



Revista de Administração - RAUSP
ISSN: 0080-2107
rausp@edu.usp.br
Universidade de São Paulo
Brasil

de Pádua Carrieri, Alexandre; Alves Perdigão, Denis; Camillo Aguiar, Ana Rosa
A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais
Revista de Administração - RAUSP, vol. 49, núm. 4, octubre-diciembre, 2014, pp. 698-713
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223432648007>

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

A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais

Alexandre de Pádua Carrieri

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte/MG, Brasil

Denis Alves Perdigão

Universidade Federal de Juiz de Fora – Governador Valadares/MG, Brasil

Ana Rosa Camillo Aguiar

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte/MG, Brasil

Recebido em 20/mai/2013

Aprovado em 17/julho/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1178

RESUMO

Neste artigo, o objetivo é apresentar a gestão ordinária, que foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários, os empreendimentos familiares, com suas relações sociais estabelecidas, sua forma de organizar seus negócios, suas estratégias de sobrevivência, seus usos e sentidos dos espaços – de negócio e de família – e a rede de relações tecidas por eles. Neste texto, questiona-se a perspectiva da administração como única, baseada em um conhecimento tido como puro ou neutro (restrito ao racional), absoluto e universal (excludente de outros saberes concorrentes) e que triunfou política e economicamente por meio das tecnologias de gestão. Em contrapartida a esse posicionamento, defende-se que se devem levar em consideração os fatores históricos, sociais, culturais e identitários que diferenciam os sujeitos e na prática cotidiana pluralizam a gestão. Portanto, há outras abordagens capazes de contribuir para o avanço do conhecimento científico na área de estudos organizacionais, sendo a gestão ordinária uma dessas abordagens.

Palavras-chave: gestão ordinária, cotidiano, identidade, cultura.

Alexandre de Pádua Carrieri, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, é Professor Titular no Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEP 31270-901 – Belo Horizonte/MG, Brasil), Coordenador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS) e Pesquisador 1D CNPq.

E-mail: alexandre@face.ufmg.br

Endereço:

Universidade Federal de Minas Gerais
Avenida Antônio Carlos, 6627 – Sala 4012
31270-901 – Belo Horizonte – MG

Denis Alves Perdigão, Mestre em Administração pela Faculdade FEAD, Doutorando em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais, é Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (CEP 35010-177 – Governador Valadares/MG, Brasil) e Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS).
E-mail: denis.perdigao@uff.edu.br

Ana Rosa Camillo Aguiar, Psicóloga, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras, é Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais e Pesquisadora do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS) (CEP 31270-904 – Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: rosacamillo@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No processo de construção da administração durante o século XX, foram desenvolvidos modelos de gestão que objetivavam conduzir as organizações para padrões de eficiência no que se refere às práticas do organizar. Nesse contexto, o gerencialismo (ou *management*) foi legitimado como modelo

hegemônico, influenciando a forma de gerir organizações em todo o mundo. Nesse modelo gerencialista, o ambiente organizacional é estruturado de forma rígida e formal, sendo caracterizado pela divisão hierárquica de cargos e tarefas e, também, por controles capazes de medir a produtividade e facilitar os processos gerenciais necessários ao atingimento dos objetivos empresariais. A instituição de um modelo de gestão atende a uma visão funcionalista das organizações, que busca determinar e padronizar os procedimentos organizacionais julgados adequados, desconsiderando que tal padronização é incompatível com a diversidade nas organizações em termos de forma, estrutura, pessoas, contexto e história (Alcadipani, 2011; Barros & Carrieri, 2013).

As práticas gerencialistas foram difundidas pelas escolas de administração, empresas de consultoria, mídias de negócios e livros, entre outros, criando o fenômeno a que Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b; 2002c) chamaram de *pop-management*. Por meio desse fenômeno, buscou-se apresentar pretensas soluções capazes de atender aos problemas relativos ao cotidiano organizacional que, por sua vez, eram intensificados pelo crescente aumento da competitividade no mercado global. Embora o gerencialismo seja o modelo hegemônico de gestão organizacional, há outras formas de gestão passíveis de serem adotadas nas organizações. Como bem observaram Ibarra-Colado (2006), Misoczky, Flores e Böhm (2008) e Holanda (2011), a hegemonia implica a existência de alternativas que resistem e competem por reconhecimento. Há, portanto, outros tipos de gestão que fogem ao convencionado pelo gerencialismo e que devem ser considerados no âmbito dos estudos organizacionais (EORs).

Neste trabalho, pretende-se atender a essa proposta, apresentando ao leitor a **gestão ordinária**, que foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários. Ao se tratar da gestão ordinária, não interessa falar dos grandes negócios, globais, internacionais. Interessa trabalhar o cotidiano do pequeno negociante familiar, o Homem comum (Martins, 2008), com suas relações sociais estabelecidas, sua forma de organizar seus negócios, suas estratégias de sobrevivência, bem como tentar abarcar os usos e os sentidos desses espaços – de negócio e de família – e a rede de relações ali tecidas por aqueles que os vivem cotidianamente. Essa significação do insignificante, significação do cotidiano que pode ser importante para as pessoas, infelizmente não o é para o pensamento administrativo ou perdeu-se.

Neste ensaio teórico, defende-se que se deve privilegiar a história dos espaços de passagens, tais como galerias comerciais, feiras, entre outros, onde os homens comuns empreendem seus negócios e estes misturam-se com o organizar da família. Acredita-se no cotidiano como um contexto de interferência cultural e social, mas que, ao mesmo tempo, é construído na vida privada do Homem ordinário. O cotidiano não é uma reprodução mecânica e constante de gestos, memórias ou folclores. Ele é, segundo De Certeau (1994), reinventado sempre, todo dia. Assim, o cotidiano e a gestão ordinária são portadores

de uma historicidade que deve ser percebida com a intenção investigativa de dar vozes aos diversos sujeitos que **habitam** os espaços de passagens. Surge daí a necessidade de olharem-se as práticas – estratégias e táticas – utilizadas pelos sujeitos ordinários a que se refere esse texto, para aprender com eles os meandros relativos à gestão ordinária que praticam em seus cotidianos. No levantamento da gestão ordinária, os **sujeitos** ganham vozes, elaboram textos, discursos, falam, narram, contam suas histórias para nós, alcançando a relevância que as abordagens tradicionais não lhes conferem.

Após esta introdução, apresentam-se algumas abordagens teóricas que sustentam os argumentos em favor de estudos sobre a gestão ordinária. Nesse ínterim, inicia-se por apresentar as implicações da proposta da gestão ordinária sobre a área de estudos organizacionais. Na seção seguinte, tratar-se-á das significações culturais e identitárias, temas imprescindíveis para a compreensão do Homem Ordinário que a proposta tem como sujeito. Posteriormente, apresentam-se questões relacionadas ao organizar da família e dos negócios na gestão ordinária para, então, encerrar-se este texto com as considerações finais.

2. A GESTÃO ORDINÁRIA E SUA IMPLICAÇÃO PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O estudo das práticas cotidianas de pessoas comuns foi também realizado por Brant (2004), Vilas Boas (2005), Lima (2009) e Holanda (2011). Para esses autores, o conhecimento, dito popular, do Homem comum, as práticas organizativas de suas atividades, seus negócios são sempre estigmatizados, sendo considerados amadores, sem profissionalismo, de improviso, sem credibilidade. Segundo Carvalho (2006), a gestão de organizações deve ser vista não como uma ou una, mas como diversa. Para essa autora, algumas pessoas exercem a gestão de suas organizações pautadas na preservação de práticas, como que mantendo uma tradição, uma gestão tradicional, ainda outros optam por desenvolver alternativas para sua forma de gestão, inovando nas práticas cotidianas. Ambas as possibilidades, segundo a autora, podem nada ter a ver com o modelo empresarial de organização dominante.

A influência de mudanças – tais como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e científico, a racionalização produtiva e a compressão espaço temporal – nas sociedades atuais, pode ser representada por fatores como o relativismo e o pluralismo cultural; que, por sua vez, seriam caracterizados pela dissipaçāo da objetividade e da racionalidade; pela espetacularização da sociedade; pela cultura de massa; pela naturalização do caráter efêmero e transitório de todas as coisas; pela comoditização do conhecimento; e, por fim, pela mudança cultural e identitária dos indivíduos na sociedade.

Essa mudança cultural e identitária, assim como a deslocalização das atividades produtivas, assumem papel central neste estudo uma vez que justificam e evidenciam os dois temas-chave para este ensaio. O primeiro seria o tema da cultura e da

identidade do indivíduo (Carrieri, Paula & Davel, 2008) e seu papel na sociedade. Essa identidade está se transmutando de uma noção estática, na qual o indivíduo era visto como um ser racional, uno e estável (em termos de atitude e comportamento), passando hoje à noção de indivíduo plural, fragmentado e não necessariamente **racional**, que usa diversas identidades de acordo com as diferentes situações e interações que experimenta em sua atuação cotidiana. O segundo tema, que se desdobra dessas recentes mudanças nas sociedades contemporâneas, é o fenômeno da deslocalização (Santos, 1979) das atividades produtivas, econômicas, sociais, culturais e até políticas, que passam cada vez mais a mudar de espaço no cotidiano conforme a **necessidade** ou o desejo de seus atores principais. Tal fato traz consigo de forma subjacente uma profunda cisão entre o sujeito e os produtos, bens e serviços por ele fabricados, e o espaço local e suas raízes: sociais, históricas e culturais. Em um sentido mais amplo, tal deslocalização das atividades produtivas tenderia a tornar, em última instância, tanto os produtos quanto os sujeitos sociais responsáveis por sua produção, **indiferenciáveis**, levando a uma comoditização das relações sociais materializadas por sua face produtiva. Igualmente, estaria ocorrendo uma comoditização da vida organizativa dos homens em relação aos próprios homens.

