



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia
Brasil

Moreira Câmara, Leonor

OS LIMITES DO GERENCIALISMO PERANTE OS REQUISITOS DAS ORGANIZAÇÕES
DE HOSPITALIDADE

Organizações & Sociedade, vol. 12, núm. 34, julio-septiembre, 2005, pp. 103-119

Universidade Federal da Bahia
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638278008>

- 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

OS LIMITES DO GERENCIALISMO PERANTE OS REQUISITOS DAS ORGANIZAÇÕES DE HOSPITALIDADE*

Leonor Moreira Câmara**

RESUMO

O presente ensaio é uma reflexão acerca da relevância de se superar as abordagens eminentemente prescritivas da gestão em prestação de serviços e, ao mesmo tempo, destacar novas possibilidades de produção de conhecimento acerca do ato de prestar serviços em encontros de serviços, abordado desde a perspectiva da interação social, tal como proposto por Berger e Luckmann (2002). O foco deste trabalho é o encontro de serviço de alto impacto, e sua área temática é a da hospitalidade profissional. A hospitalidade é abordada em dois momentos: primeiramente, de forma ampla com objetivo de resgatar as implicações do termo e, posteriormente, enquanto prescrição da gestão aplicada à hospitalidade profissional, sendo os encontros de serviços de alto impacto uma de suas principais características. Como conclusão, destaca-se a possibilidade de produção de conhecimento que supere as prescrições da gestão e incorpore as práticas das diferentes racionalidades em interação, tendo-se como referência a questão da inautenticidade, tal como colocada por Souza (2000).

ABSTRACT

This essay is a reflection about the relevance of overcoming eminently prescriptive approaches to the management of service delivery. It underlines new possibilities for knowledge production about the act of service delivery in service encounters, using the social interaction perspective proposed by Berger and Luckmann (2002). The focus is on the encounter of high impact service in the area of professional hospitality. Hospitality is considered at two levels: first, in a broad manner, with the object of salvaging the implications of the term itself; and, secondly, as a management prescription applied to professional hospitality, which has high impact service encounters as one of its principal characteristics. In conclusion, the possibility of knowledge production which overcomes management prescription and incorporates the practices of differing and interacting rationalities is emphasized, with the question of non-authenticity posited by Souza (2000) as a point of reference.

* A autora agradece aos pareceristas anônimos, pelas críticas e sugestões, e a Luciana Helena Milhomens Coelho pelas revisões.

** Prof^a. FACE/UnB

INTRODUÇÃO

No campo de conhecimento da organização, o divórcio entre teoria e prática, resultante da abstração do objeto e da narrativa positivista, persiste e segue enfatizando, mesmo na academia, as interpretações econômicas e prescritivas. Considera-se que o objeto dos estudos organizacionais, a *organização*, mesmo vinculando-se à gestão, não é suficiente para a apreensão das ações que se desenvolvem no contexto das interações sociais.

Embora novas abordagens que fazem uso de metodologias qualitativas tenham surgido nos anos 80 e consolidado uma conversação mais aprofundada com as demais ciências sociais, este campo do saber continua fortemente vinculado ao vetor empresarial-imediatista da geração de conhecimentos, em detrimento da reflexão e da produção de novos conhecimentos sobre a gestão.

Percebe-se o objeto da ciência organizacional como um construto social, *locus* de expressão e de interações. A abordagem da organização como construto social possibilita ultrapassar a reflexão e a gestão instrumentais como razões de ser da organização e da gerência. Mais especificamente, valoriza as interações sociais que se estabelecem no momento da troca, na economia de mercado, ou seja, que existem além das prescrições da gerência e são condições para a própria institucionalização de valores sociais, inclusive dos ideais do gerencialismo, como a gestão mais eficiente e neutra. Nesse sentido, da experiência vivida, apreende-se a distância entre o prescrito e o vivido no cotidiano, ou seja, apreende-se a dimensão das tensões inerentes à institucionalização de valores. Marsden e Towley (2001), ao refletirem sobre a teoria e a prática em *Teoria Organizacional*, situam a organização como construto.

A perspectiva da 'organização' como construto decorre do entendimento, adotado neste trabalho, segundo o qual a realidade é socialmente construída (BERGER e LUCKMAN, 1985), tal como o objeto da ciência, inclusive ela própria. Decorrente da abordagem sociológica das representações coletivas e incorporando as contribuições da sociologia e da psicologia social, entre outras ciências sociais, a representação social, segundo Jodelet (2001), incorpora características do sujeito e do objeto, e aquele tem com este uma relação significativa. Em decorrência, a representação é construção do sujeito e se processa no contexto da ação social. Forma de saber, a representação une o sujeito ao objeto, os condiciona mutuamente e insere-se num contexto dinâmico que determina os conteúdos representacionais. Dessa forma, considerar a 'organização' como construto pressupõe entender sua teorização, seus métodos e instrumentos como expressões de determinada prática acadêmica que possibilita uma compreensão da realidade, assim como a interpretação e a produção de conhecimento pelo sujeito observado.

