, H. P. e 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.

WATSON, T. J.; 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.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora à lógica “processual-relacional”. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 10-13, 2005.

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

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