Procurando entender a interação social, histórica e cotidiana dos sujeitos, de suas famílias e de seus negócios nos espaços coletivos das cidades, que anteriormente foram nomeados no texto como espaços de passagens, defende-se a realização de pesquisas que busquem entender o que aqui se denomina, com base nas ideias de De Certeau (1994), de gestão ordinária – aquela que se faz no cotidiano dos negócios ordinários, dos pequenos negócios e é uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais. As práticas da gestão ordinária podem evidenciar até mesmo uma resistência contra um modelo imposto, visto como mais racional, eficiente (Josgrilberg, 2005), como o gerencialismo que se tenta institucionalizar pelo *pop-management* (Wood Jr. & Paula, 2002a; 2002b; 2002c).

Tanto para Mattos (2009) como para Alcadipani e Davel (2003), as teorias tradicionais da administração constroem discursos de um conhecimento tido como puro ou neutro (restrito ao racional), absoluto e universal (excludente de outros saberes concorrentes) e que triunfou política e economicamente por meio das tecnologias de gestão. Esses discursos fazem da administração uma disciplina universal, devendo então ser grafada com inicial maiúscula, Administração, pois, como diz Benjamin (2006, p. 51), “saber é posse”, ou Foucault (1987), saber é poder. Assim, a Administração, como disciplina/saber, confere posse/poder de um conhecimento que se quer universal, mas para uso e entendimento de poucos. Então, a gestão dita **universal** – a gestão não ordinária – como querem muitos autores da área de administração, as revistas de negócios, os manuais de administração, enfim o *pop-management* (Wood Jr. & Paula, 2002a; 2002b; 2002c) ou *managerialismo* (Chanlat,

2000; Santos, 2000; Holanda, 2011), devem ser vistos como um lugar de saber-poder e um lugar de disputas, conforme mostram Clegg e Hardy (1996), de ressignificações.

Mattos (2009) aponta que na área de administração, como campo de saber-fazer, acredita-se que as teorias se oferecem (*sic*) em feixes, ou totalidades, organizados e que, historicamente, um conjunto de teorias estruturalmente semelhantes surge como de uma articulação da condição histórica específica da reflexão humana. Supõe-se que as teorias podem ser substituídasumas pelas outras, pois são resultado de uma preocupação institucional, estrutural. Entretanto, essa suposição não pode ser mais aceita, porque supor que haja sempre uma possível síntese disponível desde o início tem sido rebatido desde as décadas de 1960 e 1970 nos estudos organizacionais (Clegg & Hardy, 1996).

Tendo em vista os questionamentos realizados desde os anos 1960 e 1970 sobre a universalização das teorias do conhecimento (Clegg & Hardy, 1996), supor ainda uma noção instrumental da gestão (universal) é impor uma visão culturalmente hegemônica sobre o campo social desse saber. É preciso abrir o termo gestão, gerir, administrar, é preciso contestá-los permanentemente. Qualquer conceito totalizador da gestão impedirá, como dizem Chanlat (2000) e Alcadipani e Rosa (2010), de apresentar a gestão, a administração, como um lugar de disputa política permanente. Pois, tratar gestão como uma categoria, não apenas como uma representação, é partir de regras, regulações, estruturas impondo padrões preestabelecidos de conhecimento e, no fundo, é uma forma de impor uma visão de mundo única. Assim, pode-se tomar como base Butler (1998) e passar a utilizar os termos “gestão”, “administração”, “organização”, entre aspas, para que se mostre que eles, e seus conceitos fechados, estão sob críticas. O efeito das aspas é desnaturalizar os termos, designá-los como lugares de debate.

Nesse momento, vale uma observação para a administração, assim como para os pesquisadores desse campo de saber, de que, como um saber-poder, deve ser capaz, se se quer moderno, de fazer reflexões não sujeitas a interpretações exclusivas e monolíticas. Segundo Latour (1994), para concretizar-se, a modernidade deve ser capaz de produzir reflexões híbridas de suas próprias construções, de sua própria ciência. É preciso apontar, como mostra Gagnébin (2005, p. 189), que o conhecimento moderno “é um [eterno] ter. Seu objeto se determina a si mesmo pelo fato de que a consciência, seja ela transcendental ou não, deve dele tomar posse. O caráter de posse lhe é imanente”. Para essa posse, a experiência e a exposição são secundárias.

A administração, como ciência social aplicada, busca um conhecimento sobre a gestão, a posse de um conhecimento que se quer moderno e imanente. Essa posse faz com que sejam esquecidos, ou não lembrados, ou ainda silenciados, conhecimentos ditos tradicionais, outras rationalidades que não a instrumental, outras formas de gerir que não aquele objeto do conhecimento científico moderno. Na visão de Benjamin (2006), pode-se dizer que a razão instrumental é a derrocada das outras razões. A razão instrumental é típica do capitalismo,

pois é uma racionalidade que se volta para o aprimoramento da técnica, para o aumento infindável da produtividade. A razão instrumental, para o autor, é um alucinógeno, porque projeta um mundo de fábula, em que a técnica redime o mundo (e o homem), gerando progresso interminável. Na perspectiva do autor, deve-se atacar o mito de que o progresso da humanidade está sempre vinculado ao desenvolvimento da técnica, ao desenvolvimento das forças produtivas, da dominação sobre a natureza. Assim, nos lugares em que o discurso hegemônico vê progresso, Benjamin denuncia a iminência da catástrofe – possibilitada, dentre outros fatores, pelo aperfeiçoamento técnico dos meios de destruição em massa da humanidade.

O conhecimento administrativo baseado na razão instrumental, na ideia de progresso interminável, do aperfeiçoamento técnico das ferramentas e modelos trazidos na/pela modernidade, busca reforçar uma temporalidade que leva a um sentimento de que tudo se torna transitório. Contudo, deve o pesquisador ter em mente que nessa visão da temporalidade capitalista, podem existir outras temporalidades, outros saberes, outras formas intersubjetivas não tão deslocadas das relações histórico-sociais. Cabe, então, ao pesquisador experimentar o mundo olhando, ouvindo e, até mesmo, escrevendo.

Sobre essa experimentação, Oliveira (1988) e Bourdieu (2000) dizem que o pesquisador em uma disciplina social (mesmo aplicada como a administração) deve buscar concentrar-se em três principais faculdades: o olhar, o ouvir e o escrever. Ao observar a cidade estranhada, deve disciplinar o olhar, refratando a realidade. Para esses autores, é necessário não só estar consciente desse olhar, mas também estar sensível aos eventos não previstos, por isso os estranhamentos. Em seguida, ao ouvir, o pesquisador deve preocupar-se em estabelecer uma interação dialógica com os sujeitos. Há de reconhecer-se a subjetividade dos sujeitos. Antes de serem fontes de dados, fontes de informação, de conhecimento, são os **outros**. Agar (1980) e André (2007) chamam a atenção para as descrições e análises (pesquisas) que mostram como o mundo social investigado faz sentido sob a perspectiva do outro e não do observador/pesquisador. Para André (2007, p.45), o pesquisador deveria “ultrapassar seus próprios métodos e valores, admitindo outras maneiras de conceber e recriar o mundo”. Abandonando, ou melhor, buscando abandonar os próprios valores na interpretação dos fatos observados, o pesquisador estaria tentando capturar a maneira como os sujeitos, esses outros no mundo, percebem seus contextos e lhes dão significados. Por fim, o ato de escrever é anotar, registar, historiar, narrar, descrever. Para De Certeau (1994, p. 199), escrever é uma “atividade concreta que consiste, sobre um espaço próprio, a página, construir um texto que tem poder sobre uma exterioridade da qual ele foi previamente isolado”. Para ele, há três elementos importantes: uma página em branco, um texto e o movimento que mudará a realidade social que lhe deu origem, tornando-a estável, passível de leitura. Por meio desses elementos, organiza-se um lugar, um *locus* social, uma sociedade, sem, contudo, conseguir representar o real.

O pesquisador deve subverter, como fez Caiafa (2002), a clássica oposição entre casa e cidade. A cidade não está só na rua, está nos espaços públicos, nas galerias, nas passagens, nos mercados. E, nesses espaços, estão as formas de sobreviver daqueles que exercem a gestão ordinária, com suas vidas organizadas estrategicamente, onde a casa se mistura com a rua, e a família e o negócio estão imbricados. Como mostra Benjamin (2006), esses espaços de passagens constituem uma reformulação dos espaços públicos, em que elementos das vidas privada e pública ganham novos limites, dado o culto à exposição, à valorização da visibilidade nas vitrines, nas prateleiras, nas bancadas, e, ao propiciar um ambiente de intimidade, uma nuance de atmosfera doméstica, da **casa na rua**. Ademais, muitas dessas formas da vida organizada podem constituir-se nos denominados negócios de família, negócios familiares, nos quais se fabricam sujeitos, relações, corpos, o mundo interior e o mundo exterior fundem-se, as relações objetivam-se nos espaços e nos corpos da família e dos negócios.

Ao pesquisar a gestão ordinária, privilegiou-se o pequeno negócio, do artesão, do vendedor ambulante, do lojista, do feirante em espaços específicos da cidade. Esses espaços de passagens entre ruas, esses lugares de movimentos, revelam as ambiguidades de espaços públicos: ora cheios, no aperto dos corpos e na multidão que faz compra, olha, passeia; ora usados por **tribos**, grupos específicos; ora vazios, abandonados, esquecidos.

Tanto De Certeau (1994) como Benjamin (2006) buscavam contar a história de modo diferente. Para ambos, a história está nos pequenos acontecimentos, acontecimentos rotineiros, cotidianos. Na perspectiva benjaminiana, a história não pode ser vista como processo linear. A história apareceria como uma bricolagem, segundo De Certeau (1994), onde se descarta o processo linear, coerente, retilíneo. Para Benjamin, é no uso das alegorias, das metáforas, e, para De Certeau, é nas práticas dos sujeitos que se poderá evidenciar a história do cotidiano. As práticas aparecem nas táticas e nas estratégias de sobrevivência dos sujeitos e, por meio delas, pode-se observar o uso criativo e oportunista do **tempo** e do **espaço**. Outros pontos de ligação entre esses dois autores são evidenciados por Stambonsky e Oliveira (2010), que apontam o ato de caminhar, do *flâneur* e do *bricoleur*, como uma ação de observação e enunciação que tem a função de apropriação do sistema topográfico pelo sujeito que se move, que observa, que flana. Além disso, continuam as autoras, para De Certeau e Benjamin as formas espaciais são produtos de intervenções humanas, materializações de projetos elaborados por sujeitos históricos e sociais e, por trás dos padrões espaciais, das formas criadas, dos usos dos solos, das repartição e distribuições, dos arranjos locais, estão concepções, valores, interesses, mentalidades, visões de mundo, enfim, todo o complexo universo da cultura, da política e das ideologias.