Considerando-se que a prestação de serviço transcende as prescrições da gestão, propõe-se refletir sobre as possibilidades teóricas de se considerar as interações sociais que se estabelecem num encontro de serviço de alto impacto. O olhar proposto recai sobre o gerido em interação com o consumidor dos serviços que presta, ambos vistos como indivíduos; e o texto focaliza a hospitalidade profissional exercida no âmbito da economia de mercado. A escolha sobre a hospitalidade profissional decorre de ser esta um serviço, ou seja, de requerer grande flexibilidade e iniciativa, e de ser um serviço caracterizado como de alto impacto, situação considerada privilegiada para a reflexão proposta.

A abordagem insere-se no bojo de uma discussão mais ampla, concernente ao olhar sobre a sociedade do homem cordial, tal qual Souza (2000) propõe, isto é, sobre a possibilidade de desnudar os processos de sua instituição e permanência como procedimento necessário para a superação da ideologia do atraso. Por outro lado, a ideologia do atraso se expressa, também, nas formas como as organizações ajustam-se às realidades da economia de mercado, ou seja, importando

tecnologias de gestão forjadas em realidades sociais diversas; fato que amplia ainda mais as distâncias entre a prescrição¹ e a ação.

A questão da hospitalidade é, pois, abordada duplamente: primeiro de uma perspectiva ampla, na qual se consideram suas possibilidades de apreensão; em seguida, enquanto serviço contratado no mercado, como hospitalidade profissional, na qual se percebe a redução da abrangência de seu conteúdo no sentido da dimensão do gerenciável.

Por fim, discute-se a possibilidade teórica de analisar a prática das interações sociais no âmbito da gestão de uma organização especializada na hospitalidade profissional e focada na economia de mercado. A perspectiva é a da interação social em situações face a face, tal como propõem Berger e Luckmann quando discutem a construção social da realidade cotidiana. Entende-se que, nesta situação de interação, em cujo cotidiano visões de mundo impõem-se, é possível, a partir de uma abordagem fenomenológica, apreender os processos de produção, reprodução e transgressão dos valores da gerência.

Em suma, a reflexão proposta tem como objeto, a partir do rompimento com as certezas positivas, demonstrar as possibilidades e potencialidades da produção de conhecimentos científicos acerca da gerência como fenômeno social.

SOBRE A TEORIA, A PRÁTICA E O SABER EM ORGANIZAÇÕES

O objeto da análise organizacional tradicional é a 'organização', e realiza-se, predominantemente, por meio da gestão, seu papel e suas tecnologias. Tem-se um objeto abstraído de uma determinada perspectiva da realidade social e de práticas de análise determinadas pelo controle e coordenação da ação com vista ao desenvolvimento, e aplicação de tecnologias de gestão que maximizem a criação e exploração das oportunidades de expansão do capital. A legitimação dá-se por meio de um discurso que fortalece a gerência tecnocrática racional como agente organizador do progresso.

A racionalidade, dentro do contexto organizacional focado nas dinâmicas do mercado capitalista, traduz-se numa tecnologia intelectual que percebe de forma unidimensional a ação social como escolha racional e se realiza por meio do desenho, formalização e gerenciamento de estruturas voltadas para a predição, uniformização e controle de comportamentos. Estes, por sua vez, são direcionados para a consecução de objetivos organizacionais previamente determinados e vinculados às interações da organização com o mercado (REED, 2001).

A partir dessa perspectiva, a organização tornou-se objeto de estudos da análise organizacional, sendo seus conceitos e objeto portadores de seus postulados, dentre os quais destacam-se: a procura de leis gerais e de relações causais explicativas dos fenômenos, inclusive com o primado da empresa sobre outras formas de organização da ação e da interação sociais. Busca, com isso, diferenciar-se do senso comum e possuir validade universal; tem a pretensão de neutralidade e discurso lógico analítico, privilegiando a busca da estabilidade dos fenômenos humanos, das estruturas fixas das relações e a ordem permanente dos vínculos sociais (DEMO, 2001).

A partir destes postulados e suas associações com a técnica, os primados do *saint-simonismo*² ganharam concretude, e a gerência da empresa consolidou-

¹ Quanto à prescrição, destaca-se que quanto à forma, entende-se ser esta imperativa e, quanto à função, comando; e que justifica-se pela eficiência respaldada no saber técnico, e não em julgamento moral.

² Doutrina formulada por Saint-Simon que tinha como objetivo a transformação social pós-revolução francesa, com base no predomínio científico-experimental associado com o desenvolvimento industrial: os meios técnicos e industriais, dominados pelos indivíduos sábios e empreendedores, proporcionariam a produção da abundância e o fim das desigualdades sociais. A importância de Saint-Simon relaciona-se, também, a seus discípulos: um deles, Augusto Comte. A este respeito ver: PERROUX, François. *Industrialización del siglo xx: Sansimonismo del siglo xx y la creación colectiva*. Buenos Aires: Eudeba, 1964.

se. Interessante síntese, situada na discussão sobre o divórcio entre a teoria e a prática neste campo de estudos, relacionada às diferentes abordagens concernentes à gerência da empresa e suas práticas no contexto das organizações, em associação com diferentes perspectivas teóricas e circunstâncias do mercado, é encontrada em Marsden e Townley (2001).