Para Goldenberg (1997), existem vários personagens que compõem a cidade e seus espaços e cada um desses personagens da história experimenta esses espaços de forma diferente. A diversidade de formas de os sujeitos vivenciarem a cidade

moderna sugere a necessidade de registrar, catalogar a vivência e o papel de cada um dos elementos sociais. Esses espaços representam um fértil campo para os estudos de administração – dos estudos organizacionais – e das temáticas do cotidiano, das significações culturais e identitárias, do espaço organizacional e da gestão do negócio familiar, uma vez que eles conseguem reunir, simultaneamente, características socioculturais e econômicas que revelam a forma como determinados grupos sociais se relacionam com a cidade, com os espaços coletivos, públicos. Assim como esses espaços, tanto físicos quanto simbólicos, também influenciam a percepção que os grupos podem construir acerca de si próprios em sua relação com a cidade.

É nesse contexto que, na contramão das abordagens dominantes nos estudos administrativos em que se preferem os grandes negócios, em que o foco é o “universo natural do pioneirismo empresarial” (Marcovitch, 2009, p. 303), que se defende o estudo do cotidiano do Homem comum de negócios, o pequeno negociante que gera seu negócio com sua família (Martins, 2008). Como Santos (2006), concorda-se que há conhecimentos heterogêneos que devem ser admitidos, conhecimentos tidos como vulgares, práticos. Conhecimentos com base no cotidiano, nos quais os sujeitos de pesquisa orientam suas ações, dão sentido a suas vidas e às de suas famílias. Conhecimentos que podem dialogar com os conhecimentos ditos científicos, que nesse diálogo podem criar oportunidades de novos conhecimentos. É preciso ver, como Santos (2008), que dar crédito a saberes não hegemônicos não envolve necessariamente a descredibilização do saber científico. Assim, poder-se-ão desvelar as **artes de fazer** de Homens cuja relevância para a formação da sociedade não é mormente analisada (De Certeau, 1994). Poder-se-á buscar uma alternativa à história tradicional da gestão, na qual as experiências desse Homem comum vêm sendo excluídas diante de um foco maior nos fatos considerados mais centrais para a sociedade (Souza, 2006).

É esse Homem comum que cria estratégias e táticas para a sobrevivência de seus negócios, de sua família. Para De Certeau (1994), as estratégias assumem o caráter de prática social, fundamentalmente sob os conceitos de estratégia e tática, que auxiliam a compreender a multiplicidade das práticas que formam o cotidiano. Para Souza e Carrieri (2012, p. 45), “as estratégias são cálculos de relações de força que se tornam possíveis a partir do momento em que um sujeito de querer e poder é isolável das exterioridades”. Ainda segundo esses autores, as táticas podem ser definidas como:

contextuais e oportunistas, frutos da inteligência cotidiana. São práticas que se aproveitam de uma certa situação para gerar resultados imediatos. No espaço do outro, as táticas se aproveitam do tempo, para captar possibilidades de ganho. Enquanto as estratégias se relacionam com o poder exercido em um lugar próprio ou em uma instituição, as táticas se relacionam com a astúcia popular. A estratégia

é destinada ao acúmulo futuro, à prescrição e ao controle. Já a tática é contextual e efêmera. “O que ela ganha, não o guarda (De Certeau, 1994, p. 47)” (Souza & Carrieri, 2012, p. 45).

As práticas sociais, as relações histórico-sociais entre família e negócio, entre os sujeitos de pesquisa e entre até mesmo os grupos de pesquisadores, têm por base a construção de significações culturais e identitárias, como será abordado na próxima seção.

3. AS SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS E IDENTITÁRIAS

O uso do termo significações culturais e identitárias parte da concepção de que os diversos sujeitos interpretam, criando sentido, significações à realidade. Essas manifestações, assim como suas práticas cotidianas – discursivas ou não – são historicamente construídas, e suas percepções, memórias, crenças, experiências, valores, etc. variam. As interpretações do mesmo fenômeno também podem diferir. Os sujeitos criam, então, formas diferentes de ver o mundo, criam sentidos diversos, muitas interpretações, é a isso que aqui se denomina de significações. Essa possibilidade de conhecer o social, o que inclui a nós também como sujeitos, decorre dos mecanismos que se estabelecem em nossas relações histórico-sociais. É nessa acepção que Foucault (1998) assinala os sujeitos como efeitos dos modos de subjetivação-objetivação, de produção de subjetividades construídas e vividas por relações de forças dispersas constituídas sob formas de redes perpassadas em todo o corpo social, sem uma origem ou ponto fixo, mas sendo produzido a partir dos diversos dispositivos da ordem social. As significações culturais e identitárias são resultados das práticas sociais, desse estar no mundo, em meio a uma rede de relações, de sentidos, de visões de mundo e de ações no mundo.

3.1. As significações culturais

Na administração, cultura é um tema explorado ambigamente, ou, na visão de muitos autores (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Cuche, 1999; Carrieri, 2001), é vulgarmente explorado. Por exemplo, há pesquisadores estrangeiros, como Hofstede (1980; 1997), Trompenaars (1994), Schein (2004), que influenciam vários trabalhos de cunho funcionalista. Para esses autores, a ideia é que a cultura deve ser estudada como uma variável interna à gestão. Ela pode ser criada, modificada, fortalecida por um gestor. Esses autores constroem listas de empresas com culturas fortes e culturas fracas, a ideia geral é fazer relações de causa e efeito da variável cultura com o desempenho da organização, da gestão. Aqui estão os estudos denominados de cultura corporativa, cultura organizacional, nos quais a ideia geral é que a cultura tem uma cultura e subculturas e, nesse sentido, pode ser mudada, trabalhada.

Por outro lado, há pesquisadores como Aktouf (1994), Alvesson (2004; 2007), Meyerson e Martin (1987), entre outros, que fazem severas críticas aos estudos funcionalistas. Eles buscam novamente a inserção da cultura como uma categoria social, objetivando desenvolver pesquisas de cultura nas organizações. Esses pesquisadores pesquisam o tema cultura desde a vertente interpretacionista até ao pós-modernismo, passando pelo pós-estruturalismo. Para Linstead e Grafton-Small (1992), o tema havia sido dominado por uma abordagem interpretativa, do individualismo e da subjetividade. Já para Alvesson (2007), o tema caminhou para trabalhos que buscam a construção e a desconstrução de significados, como resultado não só de experiências subjetivas, mas também intersubjetivas, até a crítica da cultura como forma de manipulação dos indivíduos e da limitação da autonomia pessoal. Nessa perspectiva, o tema cultura aparece como metafórico. A cultura evidencia o que a organização é ou, como sintetiza Furtado (2011, p. 70), “em vez de mais uma ‘peça do quebra-cabeças’, mais uma variável, a cultura passa a ser o próprio ‘quebra-cabeças’”, e a autora completa lembrando que metáforas são criações humanas e, por isso mesmo, ficções, simplificações do real.

No Brasil, o tema também tem semelhantes vertentes de pesquisas. Assim, há um grupo, como Barros e Prates (1997), Mascarenhas e Vasconcelos (2009), Muzzio (2010), entre tantos outros, que usa a perspectiva como variável e atrela cultura ao tema da mudança organizacional. E há autores, como Fischer, França e Santana (1993), Carrieri e Rodrigues (2001), Carrieri (2002; 2008), Cavedon, Craide e Eccel (2006), Silva, Junquillho, Carrieri e Melo (2006), Cavedon, Davel e Pereira (2007), Cavedon e Fachin (2008), que trabalham a vertente da cultura nas organizações, buscando a construção e a desconstrução de visões de mundo em espaços de interação social de trabalho, lazer, etc. Aqui se destacam os estudos de Cavedon, de Silva e de Carrieri que têm trabalhado o tema da cultura pela construção e pela desconstrução das visões de mundo dos sujeitos por meio dos discursos, mais precisamente pela bricolagem discursiva, buscando o que De Certeau (1994) chama de táticas e estratégias das práticas cotidianas, termos já conceituados neste estudo.

Essa lista de pesquisadores que trabalha na perspectiva da cultura nas organizações apoia-se na concepção de Meyerson e Martin (1987), buscando analisar as organizações sob três diferentes perspectivas. A da integração – discurso, ou melhor, produção simbólica da alta administração, ou grupos dominantes; a da diferenciação – discursos, produção simbólica dos diversos grupos; e a da fragmentação – discurso, produção simbólica do indivíduo. Neste ensaio, devido à peculiaridade de sua proposta, optou-se por focar a perspectiva da fragmentação, reconhecendo-a como a ideal para tratar-se da temática da gestão ordinária. Não se estão desprezando as outras perspectivas – integração e diferenciação –, pois elas são úteis para complementar estudos sob a perspectiva da fragmentação. Assim, concorda-se com Furtado (2011, p. 81) quando a autora pontua:

concordo plenamente com a visão de que o mundo, as cidades e as organizações, inclusive as empresas, estão totalmente fragmentadas. [...] Parto então da perspectiva de que não existe unidade, nem na sociedade, nem no interior das organizações, **não porque a sociedade estaria fragmentada, mas porque sempre foi. O que mudou foi que a heterogeneidade tornou-se mais evidente e perceptível.** [...] A definição formal de cultura na perspectiva da Fragmentação é a seguinte: [...] uma cultura organizacional é uma rede de indivíduos, esporadicamente e fracamente conectados por suas posições mutantes em relação a uma série de aspectos. [O grifo é nosso].