Destaca-se que, aqui, a organização é vista como construto social e, como tal, são também, vistas a empresa e a gestão empresarial. Entende-se que o ato de gerir, na ambiência de uma empresa focada na economia de mercado, expressa determinada prática exercida num contexto em que prevalece a racionalidade técnica, pois, num contexto organizado a partir dos pressupostos do mercado, a gestão objetiva tornar eficaz os recursos. Assim, sobretudo a partir dos anos 80, dadas as transformações ocorridas no âmbito do mercado (mais precisamente, sua fragmentação), com resultados na forma como a riqueza é produzida, na desmassificação da produção e na escala do trabalho, entre outras, tem-se que a flexibilidade e a competitividade da organização passaram a ser imperativas.

Tecnicamente, em decorrência dos requisitos do mercado, em especial a personalização do consumidor e o desenvolvimento da tecnologia, que torna possível, com menos recursos, a produção despadronizada, prescreve-se hoje o que Toffler (1985, p.80) denomina 'empresa flexível'. Administração flexível refere-se à customização, ou seja, a flexibilidade decorrente da demanda, à gestão da qualidade, que é a flexibilidade da oferta, assim como refere-se à desregulamentação, em que se destaca a flexibilidade nas relações de trabalho. De forma que novos modelos organizacionais e novas tecnologias de gestão e de produção decorrem da interação estratégica da empresa com o mercado, destacando-se recursos como: terceirização, gestão da qualidade, gestão do conhecimento, organização de aprendizagem, remuneração flexível, *interpreneurship*, *downsizing*, reengenharia e outros.

As práticas da gestão originam-se num contexto de formalizações e prescrições e fundamentam-se em conhecimentos técnicos. Seu papel no contexto de uma organização focada no mercado justifica-se pela alocação de recursos com vista à produtividade e eficácia à luz das informações originadas no mercado. À compreensão da prática deve-se associar, pois, o discurso que a legitima e que a considera imparcial e racional, ou seja, despolitizada e não-ideológica.

A racionalidade da gerência (como agente econômico) vincula-se ao desempenho, e sua eficiência à realização dos objetivos do sistema econômico do qual é agente, isto é, à maximização dos lucros. Segundo Mannheim (1962), para o alcance de tal objetivo é necessário o que denomina 'racionalidade funcional', ou seja, a coordenação eficiente dos meios.

Marsden e Townley identificam como abordagem que supera a hegemonia do positivismo na interpretação deste campo de conhecimento, a relevância do "reconhecimento das conexões causais entre o comportamento das pessoas dentro das organizações e as relações sociais mais amplas que estruturam suas interações, entre a vida na fábrica e a vida em casa e nas ruas" (MARSDEN e TOWLEY, 2001, p.37) como condição para a compreensão do fenômeno da gestão.

A incorporação de uma postura voltada para a reflexão significa um grande avanço na produção do conhecimento sobre as limitadas abordagens instrumentais, mas não o questionamento dos fins a que se destina a gerência. Constata-se, neste campo de conhecimento, que as abordagens pautadas na prática, não instrumentais, portanto, possuem um grande potencial para o aprofundamento da análise e da dinâmica das organizações, assim como maior espaço para estudos relacionados ao poder e à institucionalização de valores sociais, todos baseados, necessariamente, no reconhecimento da existência da pluralidade de olhares.

Considera-se que a superação da exclusividade da técnica pela incorporação da perspectiva da prática pode resultar na compreensão dos aspectos simbólicos da vida e, além disso, na incorporação desta em novos instrumentos e estratégias para a sofisticação do conhecimento acerca da gestão. Com isso, as expressões do poder e o *como* do poder tornam-se possibilidades a serem consideradas e, em decorrência, explicitam-se questões afetas à ética. Dentre as perspectivas teóricas e trabalhos que focalizam relações de poder nelas respaldados, destaca-se o trabalho de Weber. Max Weber é um dos autores mais conhecidos

que associa a instrumentação da ação ao exercício do poder. Segundo ele, ao discutir a modernidade, é fundamental para o surgimento e manutenção da obediência, em todas as formas de dominação, "o fato da existência do quadro administrativo e de ação dirigida continuamente à realização e imposição de ordens" (WEBER, 2000, p.174). Enquanto Weber aponta para as consequências da modernidade, autores como Lyotard e Habermas adotam uma abordagem direcionada para a compreensão dos processos internos à sua própria natureza.

A análise realizada por Lyotard (1986) situa o momento de inflexão da modernidade a partir da mudança de estatuto do saber, ou seja, de papel na sociedade. Essa mudança, decorrente de um processo que teve início na década de 50, resultou na submissão do saber à técnica. O saber transformou-se em força de produção legitimada pelo desempenho, que se expressa pragmaticamente, condiciona-se ao mercado e objetiva otimizar a performance. Esse processo de transformação do saber em força produtiva tem, no que Lyotard denomina 'administração da prova', sua principal fonte de legitimação, e, a partir dela, a ciência passou a ser controlada "por um jogo de linguagem onde o que está em questão não é a verdade, mas o desempenho" (LYOTARD, 1986, p.83). O saber, ao tornar-se força produtiva, se expressa pragmaticamente e condiciona-se às necessidades do mercado. Para Lyotard (1986, p.64), o saber positivo "tem o papel de informar o sujeito prático da realidade na qual a execução das prescrições deve se inscrever". E acrescenta, ainda, que a este lhe escapa o que se deve fazer, deixando, portanto, de ser sujeito para estar a serviço do mercado, ou seja, submetendo-se à técnica e vinculando-se ao poder.

Tomando-se a eficiência como única direção possível, tem-se que a lógica da racionalidade instrumental concebe a realidade da perspectiva da dominação e do controle como única interpretação possível. Assim, como a exclusividade da revelação da verdade e dos significados constitui-se em enunciados denotativos, Lyotard baseia-se na abordagem dos jogos de linguagem de Wittgenstein para demonstrar que existem outras formas de interação que não se pautam pelos enunciados denotativos do discurso da razão instrumental.

Já Habermas, fortemente inspirado por contribuições de Max Weber, diferentemente de Lyotard, percebe, na razão, a liberdade. Tendo a emancipação como ponto de chegada, Habermas identifica na linguagem, a qual percebe como prática interativa e cognitiva que possibilita a expressão de intenções, o meio do estabelecimento da reflexão sobre a opressão e o alcance da liberdade. Para além da dimensão interativa da linguagem, colocada por Wittgenstein, Habermas identifica uma dimensão objetiva e formula sua teoria da ação comunicativa. No sentido oposto, da opressão, Habermas chama a atenção para a associação entre o saber positivo, corporificado no progresso técnico-científico, e a administração.

O saber positivo, pois, apóia a prática e discursos da gerência. Tanto na perspectiva de Lyotard quanto na de Habermas, trata-se de expressar não o saber, mas determinado tipo de saber e suas vinculações com os jogos de poder. Lyotard entende, numa crítica a Habermas, que se deve considerar a heterogeneidade dos jogos de linguagem, e não a razão, e que o consenso deve ser buscado num contexto de multiplicidade de meta-argumentações, sendo preciso versar sobre metaprescrições e estar limitado no espaço e no tempo (LYOTARD, 1986, p.118-119).

A questão que se coloca é a da legitimação, aqui entendida como explicação e justificativa no contexto da transmissão de objetivações institucionais (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.128 e seguintes), ou seja, como determinado saber torna-se expressão da única forma de saber.

Berger e Luckmann definem a socialização secundária³ como aquisição de conhecimento de funções e vocabulários específicos. Para os autores, significa "a

³ O conceito de socialização em Berger e Luckmann (1985) é fundamental. Trata-se a socialização secundária de um processo ontogenético, no qual ocorre a "ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade". A socialização primária, por sua vez, refere-se à interiorização da sociedade enquanto realidade objetiva e, subjetivamente, pela constituição da identidade do indivíduo.

interiorização de campos semânticos que estruturam interpretações e condutas de rotina em uma área institucional. Ao mesmo tempo, são também adquiridas 'compreensões tácitas' (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.185). Como não apresenta forte identificação e inevitabilidade, como é o caso da socialização primária, a socialização secundária permite o aprendizado racional (Idem, 2002, p.192), de forma que a questão fundamental colocada no texto de Berger e Luckmann é a da institucionalização da realidade social a partir da análise de como ela é percebida e seus mecanismos cotidianos de produção e reprodução.

Realizando-se num contexto de interação social e pautando-se nos formalismos e prescrições, é o cotidiano da organização o *locus* por excelência, em que se busca, pela gerência, a legitimidade da sua visão de mundo. Ocorre que o cotidiano é, também, o local no qual os indivíduos vivem suas experiências sociais. Neste espaço, é possível perceber a experiência vivenciada, ou seja, as tensões contraditórias entre as prescrições e o cotidianamente vivido na busca pela hegemonia na interpretação da realidade (SPINK, 1997).

Autores, como os que seguem, têm demonstrado que atividades econômicas não são desvinculadas das relações sociais e que o interesse não é suficiente para a compreensão da troca, mesmo num mercado em que o dinheiro é um bem, como afirma Cordonnier (1997). Economistas, também, têm demonstrado que o enfoque ético, mesmo que atualmente enfraquecido, não é antinômico à economia. Nesta linha, destaca-se Sen (1992), que questiona a premissa da maximização do interesse próprio como caracterização do comportamento, remontando a Aristóteles para demonstrar que a economia vincula-se a finalidades humanas e ao estudo da ética e da política. Etzioni (1988) e Veblen (1965) indicam que formas de consumo expressam relações de poder e prestígio, ao invés da satisfação de preferências pessoais; e que o consumo, embora localizado na esfera da individualidade, envolve uma decisão que se dá num contexto mais amplo de relações. Mesmo para Weber, a existência do mercado moderno pressupõe uma determinada institucionalidade, além da esfera econômica (WEBER, 2000).

Além de contribuições individualizadas, existem também as que são organizadas em movimentos. Etzioni lançou um movimento intitulado SASE (*Society for the Advancement of Socio-Economics*), cujo objetivo é o resgate da dimensão moral do indivíduo. Outro movimento é o M.A.U.S.S. (*Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales*) que, inspirado na obra do antropólogo Marcel Mauss, procura divulgar a idéia de que a sociedade não se reduz ao mercado e de que o dom, em suas diferentes formas de expressão, busca estabelecer vínculos entre pessoas, ações mútuas que não buscam quitação, ao contrário da interpretação utilitarista das trocas.