Pela perspectiva da fragmentação, segundo Cavedon e Fachin (2008), podem-se evidenciar mais facilmente as culturas como um processo historicamente construído, cujo principal aspecto é centrar-se na interação das pessoas que compõem o que se denomina de organização. Nesse sentido, os discursos e as metáforas evidenciadas são influenciados também pela história, pela biografia e por fatores sociais nos quais estão mergulhados o evento estudado, as pessoas envolvidas e o próprio pesquisador. Nesse sentido, uma interpretação é uma compreensão coletiva do evento, da organização, da cultura (Feldman, 1991). Resumindo, a fragmentação possibilitaria apreender a cultura como um processo histórico que nasce da interação entre as pessoas nas sociedades, nas organizações, nos grupos, etc.

Contudo, há de considerar as críticas feitas por Alvesson (1993), Furtado (2011) e Silva (2011), que mostram que a perspectiva da fragmentação se apoia na ideia de ambiguidades que, para Martin (1992), são percebidas como falta de clareza, más definições das responsabilidades, papéis, não ficando claro para as pessoas o que elas fazem naquela organização nem o que a organização faz na sociedade. Para os autores, as ambiguidades não podem ser base da perspectiva da fragmentação, pois elas estão em todos os processos históricos, todas as construções sociais da realidade, ocorrendo sempre várias explicações, interpretações sobre os diversos eventos vividos, mas nenhuma adequada o suficiente para garantir a verdade sobre tal momento, sobre tal acontecimento.

De maneira geral, como aponta Benjamin (2006), não se pode estudar a cultura (de um grupo, sociedade) se não se retomarem as concepções de história e da sociedade que a produz. Assim, quando se fazem as intersecções entre as pesquisas de cultura nas organizações, ou melhor, as pesquisas sobre o tema da cultura na administração, nos estudos organizacionais, busca-se ver/estudar as transformações das relações sociais refletidas da vida cotidiana do Homem comum, do Homem **sem história**, de sua família, de seu negócio em espaços de passagens, com suas exposições permanentes de mercadorias, com seus vidros; na produção de espetáculos, com imagens

supercoloridas, imagens ilusórias, com os fantasmas de mercadorias fetichizadas. Essas são relações sociais fragmentadas, construções históricas de um passado refletidas no presente estudado. Relações que também propiciam a evidência de construções das significações identitárias.

3.2. As significações identitárias

No pensamento tradicional ocidental sobre a identidade, a noção predominante é a de que todo indivíduo possui uma identidade que o faz ser igual a si mesmo ao longo do tempo. Nesse sentido, possuir identidade significaria apresentar características únicas, imutáveis, contínuas e estáveis. Ciampa (2005) critica essa visão, pois ela reforça a ideia da identidade como produto acabado, como algo dado. Uma vez definida a identidade do indivíduo, ele estaria identificado indefinidamente a partir de determinados atributos. No fazer cotidiano, esse indivíduo deveria buscar ser coerente com a identidade que lhe foi definida. A identidade, nesse sentido, torna-se um conceito de *self* idealizado, que acabaria por não corresponder ao que o indivíduo realmente é em sua vida prática, tendo em vista as transformações vivenciadas ao longo de sua trajetória de vida.

Indo além da identidade como propriedade de ser idêntico a si mesmo e como características únicas e imutáveis, Heidegger (1979) aprofunda a discussão ao afirmar que a identidade se manifesta na singularidade do ser. Segundo o filósofo, a identidade surge da tensão entre o ser e o não ser, entre o conhecido/consciente e o desconhecido/inconsciente, entre a estabilidade e a instabilidade, ou seja, entre a mesmidade, a percepção de semelhança com algo ou com alguém, e a diferença, a percepção de ser oposto ou complementar a algo ou alguém.

Ao colocar-se no mundo, o indivíduo encontra-se cercado por uma teia de relações já existentes e nela ele é capaz de imprimir consequências imediatas de suas ações. A construção de uma possível identidade, advinda de uma história de vida (singular), ocorre necessariamente a partir de uma interação mútua com as histórias de outras pessoas, com as quais se teve contato ao longo da vida. A história humana seria fruto dessa interação e dela se constrói uma rede de reflexões, na qual identidades se refletem e se reforçam (Arendt, 2004; Ciampa, 2005).

Esse jogo de reflexões múltiplas que estrutura as relações sociais é mantido pela atividade dos indivíduos, de tal forma que é lícito dizer-se que as identidades, em seu conjunto, refletem a estrutura social, ao mesmo tempo que reagem sobre ela, conservando-a (ou transformando-a) (Ciampa, 2005, p. 171).

Nessa perspectiva, o pesquisador que busca compreender as significações identitárias, deve entendê-las como um processo, sendo necessário “captar os significados implícitos, considerar o jogo das aparências. A preocupação é ‘com o que se mostra

velado’” (Ciampa, 2005, p. 139). Ao ir a campo, o pesquisador necessita, primeiramente, observar as práticas cotidianas, os modos de agir dos indivíduos e suas interações com o outro. Em segundo lugar, é preciso compreender tais práticas como manifestações de quem o indivíduo é. Para desvendar a identidade, torna-se necessário inserir as práticas observadas na esfera discursiva, pois ação desprovida de sentido discursivo não seria ação propriamente dita, visto que não revela seu ator e não permite sua manifestação interativa. Nesse sentido, o processo de compreensão dos sentidos embutidos nas práticas é uma transposição para a dimensão discursiva que revela a manifestação do indivíduo no mundo, ou seja, sua identidade (Arendt, 2004; Souza, 2010).

Uma das limitações de pesquisas sobre as significações identitárias é que o pesquisador nunca será capaz de apreender fielmente os sentidos subjetivos embutidos no agir de seus sujeitos de pesquisa. Isso porque o processo de compreensão das práticas cotidianas envolve a construção intersubjetiva de sentidos. Inevitavelmente, o pesquisador imprime sobre o material coletado e analisado sua perspectiva. Trata-se, portanto, de um processo dialógico, em que as práticas identitárias observadas e coletadas pelo pesquisador são tidas como um discurso dos sujeitos pesquisados. Tal discurso será compreendido e interpretado pelo pesquisador, gerando sentidos sobre a construção da identidade desses sujeitos (Bakhtin, 1992; Souza, 2010).

As pesquisas sobre o tema das significações identitárias perpassam modos de captação das práticas cotidianas e, em seguida, modos de transposição dessas práticas ao nível discursivo, viabilizando sua apreensão, porém, visando à compreensão dos sentidos o mais próximo possível dos sentidos dos sujeitos (e não do pesquisador). É importante destacar que tal transposição envolve a interpretação de práticas verbais ou não verbais, e a compreensão dessas últimas passa inevitavelmente pela semiotização para que o pesquisador as apreenda.

Para Oliveira (2006), a modernidade ceifa as identidades outrora solidamente construídas, o estudo das práticas sociais no cotidiano, assim como os discursos – narrativas – dos sujeitos possibilitam evidenciar as novas significações identitárias ainda desordenadas. Assim, ao se narrarem as práticas dos sujeitos de pesquisa, se estarão narrando, também, as experiências particulares, as frequentações, as solidariedades e as lutas que organizam o espaço em que essas narrações constroem significações culturais e identitárias. Segundo De Certeau (1994), para ler e escrever as significações identitárias (ordinárias), é importante ao pesquisador reaprender operações comuns e fazer da análise uma variante de seu objeto.

Para Santos (2005), ao se fomentarem os debates sobre a **construção cultural** das significações identitárias das narrativas do Homem ordinário, das práticas sociais no cotidiano, estar-se-ão (re)inventando outras possibilidades de conhecer o real. Nesse sentido, os estudos das práticas cotidianas de grupos sociais como problematizações possíveis, e não como premissas fechadas sobre temas da administração, ampliariam

as condições de interpretação das ações e das motivações dos sujeitos comuns históricos. O cotidiano não pode ser visto apenas como um lugar/espaço onde se cristalizariam os modos disciplinares, ou melhor, de construção de hábitos e atitudes, de elaboração e interiorização de conceitos, mas ele deve ser estudado como o espaço de declaração das significações identitárias. O cotidiano é um espaço privilegiado, contexto das necessidades cotidianas, construído pelos fazeres e saberes de grupos sociais que o compartilham. O cotidiano, como abordado neste ensaio, é um espaço individual e grupal. Ele caracteriza-se como individual, pois é individualmente narrado pelos sujeitos de pesquisa que construíram o dia a dia de seus negócios. E como coletivo, pois são negócios que envolvem suas famílias, há empregados, há concorrentes, há clientes, há os espaços de passagens instituídos: mercados, galerias, shoppings e feiras, entre outros.

A formação das significações identitárias coletivas envolveria o compartilhamento de sentidos por parte dos indivíduos nela inseridos. Tais sentidos, negociados e propagados em processos dialógicos, precisam ser constantemente repensados e repassados entre os integrantes da identidade para que sigam sendo legítimos a todos (Souza, 2010). Contudo, é preciso destacar que as significações identitárias coletivas não são um grupo homogêneo de identidades individuais. Cada indivíduo, obviamente, possui sua história de vida própria e pode ter diferentes motivos para filiar-se ao coletivo. Wry e Glynn (2011) destacam que as identidades coletivas podem ser compreendidas como conjuntos compostos por indivíduos (e práticas) que pertencem mais ou menos a um mesmo tipo de categorização e também por indivíduos (e práticas) divergentes.

Entendendo que as significações identitárias (e culturais) são construídas a partir das práticas (discursivas e não discursivas), torna-se relevante investigar como ocorrem as práticas cotidianas no interior dos espaços de passagens, assim como nas organizações, tanto aquelas referentes a sentidos individuais, quanto aquelas de orientação comunitária. Tais práticas seriam a materialização das identidades, representando o material inicial a ser coletado pelo pesquisador. Já a interpretação desse material passa pela captação dos sentidos específicos e contextuais e pela forma como as práticas são dialeticamente reconstruídas. No nível coletivo, as identidades poderiam ser apreendidas como práticas mais ou menos compartilhadas entre os indivíduos, ou seja, práticas que sinalizam para o compartilhamento de sentidos comuns. Ademais, as identidades coletivas também são mapeadas a partir da existência de reconhecimento externo em seu contexto (Souza, 2010).