Há que se acrescentar a perspectiva epistemológica e considerar estudos organizacionais num contexto de conversação crítica com os demais campos do saber. Ao mesmo tempo, é necessário superar as limitações dos axiomas da economia e as prescrições e formalismos da administração, numa tentativa de apreensão da sociabilidade imposta pela economia de mercado e, em específico, pelo ato de efetivação da troca, se se quiser apreender as institucionalidades que criam e são por eles criadas. Em suma, neste caso, a troca deve ser entendida como fenômeno social, o mesmo aplicando-se à gestão.

VISÕES DA MODERNIZAÇÃO

As tensões entre a tradição e a modernização ou entre esta e a cordialidade, presentes no mundo do homem cordial, tal qual são colocadas por Holanda em sua interpretação de Weber, são revisitadas por Souza (2000). Souza (2000) se propõe a questionar a visão pejorativa que a sociedade brasileira (senso comum e conhecimento científico) tem de si mesma, a qual se justifica, segundo o mesmo autor (1999), no que ele intitula ideologia do atraso brasileiro. Essa ideologia apresenta o patrimonialismo ibérico como vício de origem e tem, não na obra de Weber, mas nas suas interpretações, sua *rationale* (WERNECK VIANNA, 1999).

Buscando apreender a racionalidade que lhe é inerente, Souza (1999) e **Wegner (1999-2000) desenvolveram interessantes reflexões sobre a obra *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda.** Para Wegner (1999), a análise da obra demonstra que “a cordialidade lentamente se disciplina e se civiliza, sem, contudo, romper radicalmente com suas características iniciais”. Dessa maneira, tem-se uma situação em que a “tradição se moderniza ‘por dentro’, não ocorrendo, como antes, uma absoluta incompatibilidade entre modernização e tradição, e sim uma possível convergência destas com influxos externos de modernização” (Wegner, 1999, p.254, destaques no original). O mesmo autor constata que a percepção de Buarque de Holanda refere-se a uma nova versão do moderno que se originou de valores ibéricos. Sendo que, na interpretação de Wegner, não se trata de uma dualidade entre modernidade e tradição, mas de determinada modernidade resultante de suas circunstâncias.

Wegner (1999, p.238) caracteriza, na linha de Buarque de Holanda (1995), o tipo ideal da cordialidade como tradicionalista e caracterizado pelo culto à personalidade e pela aventura. Em ação, caracteriza-se

pelos impulsos do coração, sem um mínimo de distanciamento das situações e objetos exteriores, e, dessa maneira, é incapaz de submeter-se a regras abstratas e de diferenciar esfera pública de privada, além de não conseguir se dedicar ao esforço continuado numa atividade, esforço esse que exige uma submissão do indivíduo ao objeto do trabalho.

Para Souza, a apreensão do homem cordial estaria contida no tipo ideal de racionalidade de “acomodação ao mundo”, dada “a acomodação externa e tradicional do seu comportamento” (Souza, 1999, p.35). Esta racionalidade se expressa da seguinte forma na obra do autor:

Tivesse Weber estudado no Brasil, muito provavelmente, ele teria chegado a uma conclusão semelhante à de Holanda, e apontado o ‘homem cordial’ como o contrário perfeito do protestante nórdico, pois, como observa Holanda, falta ao homem cordial até mesmo o dado ritualístico das boas maneiras, o qual caracteriza o confuciano e o oriental em geral, e implica alguma forma, ainda superficial e ditada pelo exterior, de regulação da conduta. Apenas o homem cordial é concebido como negatividade pura, entidade amorfa dominada pelo conteúdo emotivo imediato e pela necessidade desmedida de reconhecimento alheio.

Já a racionalidade de dominação do mundo, característica do protestantismo ascético orienta-se, em nome da ação, pelo controle da emotividade pela própria vontade (Souza, 2000, p.35).

A análise que Wegner (2000) faz da interpretação contida em *Raízes do Brasil*, incluindo-se aí as alterações feitas pelo autor na sucessão de edições da obra, demonstra que a dinâmica de modernização dá-se mediante a transformação da tradição, sem romper com ela. Fazendo uso da tese da fronteira⁴ de Turner, Wegner vê na obra de Buarque de Holanda a relação entre a conquista do território em associação com o iberismo e a modernização como realidade que engendrou uma mentalidade capitalista baseada numa *racionalidade de ajustamento ao mundo* em oposição à *racionalidade de dominação do mundo*, presente na visão de Max Weber (WEGNER, 2000, p.216).

Souza (2000) propõe refletir sobre o significado das idéias – entendidas como construtos sociais – num amplo contexto de crítica acerca da seletividade do processo de modernização brasileiro, inerente ao que denomina “sociologia da inautenticidade”. Nessa sociologia, a cultura brasileira está descolada da modernidade ocidental e propala os extremos, do atraso ou do ufanismo. O autor

⁴ Historiador que escreveu sobre a colonização da América do Norte, Turner formula a concepção de fronteira enquanto dinâmica composta num primeiro momento pela adaptação do colono às condições locais e, posteriormente, pelo movimento de transformação do ambiente e, por fim, na americanização, ou seja, na releitura (não rompimento) da tradição européia (WEGNER, 2000, p.101).

defende a tese de que a cultura brasileira expressa uma especificidade histórica inerente à modernidade ocidental como um todo, sendo a discussão realizada num contexto no qual o autor problematiza a interpenetração da "cultura normativa da modernidade" e seus processos de institucionalização em diferentes sociedades.