As significações identitárias, então, podem ser reveladas a partir da produção discursiva (verbal ou não verbal) do indivíduo, como se fosse uma narrativa que ele constrói sobre quem ele é ao longo de sua vida. Fairclough (1992) explica que os discursos, denominados por ele de textos, podem exercer três funções básicas: podem ser ações sobre o mundo, estabelecendo relações sociais; podem ser formas de significações do mundo,

pois carregam em seu conteúdo as maneiras como o indivíduo enxerga o mundo; e podem ser formas de identificação, pois implicam compromissos, julgamentos e posicionamentos do enunciador. O desvendamento desses três aspectos contribui para a compreensão das significações individuais.

Ao se analisarem os discursos, textos individuais, é importante ter em mente que eles são construídos dialogicamente. Mesmo que sejam pertencentes ao discurso individual, os sentidos apresentados são provenientes de sentidos construídos socialmente e mantêm constante diálogo com outros discursos existentes (Bakhtin, 1992). No caso em estudo, é importante referenciar que os textos individuais também são cruzamentos, os textos produzidos pelos sujeitos da pesquisa são polifônicos, isto é, são resultado de relações multicausais das significações simbólicas – culturais e identitárias –, possibilitando diferentes formas de pertencimento e, então, diferentes interpretações sobre o cotidiano, os lugares, a gestão, a casa, a rua, os negócios, a família, etc. Entendendo que as significações identitárias (e culturais) são construídas a partir das práticas (discursivas e não discursivas), torna-se relevante investigar como ocorrem as práticas cotidianas no interior dos espaços de passagens, assim como nas organizações, tanto aquelas referentes a sentidos individuais, quanto aquelas de orientação comunitária. Tais práticas seriam a materialização das identidades, representando o material inicial a ser coletado pelo pesquisador. Já a interpretação desse material passa pela captação dos sentidos específicos e contextuais e pela forma como as práticas são dialeticamente reconstruídas. No nível coletivo, as identidades poderiam ser apreendidas como práticas mais ou menos compartilhadas entre os indivíduos, ou seja, práticas que sinalizam para o compartilhamento de sentidos comuns. Ademais, as identidades coletivas também são mapeadas a partir da existência de reconhecimento externo em seu contexto (Souza, 2010).

4. O ORGANIZAR DA FAMÍLIA E DO NEGÓCIO NA GESTÃO ORDINÁRIA

Considerou-se neste ensaio, baseado em Damiani (1991) e Antuniasi (1993), que os negócios e as **organizações** familiares englobam uma gama de atividades que não estão necessariamente vinculadas ou instituídas sob a disposição formal de uma empresa. Em outras palavras, englobam atividades produtivas baseadas na força produtiva da família, mas que nem por isso estão dispostas sob uma hierarquia, uma estrutura, uma formalidade de relações, ou mesmo a legalização do negócio. A gestão do negócio familiar pode ser constituída de sujeitos que agem por meio de uma rede de relacionamentos informais e pessoais envolvendo, sobretudo, elementos afetivos ligados à família, podendo trabalhar sem vínculos trabalhistas legalmente formalizados (Lima, Carrieri, Soares & Pimentel, 2007). As peculiaridades desse contexto, marcado pela afetividade, propiciam o surgimento de estratégias e táticas específicas por parte

dos membros familiares e exigem dos estudiosos a adoção de alternativas teórico-metodológicas que deem conta da complexidade da realidade.

Segundo Davel e Colbari (2000), os estudos sobre a gestão dos negócios que envolvem a família devem buscar contemplar dimensões objetivas ou materiais e subjetivas ou imateriais. Com base na análise dessas dimensões, os autores ressaltam que a gestão e a organização podem ser vistas como uma metáfora de família. Nessa metáfora estariam inseridos elementos simbólicos, por meio da e na linguagem, que deveriam referir-se à relação da família com a empresa. Por meio desse processo, ocorreria a criação e a manutenção de um **repertório** ideológico-discursivo capaz de conformar as práticas gerenciais, as formas de agir e de pensar, bem como legitimar a ação social dos atores organizacionais na empresa. Isso seria possível já que as metáforas gerariam uma visão mais flexível da organização, baseadas, sobretudo, nos elementos simbólicos representados pela família (afetividade, proximidade, confiança, etc.) e introyectados na dimensão racional e objetiva das organizações.

A família como significação cultural e identitária de um negócio, segundo Davel e Colbari (2000), pode ser apresentada como referência simbólica e ideológica para a sedimentação do trabalho entre seus membros e até mesmo entre os empregados. Esses autores ainda asseveraram que tais significações teriam a capacidade de promover maior identificação entre trabalhadores e organização. As bases estariam nas relações pessoais do fundador/dono para com os empregados, de cunho afetivo e subjetivo (confiança, amizade, carisma, etc.), e que propiciariam aos membros tornarem-se cúmplices em relação à organização e seus valores. Além disso, esses autores ressaltam que pesquisas têm buscado retratar como algumas organizações tentam realizar essa aproximação por meio de dimensões afetivas no ambiente de trabalho. Assim, a referência à família como metáfora de uma visão organizacional seria utilizada em outros contextos, por exemplo, das organizações não familiares, com o intuito de associar os elementos da realidade objetiva com os elementos da subjetividade associados à família.

As relações que envolvem parentescos poderiam produzir, como assinala Godelier (1978), relações sociais de produção, desde que houvesse: acesso a recursos e controle dos meios de produção; desenvolvimento de processo de trabalho, ou redes necessárias à confecção de determinado produto; e circulação e distribuição do trabalho – individual ou coletivo. Entretanto, Forges e Hamel (2000) argumentam que tais considerações da antropologia econômica revelam, de maneira simplória e parcial, a complexidade do fenômeno, por eles denominado de relações de mediação, em que as relações de parentesco regulariam o desenvolvimento das empresas e seriam imprescindíveis para a subversão de uma relação de dominação (nesse sentido, apresentando também certa funcionalidade econômica). Para esses últimos autores, a metáfora da **família** no âmbito da organização teria dois significados: um para os empregados (o de proximidade e de solidariedade nas relações de trabalho,

como de outrora – embora nela não estejam presentes tais elementos) e outro para os patrões (a família estaria associada à forma das quais eles se utilizam para manter a viabilidade econômica das empresas).

Cavedon e Ferraz (2003), ao analisarem a imbricação entre família e negócio, perceberam que, como há uma diversidade de modelos de família na sociedade contemporânea, torna-se necessário considerar a possível multiplicidade de conceitos de organizações familiares. Desse modo, utilizam a noção de família como critério mais relevante para a definição de organização familiar. Em suas palavras, “na medida em que cada modelo de família apresenta sua especificidade em termos de valores, as empresas familiares, por via de consequência, também constituíram-se a partir de modelos diferenciados” (Cavedon & Ferraz, 2003, p. 89). A importância de partir da família para melhor compreender as empresas familiares também é ressaltada por Waiandt e Davel (2008), que asseveram que a dinâmica das organizações contemporâneas pode ser descontinuada a partir do estudo da influência de lógicas sociais aparentemente externas a elas, como a família.

Waiandt e Davel (2008) concluem que existem diferentes valores familiares que perpassam o espaço organizacional e implicam novos arranjos híbridos de organização familiar e empresarial. Esses arranjos fundem valores da família moderna – na qual há divisão de tarefas no universo doméstico, e a mulher ingressa e passa a ter papel relevante no universo do trabalho. Por essa razão, a noção de empresa familiar é conferida não só pelo tamanho da empresa, mas pelo modelo familiar e suas múltiplas influências e desdobramentos no espaço de trabalho da organização, pois há uma simbiose entre família e organização familiar. As autoras apontam ainda que os atores organizacionais e familiares desempenham seus papéis e apoiam-se incondicionalmente, o que demonstra a importância da família para o futuro do negócio e deste para a sobrevivência da família. Aqui se insere outra discussão relevante: o processo identitário de atores que atuam em contextos familiar e organizacional tão imbricados, com implicações múltiplas e intensas a partir de qualquer ação ou estratégia adotada.

As discussões que envolvem organizações familiares exigem um aprofundamento no tema da construção das significações culturais e identitárias, das influências que o contexto e o meio cultural exercem sobre essa construção, da mistura entre os espaços da família e do negócio, das estratégias e táticas construídas do organizar as atividades de forma coerente com as necessidades sentidas no cotidiano.

5. O COTIANO E AS POSSIBILIDADES DE PESQUISA DO ORDINÁRIO

O cotidiano ainda é pouco estudado como categoria teórica na administração ou, mais especificamente, nos Estudos Organizacionais (EORs). É pelo cotidiano, por seu estudo, que se evidencia que os grupos sociais singularizam sua ação,

suas **artes de fazer**, sua produção e consumo, configurando um espaço de interpretações (conflitantes inclusive) sobre suas estratégias e táticas construídas. O estudo do cotidiano pode ajudar a elucidar por que algumas estratégias e táticas são apropriadas e outras não, mostrando que o estudo sob a ótica de uma racionalidade instrumental reduz os sujeitos a apenas indivíduos definidos socialmente, arbitrariamente determinados pelas estruturas sociais.

O cotidiano só pode ser pensado como um lugar praticado onde se desenvolvem inúmeras relações sociais de poder (De Certeau, 1994; 1996). O cotidiano como categoria de estudo não pode ser compreendido como algo *a priori*, naturalizado, mas deve ser interpretado como uma produção da ação humana, que expressa as relações sociais existentes. As pessoas, os sujeitos da pesquisa, construíram suas práticas organizativas a partir de experiências no cotidiano do trabalho, do exercício de suas atividades cotidianas, aprendendo com erros e acertos (Holanda, 2011). As trajetórias cotidianas narradas são produtos de intervenções humanas, materializações de projetos elaborados por sujeitos históricos e sociais. Ao cotidiano estão ligados o uso dos espaços, a produção e a reprodução de territórios e lugares (e não lugares), a construção de significações culturais e identitárias, o organizar de um negócio, a criação de uma família.