Souza (2000) constata que o iberismo está profundamente enraizado nas instituições, na cultura, no debate acadêmico e nas práticas sociais, ou seja, está institucionalizado e, portanto, a sociedade do homem cordial constitui-se em realidade objetiva. Nesta sociedade, prevalecem valores personalistas e constantes tensões entre a tradição e a modernidade. Para o autor, as interpretações do Brasil nas obras de Holanda, Faoro e de DaMatta apontam, neste sentido: primeiro, numa concepção ibericista de mundo, segundo, numa versão institucionalista do iberismo, e terceiro, numa versão culturalista do mesmo (Souza, 2000, p.161).

A análise do significado das idéias, no caso do iberismo e sua persistência na explicação do Brasil, aponta para um vazio de reflexões voltadas para as dinâmicas institucionais da sociedade e, conseqüentemente, para seus processos de constituição. Souza (2000) propõe, então, contribuir para a superação das abordagens do iberismo, personalismo e patrimonialismo, as quais considera limitadas para a compreensão da institucionalização da sociedade, uma vez que justificam visões do exótico e do atraso.

Entende-se, assim, que a crítica de Souza (2000) às interpretações do Brasil, que passam ao largo da institucionalização da sociedade, pode ser ampliada para trabalhos que discutem a organização empresarial em associação com a cultura brasileira. As abordagens desassociadas da reflexão sobre as práticas sociais não fornecem elementos para a compreensão das ações e tendem a reiterar uma perspectiva eminentemente prescritiva, sendo este um terreno fértil para a inautenticidade.

As relações de poder inserem-se, também, no âmbito do próprio mercado. A partir de pesquisas desenvolvidas sobre as relações entre a cultura nacional e a importação de tecnologias administrativas no Brasil, Caldas e Wood (1999) afirmam que pressões econômicas associadas ao discurso neoliberal, baseadas em critérios de universalidade, determinam *o que* e *como* deve ser feito. Como resultado,

tem-se um distanciamento entre o que ocorre no mundo real e o que o discurso gerencial projeta. O discurso é pseudomodernizante, possui traços neoliberais e utiliza categorias e elementos da retórica gerencialista norte-americana, tipicamente monoteístas; de outro modo, a práxis remete ao real, com suas ambigüidades, paradoxos, arcaísmos e práticas gerenciais politeístas. Um verniz racionalizante e simplista cobre uma realidade fragmentada e complexa (CALDAS e WOOD, 1999, p.39).

Os autores, contudo, consideram que existem possibilidades de se pensar a organização nacional a partir das características do povo e nação brasileiros (Idem, 1999, p.28) e não a partir de suas práticas de gestão. Como a perspectiva dos textos é o mercado, busca-se identificar as causas dos fracassos e dos sucessos no uso de tecnologias gerenciais importadas, ou seja, como o saber da gestão local incorpora-se ao conteúdo importado e não se questiona sua prática nem a produção de conhecimento a partir de referenciais externos e que não consideram as especificidades locais.

O papel da cultura nacional sobre a lógica da gestão empresarial importada e respaldada a partir de racionalidades orientadas para a ação e transformação do mundo, tanto da perspectiva da gestão como da do gerido e, considerando-se a experiência vivida, poderia ser relevante para uma reflexão sobre a organização nacional que incorporasse não a visão do gerente, exclusivamente, mas também a do gerido e a interação entre ambas, interação esta pautada na construção das práticas do gerido. Entende-se, assim, que o encontro de serviço de alto impacto, como já mencionado, é um *locus* privilegiado para tal abordagem. A especificidade de sua ocorrência em organizações que ofertam hospitalidade profissional torna

mais interessante as interfaces entre os papéis – gerente e gerido – dado que ambos fazem parte do mesmo contexto cultural, aqui entendido em seu sentido amplo, isto é, expressam valores da sociedade do homem cordial.

SOBRE ENCONTROS DE SERVIÇOS DE ALTO IMPACTO NA HOSPITALIDADE PROFISSIONAL

O substantivo hospitalidade refere-se ao ato de hospedar, à qualidade de hospedeiro e, por extensão, ao acolhimento afetuoso (FERREIRA, 1986). O vocábulo refere-se, também, a uma gama de afeições simpáticas que, num contexto civilizado, espera-se sejam expressas socialmente, tais como os sentimentos de simpatia, receptividade, cordialidade, dedicação, confiança, afeto e cortesia. Quanto à sociabilidade, refere-se ao convívio, acolhimento, hospedagem, mesuras, recepção cordial, urbanidade e fraternidade. No que se refere à ação, a hospitalidade se expressa em atitudes como dar recepção, acolher com generosidade, com prazer, obsequiar, fazer honras, cortesia, entre outras; e vincula-se, também, a sentimentos como o amor (em sentido amplo). Por sua vez, dentre as afeições pessoais passivas, ou seja, as que se relacionam àquilo que causa prazer, hospitalidade refere-se à satisfação, contentamento, comodidade, assim como impressionar agradavelmente e proporcionar entretenimento (AZEVEDO, 1983). Vê-se, pois, que o sentido da noção de hospitalidade, pelo senso comum, é amplo e vai muito além das emoções simpáticas e demonstrações de sociabilidade. Vincula-se, portanto, à própria civilidade e a sentimentos que favorecem a interação social e são por ela favorecidos. Prevalece, contudo, a ação de receber.