O cotidiano, então, impõe-se como uma categoria que pode possibilitar a recuperação de outras experiências de gestão, de uma gestão aqui denominada de ordinária, que propiciaria enfocar o mundo de experiência comum da gestão, da organização de negócio de família como ponto de partida para se evidenciarem as transformações em nossa sociedade. Não se está falando só do estudo dos hábitos e rotinas, mas também de análises do movimento das práticas, das estratégias e das táticas criadas pelos sujeitos, do movimento de ambiguidades e pluralidade, de interpretações e experiências, de resistências ao processo de dominação (Matos, 2002).

Na perspectiva que aqui se propõe, a gestão deixa de ser abordada como uma categoria e inscreve-se no espaço da representação. Interessa o **gerir**, o **organizar** como acontecimentos que se dão no cotidiano e podem ser estudados nesse cotidiano. As formas de abordar o cotidiano podem ser diversas. Por meio da análise dos discursos, podem-se apreender as práticas discursivas, os modos de ação dos sujeitos nas organizações (Medeiros, Borges & Miranda, 2011; Diniz, 2012; Souza & Carrieri, 2012). Na análise crítica do discurso, os discursos são vistos como processos em curso, práticas discursivas, práticas de sujeitos que intervêm na realidade (Carvalho, 2004). A apreensão das práticas discursivas possibilita o entendimento do fazer (o ato) e do dizer (a representação do ato) no cotidiano da organização.

Outras abordagens usuais nos estudos organizacionais podem ser utilizadas para o estudo da gestão ordinária. Entre elas, a etnometodologia pode ser um método profícuo. Conforme Bispo e Godoy (2012, p. 687), a etnometodologia

foca a compreensão e a apreensão dos modos de organização da existência social, na análise das “práticas ordinárias no **aqui e agora**”, o interesse está na compreensão do cotidiano. Os autores apresentam a etnometodologia como perspectiva teórico-metodológica para a apreensão de práticas organizacionais, concebidas com base em Gherardi (2006). Para esses três autores, então, as práticas poderiam ser evidenciadas como uma maneira mais ou menos constante no tempo e no espaço social construindo um conjunto coerente de ações. Nesse sentido, as práticas são significadas no contexto da ação, são historicamente situadas, reconhecidas socialmente e orientadas por normas institucionais e sociais, assim como as constituem. Uma das características principais dessa abordagem das práticas é a visão de processo. O estudo das práticas pressupõe a análise do acontecimento em processo, o organizar, e não o organizado, feito, acabado, da organização. A etnometodologia propõe a análise dos modos, dos métodos de organizar, o como os sujeitos fazem. Como método, seu foco são as práticas cotidianas, com o objetivo comprehensivo de entendimento dos sentidos atribuídos pelos sujeitos a seus atos. O interesse está na interpretação da realidade pelo compartilhamento de significados das práticas coletivas, nas quais o pesquisador também se insere.

Trabalhar com a etnometodologia caracteriza-se por utilizar um aporte teórico-metodológico comprehensivo da fenomenologia, em que se busca produzir conhecimento do fenômeno, de como as coisas ocorrem sob a perspectiva, olhar e entendimento compartilhado entre pesquisador e os sujeitos da pesquisa. Busca-se constituir conhecimento intersubjetivo, que se restringe aos limites da análise da consciência. A preocupação é interpretativista, limitada à compreensão de sentido e dirigida pelo interesse prático (Paula, 2012).

Refletindo sobre a etnometodologia nas pesquisas no cotidiano, aparece a imagem do *flâneur*. A imagem do *flâneur*, desenhada por Benjamin (1987), partindo de Charles Baudelaire e Edgar Allan Poe, acena para a possibilidade de um caminhar vivendo experiências nas ruas, nas avenidas, nas galerias, nas exposições, nos cafés, nos parques e em meio a multidões que ocupam os espaços urbanos. Para pensar o flanar, é importante adotar a *flânerie* para além do século XIX, em Paris. Hoje, nas sociedades modernas, pode-se mencionar a existência de *flâneurs* buscando outros ângulos de visualização da produção social citadina. Cabe ao pesquisador *flâneur* retomar o passado social-histórico a partir do presente. O trabalho do historiador é “escovar a contrapelo” (Benjamin, 1987), para então, descobrir na narrativa histórica tudo aquilo que não foi revelado. A história linear é a história dos vencedores, mas a história deve reviver as vozes dos vencidos. Nessa retomada, importa também resguardar o caráter de um conhecimento que leva em conta a história, a cultura e a tradição coletiva, quer dizer, a experiência. Para o pesquisador *flâneur*, as casas e as ruas, as galerias, os mercados, os *shoppings* populares têm cada qual sua história própria e fazem emergir tempos diversos (não lineares) que irrompem no presente. Para Benjamin (1994), o

flâneur é um observador do mundo em uma perspectiva panorâmica, para poder ver as diferenças, a diversidade que povoam os espaços urbanos.

Para Massagli (2008, p. 57-58),

O *flâneur*, portanto, é [um] leitor da cidade, bem como de seus habitantes, através de cujas faces tenta decifrar os sentidos da vida urbana. De fato, através de suas andanças, ele transforma a cidade em um espaço para ser lido, um objeto de investigação, uma floresta de signos a serem decodificados – em suma, um texto. [...] O *flâneur*, protótipo do sujeito moderno, por estar no meio do que tenta descrever e não ter neutralidade e distanciamento na sua observação (se é que isso alguma vez foi possível), limita-se a apontar as transformações do cenário urbano e a revelar sua historicidade.

É caminhando pelas cidades/organizações/instituições que os pesquisadores podem apreender as marcas de uma história que passa despercebida ao olhar apressado de seus cidadãos/funcionários/empregados. As ideias do *flâneur* (Benjamin, 2006) e do *bricoleur* (De Certeau, 1994) ajustam-se muito bem à pesquisa do cotidiano e à gestão ordinária.

Outras possibilidades, tanto quanto as de Benjamin (2006) e De Certeau (1994), podem concatenar-se à gestão ordinária, como a abordagem da análise crítica do discurso que, pautada na filosofia dialética, busca as contradições nas práticas discursivas. Nesse sentido, a proposta de estudo da gestão ordinária incorporaria mais uma perspectiva crítica e não só compreensiva da realidade organizacional. Conforme Paula (2012), o foco da crítica dialética é no que não se encaixa no padrão. No caso deste estudo, interessa o que não se encaixa na lógica uniformizadora dos modelos funcionalistas de gestão. A gestão ordinária pode ser entendida como aquela que não está pautada e não internaliza (ou internaliza apenas em parte) os princípios de desempenho e disciplina, a racionalidade instrumental, a universalização efetiva de atuar como produtor/empreendedor útil para sociedade, a separação do trabalho/negócio/família. A gestão ordinária pode propiciar ao pesquisador/professor de gestão observar as intencionalidades institucionais e de grupos sociais em conduzir um acordo implícito e objetivo da não incorporação do valor humano nas práticas sociais. Isso devido ao predomínio do mercado, o que implica regimes de verdades – objetivos e subjetivos –, que desqualificam os indivíduos e os grupos sociais considerando-os como subgestores, subprodutores e até mesmo como subcidadãos (Souza, 2006).

A proposta de estudo da gestão ordinária pauta-se no olhar de que a realidade das organizações não pode ser apreendida por abordagens, pois a realidade social é permeada de contradições e reconhecer realidades particulares é reconhecer a diversidade. Teoricamente, possibilita abrir o leque de visão do gestor e do estudioso de gestão para apreender as atividades de

gestão como realmente acontecem e não como modelos fixos, preestabelecidos. Sempre é bom lembrar que metodologia, ou mais precisamente sua raiz etimológica (do grego *methodos* e do latim *methodus*), expressa a ideia de caminho (Paschoal, 2001). O que, então, possibilita criar caminhos para a pesquisa em administração e não se ficar preso a caminhos já traçados, delineados em outras paragens, por outras pessoas. A ideia de que os caminhos devem ser repetidos pelos outros (pesquisadores) não se coaduna com a proposta da gestão ordinária. É preciso experimentar novos caminhos, desconstruir caminhos já feitos, pôr entre aspas os “caminhos” já percorridos. Trata-se da experiência de construir novos caminhos, segundo definição de Matos (2010, p. 69), como modalidade de conhecimento, “é práxis na qual se adquire um conhecimento que vai além da própria práxis, da própria produção e seus eventuais resultados”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, o objetivo foi apresentar a gestão ordinária, que auxilia a entender o cotidiano do Homem comum, que administra negócios ordinários. Nessa perspectiva de análise sobre gestão, o interesse voltou-se para o Homem comum (Martins, 2008), com suas relações sociais estabelecidas, sua forma de organizar seus negócios, suas estratégias e táticas (De Certeau, 1994) em espaços denominados de exposições permanentes e/ou de passagens (Benjamin, 2006), em que esse sujeito, o Homem ordinário, irá realizar suas atividades de negócio.

Neste texto, questiona-se a administração como única, bem como a ascendência de uma racionalidade instrumental sobre as outras formas construídas na sociedade (Benjamin, 2006). Nesse sentido, aceita-se a proposta de Alcadipani e Rosa (2010) e Alcadipani (2011) sobre descolonizar o olhar do pesquisador e assumir a produção do conhecimento científico a partir de uma diversidade científica, em que diversas epistemologias são consideradas e potencialmente válidas para compreender o social e fazer o questionamento de que as ciências naturais não oferecem mais uma segurança epistemológica.