Interessante discussão a respeito da hospitalidade é encontrada em Derrida, quando este discute o estranho / estrangeiro e as inquietudes que desperta. Para ele, a hospitalidade deve ser incondicional e não limitada às paredes de uma casa (da sua casa). O *em-casa* refere-se a qualquer espaço de interação social (inclusive públicos e virtuais). A amplitude da abordagem de Derrida sobre hospitalidade insere-se na temática da alteridade e respalda-se amplamente em Lévinas. Ainda que o termo vincule-se ao acolhimento do outro na própria casa (cidade ou país), vincula-se, também, ao desprendimento de si em direção a este e, a partir de sua percepção e alteridade, chega-se a si mesmo. Neste contexto, Lévinas discute a ética da hospitalidade (LÉVINAS, 1990).

Esta abordagem ampla e complexa, para Derrida, vem no sentido de superar o entendimento formal de hospitalidade, que ele chama de Lei da Hospitalidade. Esta se expressa, sobretudo, pelos direitos e deveres “sempre condicionantes e condicionais, tais como os definem a tradição greco-latina, mais ainda a judaico-cristã, todo direito e toda filosofia do direito até Kant e, em particular, Hegel, através da família, da sociedade civil e do Estado” (DERRIDA, 2003, p.69). A percepção da hospitalidade incondicional, tal como Derrida a propõe, e a que ele denomina *lei da hospitalidade incondicional*, por ter a interação como fim, refere-se à dádiva. Já a hospitalidade por dever, por pressupor mercadorias e a sua quitação, esgota-se em si mesma.

A hospitalidade ganha concretude ao ser situada no cotidiano da prática. Nele, por exemplo, expressam-se as diversas formas de acolhimento e de interação, dos chamados ritos da hospitalidade, como no dom, na conversação, na postura, na cordialidade e outros. Sua ambiência é múltipla, na medida em que sua expressão, ao não se limitar à hospedagem, dá-se nos espaços de trabalho, nos espaços públicos, nos espaços do mercado, nas festas populares etc.

No entanto, as concepções de hospitalidade, no mercado ou como dever moral, ou como incondicional e ilimitada, não devem ser percebidas como excludentes, estáticas, nem numa relação de superioridade. Entende-se que Derrida, assim como Lévinas, percebem a hospitalidade incondicional e ilimitada como algo que revela e agrega pessoas, transgride e supera as relações de mercado ou as obrigações morais, ao mesmo tempo em que buscam o resgate das

interações sociais como fins em si mesmas. Por sua vez, a hospitalidade como dever (moral ou quitação) também é necessária, já que a vida na pluralidade pressupõe a institucionalidade. O dever impõe-se e esgota-se ao findar o ato de sua expressão. Para Derrida (2003, p.71), a hospitalidade incondicional e a por dever implicam contradições, antinomias, mas são inseparáveis.

Na prática, a gestão da hospitalidade (termo hoje usual em gestão), aplicada às organizações com foco na economia de mercado e que prestam serviços de hospedagem, expressa uma concepção bastante reducionista do que seja hospitalidade, mesmo profissional. Há que se destacar que estudos relativos à hospitalidade profissional limitam-se aos que ofertam hospedagem entendida como atividades relacionadas à oferta de pouso, entretenimento e alimentação, os três com foco na gestão, ou seja, a partir de determinado olhar sobre a realidade. Olhar que necessita da simplificação para controlar e busca, sistematicamente, a eficiência. Sobre esta abordagem, destacam-se os recentes trabalhos de Mullins (2004), Castelli (2005), Dencker (2004) e Mello, Leão e Souza Neto (2005).

O foco aqui é a hospitalidade profissional situada no contexto do mercado de prestação de serviços de hospedagem – típico de organizações hoteleiras ou anfitriãs. A razão desta escolha decorre do fato de que a prestação de serviços em organizações deste tipo proporciona amplas oportunidades para a análise de interações sociais no contexto de realização de trocas mercantis e, também, caracteriza-se por encontros de serviços de grande impacto, ou seja, de longa duração. Acrescente-se, ainda, a complexidade da gestão inerente ao setor de hotelaria.

Parte-se do princípio de que as trocas mercantis percebidas no âmbito de uma organização, exclusivamente na venda, como a troca de dinheiro por bens entre compradores e vendedores (conforme acontece no campo da Administração), são insuficientes para a compreensão das interações sociais que aí se estabelecem. Trata-se, pois, de especificar a organização e de considerar que as trocas ocorrem num contexto institucionalizado, entendido como construção histórica e cultural: o mercado, mais especificamente, a economia de mercado.