Concorda-se com Carvalho (2006), quando ela aponta que a gestão precisa e deve ser vista como diversa. Observa-se isso quando se vê que algumas pessoas exercem a gestão de seus negócios pautadas na preservação de práticas aprendidas em sua socialização primária e secundária, no cotidiano de seus negócios, como que mantendo uma tradição; ainda outros podem optar por desenvolver alternativas para sua forma de gestão, inovando nas práticas cotidianas. Carvalho (2006) e Holanda (2011), quando fazem uma crítica ao uso do substantivo organização, olham a gestão como diversa (o real como diverso). As autoras sugerem usar o verbo organizar, pois ele registraria melhor dinâmica da busca pelo novo, não legitimado ainda. Para essas autoras, organizar atividades de forma coerente com as necessidades sentidas é um saber que pode e deve ser de domínio de todos. Então, organizar é, para Holanda (2011), um ato elementar que faz parte da experiência

humana de estar no mundo, é condição e modo de participação na sociedade, nos arranjos sociais. Indo mais longe, pode-se falar não em estudos organizacionais (EOR), mas em estudos das formas de organizar (EFOR). Assim, busca-se mudar a condição colonizada de pensar essa área na administração e fazer registro de uma melhor dinâmica do real, do não legitimado no momento, do não universal.

Ao se questionar a administração universal, única, a ascendência de uma racionalidade instrumental sobre as outras formas construídas na sociedade (Ramos, 1981; Benjamin, 2006), deve-se trazer outros olhares, como o da racionalidade substantiva (Ramos, 1981; Souza & Carrieri, 2011) e da racionalidade subversiva (Feenberg, 1995; Neder, 2010). Ratifica-se a ideia de Canevacci (2004) e Rocha e Eckert (2005), afirmando que, nos discursos dos sujeitos, o que se apresenta é a ideia da coexistência de múltiplos contrários, referindo-se, portanto, a contínuos. Deve-se, então, buscar entender esses contínuos como racionalidades instrumental-substantiva-subversiva nas formas de ocupação dos espaços, nas possibilidades de gerir um negócio (formal/informal, legal/illegal), nas interações entre famílias e negócios, nas relações entre a casa e rua, etc. Esses contínuos produzem também críticas à gestão una. A um tipo de gestão universal. Os sentidos, os significados, as significações são várias.

Deve-se, além de historicizar os conceitos e as categorias na área de administração, aceitar conscientemente a transitoriedade do próprio conhecimento dessa área (Matos, 2002). Assim, nada estaria terminado, tudo é processo histórico-social, várias podem ser as verdades, e é preciso buscar quem as diz, pois:

como nos lembra Foucault (2008), as verdades são frutos de regimes ou gêneros discursivos que através de um conjunto de regras constroem proposições bem coerentes e aperfeiçoadas. São os regimes de verdade com que cada época, cada homem tem que lidar. Regimes estes que mudam, não existindo

um único regime, mas uma variedade, com regras específicas, histórica e culturalmente construídas (Pinheiro, Carrieri & Joaquim, 2013, p. 233).

Em síntese, critica-se a visão de uma gestão una, uma pretenso gestor universal. A proposta aqui apresentada de estudar outra forma de gestão, a gestão ordinária, não nega a administração, disciplina de um saber científico, como um saber-poder, mas questiona, põe em questão (Butler, 1998), o conteúdo ensinado aos alunos do curso de bacharelado em administração. Ao ter como base do estudo a realidade local, buscou-se descolonizar o olhar do professor e dos pesquisadores. Assim, concorda-se com Mattos (2009) e Holanda (2011), bem como com Barros e Carrieri (2013), quando esses autores apontam que a naturalização do saber administrativo retira do contexto sócio-histórico sua origem, fazendo nas teorias administrativas do século XX um duplo movimento de construção da realidade organizacional e de ornamentação dessa realidade sob o manto de uma racionalidade, uma científicidade e uma naturalização. Além dessa naturalização, os autores apontam o reducionismo operado pelas teorias administrativas tradicionais, tal como a tendência de identificar a ideia de produtividade como sinônimo necessário de eficiência organizacional.

É preciso apartar-se de uma administração sistêmica e contingencial, que **naturalizaria** a realidade social e se torna inábil para perceber os sentidos opacos e tornados **intransparientes** à consciência científica, que constrói discursos de um conhecimento puro ou neutro – restrito ao racional – e absoluto e universal – excluente de outros saberes concorrentes –, e que triunfou política e economicamente por meio das tecnologias ditas universais de gestão. Também é preciso separar-se tanto de uma administração subjetivista, que restringe a complexidade da realidade social à interação consciente entre seus membros, quanto de uma administração que essencializa somente a dimensão cultural, como nas teorias mais contemporâneas (Souza, 2006). É preciso mover-se constantemente. ♦

REFERÊNCIAS

- Agar, M. (1980). *The professional stranger*. Orlando: Academic Press.
- Aktouf, O. (1994). O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In J. F. Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 2, pp. 40-79). São Paulo: Atlas.
- Alcadipani, R. (2011). Academia e a fábrica de sardinhas. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 345-348.
- Alcadipani, R., & Davel, E. (2003). Reflexão, renovação e questionamento inspirados pela crítica. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 43(4), 72-85.
- Alcadipani, R., & Rosa, A. R. (2010, outubro/dezembro). Pesquisador como o outro: uma leitura pós-colonial do "borat" brasileiro. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 50(4), 371-382.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (2004). Organizational culture and discourse. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam, *The Sage handbook of organizational discourse*. London: Sage.
- Alvesson, M. (2007). *Understanding organizational culture*. London: Sage.

REFERÊNCIAS

- André, M. E. D. A. (2007). *Etnografia da prática escolar* (13a ed.). Campinas: Papirus.
- Antuniasi, M. H. R. (1993). Estratégias familiares na organização do trabalho. *Informações Econômicas* (IEA), 22(supl.1), 17-22.
- Arendt, H. (2004). *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Bakhtin, M. (1992). *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Barros, B. T., & Prates, M. A. S. (1997). O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: F. C. Prestes Motta, & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Barros, A. N., & Carrieri, A. P. (2013). Ensino superior em administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. *Cadernos EBAPE.BR* (FGV), XI, pp. 256-273.
- Benjamin, W. (1987). Teses sobre a história. In W. Benjamin, *Magia e técnica, arte e política*. Obras escolhidas, v.1, pp. 222-232. São Paulo: Brasiliense.
- Benjamin, W. (1994). Pequena história da fotografia. In W. Benjamin, *Magia e técnica, arte e política*. (7.ed. Trad. Sérgio P. Rouanet, pp. 100-113). São Paulo: Brasiliense.
- Benjamin, W. (2006). *Passagens*. Belo Horizonte, São Paulo: UFMG/Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- Bispo, M. S., & Godoy, A. S. (2012). A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), 16(5), 684-704.
- Bourdieu, P. (2000). *A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas*. Petrópolis: Vozes.
- Brant, F. (2004). *Mercado Central*. Belo Horizonte: Conceito Editorial.
- Butler, J. (1998). Fundamentos contingentes: o feminismo e a questão do “pós-modernismo”. *Cadernos Pagu*, 11, pp. 11-42.
- Caiafa, J. (2002). *Jornadas urbanas: exclusão, trabalho e subjetividade nas viagens de ônibus na cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: FGV.
- Canevacci, M. (2004). *A cidade polifônica*. São Paulo: Livros Studio Nobel.
- Carrieri, A. P. (2001). *O fim do “mundo Telemig”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Carrieri, A. P. (2002, janeiro-julho). A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 4(1), 38-50.
- Carrieri, A. P. (2008). A opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In A. P. Carrieri, N. R. Cavedon, & A. R. L. Silva (Orgs.), *Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea*. Curitiba: Juruá.
- Carrieri, A. P., Paula, A. P. P., & Davel, E. (2008, abril-junho). Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? *Organizações e Sociedade*, 15(45), 127-144.
- Carrieri, A. P., Rodrigues, S. B. (2001). A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), 5(n. especial), 81-102.
- Carvalho, C. A. P. (2006). *Outras formas organizacionais: o estudo de alternativas ao modelo empresarial na realidade brasileira*. Brasília: Procad/CNPq.
- Carvalho, F. (2004) *O mito da Amélia sob a ótica da análise crítica do discurso*. Recuperado em 12 dezembro, 2013, de <http://www.filologia.org.br/xiicnlf/resumos/htm/O%20mito%20da%20Am%C3%A9lia%20sob%20a%20%C3%B3tica%20da.htm>
- Cavedon, N. R., Craide, A., & Eccel, C. S. (2006). Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. In *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, RS, Brasil, 4. Recuperado em 30 novembro, 2010, de http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4380&cod_evento_edicao=18
- Cavedon, N. R., Davel, E., & Pereira, M. T. F. (2007). *Cultura organizacional e corporeidade: etnografia do ritual da cerveja após o trabalho*. Recuperado em 1 dezembro, 2010, de http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=7268&cod_evento_edicao=33
- Cavedon, N. R., & Fachin, R. C. (2008). Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In A. P. Carrieri, N. R. Cavedon, & A. R. L. Silva (Orgs.), *Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea*. Curitiba: Juruá.
- Cavedon, N. R., & Ferraz, D. L. (2003). Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. *Organizações e Sociedade*, 10(27), 75-91.
- Chanlat, J-F. (2000). *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas.
- Ciampa, A. C. (2005). *Estória do Severino e a história da Severina*. São Paulo: Brasiliense.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Introduction: organizations, organization and organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 1-28). London: Sage.

- Cuche, D. (1999). *A noção de cultura nas ciências sociais* (V. Ribeiro Trad.). Bauru: Edusc.
- Damiani, A. L. (1991). População e geografia. In A. L. Damiani, *Caminhos da geografia* (pp. 55-72). São Paulo: Contexto.
- Davel, E. P. B., & Colbari, A. (2000). Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. *Organizações e Sociedade*, 7(18), 45-63.
- De Certeau, M. (1994). *A invenção do cotidiano 1: as artes do fazer*. Petrópolis: Vozes.
- De Certeau, M. (1996) *A invenção do cotidiano 2: morar, cozinar*. Petrópolis: Vozes
- Diniz, A. P. R. (2012). *Mulheres gerenciáveis? Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Fairclough, N. (1992). *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora UnB.
- Feenberg, A. (1995). *Alternative modernity*. Berkeley: University of California Press.
- Feldman, M. (1991). The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors. In P. J. Frost et al., *Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage.
- Fischer, T., França, G., & Santana, M. (1993). Em nome de Deus, uma ordem na pôlis: o Mosteiro de São Bento. *Organizações & Sociedade*, 1(1), 7-26.
- Forges, E., & Hamel, J. (2000, maio-agosto). O papel da família no desenvolvimento da economia dos 'francophones' de Quebec. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 117-123.
- Foucault, M. (1987). *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (1998). *Isto não é um cachimbo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Furtado, R. (2011). *Construção e a (tentativa de) desconstrução da "Cultura Usiminas": narrativas ao longo de 50 anos*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Gagnebin, J-M. (2005, dezembro). Do conceito de *Darstellung* em Walter Benjamin ou verdade e beleza. *Kriterion: Revista de Filosofia*, 46(112), 183-190.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Godelier, M. (1978). La part idéelle du réel: essai sur l'idéologie. *L'Homme*, 18(3-4), 155-188.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record.
- Heidegger, M. (1979). Identidade e diferença. In M. Heidegger, *Escritos e conferências* (pp. 177-202, Coleção Os Pensadores). São Paulo: Abril Cultural.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international difference in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holanda, L. (2011). *Resistência e apropriação de práticas de management no organizar de coletivos da cultura popular*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from margins. *Organization*, 13(4), 463-488.
DOI: 10.1177/1350508406065851
- Josgrilberg, F. B. (2005). *Cotidiano e invenção: os espaços de Michel de Certeau*. São Paulo: Escrituras.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. K. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Harvard University Press.
- Latour, B. (1994). *Nous n'avons jamais été modernes*. Paris: La Découverte.
- Lima, G. C. O. (2009). *Memórias da gestão: o percurso da identidade administrativa de tropeiros em Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Lima, G. C. O., Carrieri, A. P., Soares, A. S., & Pimentel, T. D. (2007, junho). Questões locais e universais em processos sucessórios da "Feira Hippie". *Revista de Administração FEAD*, 4(1), 67-84.
- Linstead, S., & Grafton-Small, R. (1992). On reading organizational culture. *Organization Studies*, 13(3), 331-355.
DOI: 10.1177/017084069201300302
- Marcovitch, J. (2009). *Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil* (v. 3). São Paulo: Edusp.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations – three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martins, J. S. (2008). *A sociabilidade do homem simples*. São Paulo: Hucitec.
- Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2009). What does Captain Cook have to tell us about culture? Contributions for a structural and historical approach to culture and organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9, pp. 1-16.
- Massagli, S. R. (2008). Homem da multidão e o flâneur no conto "O homem da multidão" de Edgar Allan Poe. *Terra roxa e outras terras. Revista de Estudos Literários*, 12, pp. 55-65.

REFERÊNCIAS

- Matos, M. I. S. (2002). *Cotidiano e cultura: história, cidade e trabalho*. Bauru, SP: Edusc.
- Matos, O. C. F. (2010). *Benjaminianas: cultura capitalista e fetichismo contemporâneo*. São Paulo: Editora Unesp.
- Mattos, P. L. C. L. (2009, julho-setembro). Administração é ciência ou arte? E que podemos aprender com este mal-entendido? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 49(3), 349-360.
- Medeiros, C. R., Borges, J. F., & Miranda, R. (2011). As manifestações das práticas discursivas no cotidiano das fundações corporativas. *Revista Alcance*, 18(2), 140-154.
- Meyerson, D. E., & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 223-245.
DOI: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x
- Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Böhm, S. (2008). A práxis da resistência e a hegemonia da organização. *Organizações & Sociedade*, 15, pp. 181-194.
- Muzzio, H. (2010). Cultura organizacional e perspectivas estratégicas da regionalidade cultural brasileira. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Florianópolis, SC, Brasil, 6. Recuperado em 1 dezembro, 2010, de http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=11470&cod_evento_e_dicao=51
- Neder, R. (Org.). (2010). Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/ Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS). Ciclo de Conferências Andrew Feenberg. Série Cadernos PRIMEIRA VERSÃO: CCTS – Construção Crítica da Tecnologia & Sustentabilidade, 1(3).
- Oliveira, L. L. (2006). Cidade e cotidiano: uma reflexão sobre o Rio de Janeiro. In M. S. G. Porto, & T. Dwyer, T. (Orgs.), *Sociologia em transformação: pesquisa social do século XXI* (v.1, pp.13-22). Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Oliveira, R. C. de. (1988). O trabalho do antropólogo: olhar, ouvir, escrever. In R. C. de Oliveira. *O trabalho do antropólogo*. São Paulo: Paralelo 15/Unesp.
- Paschoal, A. E. (2001, janeiro-junho). Metodologia da pesquisa em educação: analítica e dialética. *Revista Diálogo Educacional*, 2(3), p. 161-169.
- Paula, A. P. (2012). *Repensando os estudos organizacionais: círculo das matrizes epistemológicas e a abordagem Freud-Frankfurtiana*. Tese para Provimento Efetivo de Vaga de Professor Titular, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Pinheiro, A. S., Carriera, A. P., & Joaquim, N. F. (2013, dezembro). Esquadrinhando a governança corporativa: o comportamento dos personagens sob o ponto de vista dos discursos dos autores acadêmicos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(63), 231-242.
- Ramos, A. G. (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconstrução da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Rocha, A. L. C. & Eckert, C. (2005). *O tempo e a cidade*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Santos, A. P. (2005). Trajetórias da história social e da nova história cultural: cultura, civilização e costumes no cotidiano do mundo do trabalho. *Anais do Simpósio Internacional Processo Civilizatório*, Ponta Grossa, PR, Brasil, 9.
- Santos, B. S. (2000). *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência* (vol. 1, pp. 55-94). São Paulo: Cortez.
- Santos, M. (1979). Sociedade e espaço: a formação social como teoria e método. In M. Santos, *Espaço e sociedade*. Petrópolis: Vozes.
- Santos, M. (2006). *A natureza do espaço: técnica e tempo: razão e emoção*. (4a ed.). São Paulo: EDUSP.
- Santos, M. (2008). *Metamorfoses do espaço habitado*. São Paulo: EDUSP.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, A. R. L., Junquilho, G. S., Carriera, A. de P., & Melo, M. C. de O. L. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, 40(3), 357-384.
- Silva, L. P. (2011). *A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise*. Tese de Doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Souza, J. F. (2006). *A reinvenção do cotidiano: memória e história de ex-marginalizados e missionários do centro de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.
- Souza, M. M. P. (2010). *O teatro como forma de se colocar no mundo: a formação de identidades nos Grupos Galpões*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Souza, M. M. P., & Carriera, A. P. (2011). Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 51(4), 382-395.
- Souza, M. M. P., & Carriera, A. P. (2012). Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 40-64.

- Stambonsky, L. S. O., & Oliveira, I. B. (2010). A fala dos passos: a construção de um espaço sagrado judaico na cidade de Natal. *Revista de História e Estudos Culturais*, 7(2), 1-13.
- Trompenaars, F. C. (1994). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: N. Brealey.
- Vilas Boas, R. (2005). Gestão cultural. In L. Rubom (Org.), *Organização e produção da cultura* (pp.99-116). Salvador: Edufba.
- Waiandt, C., & Davel, E. (2008, abril-junho). Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 12(2), 369-394.
- Wood Jr., T., & Paula, A. P. P. (2002a). *Pop-management: a literatura popular de gestão no Brasil*. São Paulo: Fundação Getulio Vargas. Relatório final de projeto de pesquisa.
- Wood Jr., T., & Paula, A. P. P. (2002b, maio-agosto). *Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. Organizações & Sociedade*, 9(24), 39-51.
- Wood Jr., T., & Paula, A. P. P. (2002c). *Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Wry, T. M. L., & Glynn, M. A. (2011). Legitimizing nascent collective identities: coordinating cultural entrepreneurship. *Organization Science*, 22(2), 449-463.
DOI: 10.1287/orsc.1100.0613

The ordinary management of small businesses: another look on the management in organizational studies

This paper aims to present the ordinary management who escapes the managerialism parameters in order to focus on the daily life of the ordinary man who runs ordinary businesses, family enterprises, with their social relations, their way of organizing their business, their survival strategies, their uses and meanings of spaces – business and family – and the network of relationships woven by them. In this paper we question the management prospect as one based on knowledge seen as pure or neutral (restricted to rational), absolute and universal (excluding other competitors knowledge) and triumphed politically and economically through management technologies. In contrast to this position, we argued in this paper that one must take into account aspects of historical, social, cultural and identity that differentiate subjects and in everyday practice pluralized the management. So there are other approaches that can contribute to the advancement of scientific knowledge in the field of organizational studies, being the ordinary management one of these approaches.

Keywords: ordinary management, daily life, identity, culture.

La gestión ordinaria de los pequeños negocios: una mirada distinta sobre la gestión en estudios organizacionales

El objetivo en este trabajo es presentar la gestión ordinaria, que escapa a los parámetros de gerencia al centrarse en la vida cotidiana del hombre común que conduce negocios ordinarios, las empresas familiares; con sus relaciones sociales establecidas, su forma de organizar el negocio, sus estrategias de supervivencia, sus usos y significados de los espacios – de negocio y de familia – y la red de relaciones por ellos urdida. Se cuestiona la perspectiva de la administración como única, basada en un conocimiento tomado como puro o neutro (restringido a lo racional), absoluto y universal (con exclusión de otros conocimientos), y que ha triunfado política y económicamente por medio de las tecnologías de gestión. En contraste con esta posición, se argumenta que hay que tener en cuenta los factores históricos, sociales, culturales y de identidad que diferencian los sujetos y, en la práctica cotidiana, pluralizan la gestión. Por tanto, existen otros enfoques que pueden contribuir al avance del conocimiento científico en el área de los estudios organizacionales, y la gestión ordinaria es uno de ellos.

Palabras clave: gestión ordinaria, cotidiano, identidad, cultura.