O momento de realização da troca na economia de mercado é denominado, na linguagem da gestão, encontro de serviço, que está situado na área de conhecimento do marketing, e, dentre seus condicionantes, destaca-se o tempo de sua duração. É importante salientar que se trata de uma ação ou realização, e não de algo tangível. Tecnicamente, a produção de serviços é caracterizada tanto pelo envolvimento do cliente no processo de produção, quanto pelo envolvimento daquele que oferta, como parte do próprio serviço ofertado. A produção e o consumo se dão em tempo real e, portanto, com alto grau de variabilidade. De uma forma geral, os serviços classificam-se segundo a extensão do contato entre aqueles que interagem e a própria organização, fato que dá à interação grande relevância (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

É preciso reconhecer no encontro de serviço – entendido, segundo Lovelock e Wright (2001), como a interação direta entre o cliente e o produtor do serviço, que ocorre num determinado contexto físico e espaço de tempo – um *locus* de interações sociais que extrapolam as interações instrumentalizadas no âmbito da organização. Contudo, é necessário reconhecer, também, que a interação dá-se entre indivíduos, e não apenas entre as categorias tipificadas de cliente / fornecedor. Assim, reorientando o olhar, as interações ganham concretude, e torna-se possível vislumbrar a convivência de diferentes lógicas e, conseqüentemente, ao considerar a pluralidade de olhares, o maior entendimento das limitações da exclusividade da explicação instrumental no campo da Teoria das Organizações.

A hospitalidade profissional abrange um anfitrião-empregado e um hóspede-consumidor envolvidos em interações. No caso, ambos interagem no âmbito da experiência vivida. Especificamente, respaldados pelos seus respectivos referenciais de situação no mercado, um oferta determinado tipo de serviço e o outro demanda. Ambos interagem, também, como indivíduos portadores de diferentes referenciais de identidade e inclusão social, ou seja, empregado e cliente. King (1995, p.225) destaca algumas das características que condicionam a interação,

como o fato de que o anfitrião-empregado é obrigado a oferecer, e o hóspede-consumidor não é obrigado a aceitar. Destaca que existe oferta apenas na medida em que houver formalização da aceitação, contrato de prestação. Quanto às condicionantes, destaca que: os serviços oferecidos relacionam-se com a concorrência em primeiro lugar; o ofertante é controlado pela organização quanto ao prescrito; o hóspede é controlado quanto à sua satisfação; o ofertante faz uso de trabalho emocional; e o hóspede tem seus hábitos, gostos, intimidades expostos.

Ao mesmo tempo em que tal visão abre caminho para uma interpretação que resulta na geração de conhecimentos relativos à interação social no mercado, da perspectiva da gestão de micro-situações, pode-se focar a satisfação do cliente, em que a própria experiência interativa é vista como agente que agrega valor ao serviço, como é o caso da abordagem do chamado marketing interativo (COOPER, 2001). A abordagem de Cooper destaca-se ao incorporar a problemática das interações sociais na definição da hospitalidade profissional, pois associa, entre outros elementos técnicos, o estabelecimento de interações consideradas necessariamente satisfatórias entre o serviço oferecido, aquele que presta o serviço e o consumidor hóspede (COOPER, 2001, p.22).

Dessa forma, entende-se que uma abordagem sobre hospitalidade profissional que incorpore as interações sociais deve superar as abordagens focadas na exclusividade da perspectiva da gestão, que abrange a qualidade no atendimento e a incorporação de trabalho emocional com vista à agregação de valor ao produto; abordagem implícita na concepção ainda gerencialista de Cooper.

Cabe lembrar que as prescrições da gestão são apontadas pela literatura como limitadoras da ação, tanto em sua prática quanto em sua abrangência. Destacam-se, aqui: Camargo (2002), Grinover (2002), Cruz (2002) e Cooper (2001). Por outro lado, como as práticas de gestão objetivam mitigar as incertezas, o que inclui controlar o trabalho, num encontro de serviço de alto impacto, pode torna-se difícil, e até não desejável, a adoção de formas tradicionais de controle (não flexíveis), dada à implicação da mão-de-obra no oferecimento.

Urry (2001), num interessante trabalho, trata sobre a experiência do olhar do turista perante o ato da prestação do serviço. Sua abordagem do encontro de serviço parte da percepção de que se trata de interações sociais, e chega ao ponto de considerar, citando Leidner (1987), a própria interação como parte do serviço adquirido (URRY, 2001, p.97, *apud* Leidner, 1987), ou, ainda, como as características sociais dos produtores podem condicionar a interação. Assim, adquirir um serviço é, também, adquirir uma experiência social (URRY, 2001, p.97). Para tanto, o consumo deve deixar de ser uma abstração e personificar-se num hóspede.

Guerrier e Abid (2004), num estudo em que pretendem investigar o como a natureza do trabalho é afetada pela natureza da troca na indústria da hospitalidade, definem a relação empregador / empregado, neste contexto, como sendo contraditória e tensa. As autoras respaldam-se em pesquisa realizada por Leidner (1993) nos Estados Unidos, na qual constataram as transformações que o trabalho, na hospitalidade profissional, tem passado. As autoras destacam a superação das representações servis do ato de prestar serviço e o crescimento do incentivo às posturas mais próximas da informalidade, no que tange ao comportamento dos empregados na relação com os clientes.

As possibilidades de expressão pessoal do empregado, ainda que sob alguma forma de controle, abrem espaços para manifestações culturais e para a explicitação das tensões relacionais no contexto da troca comercial e de seus condicionantes. A ênfase da gestão desloca-se da provisão e da operação para a relação, para as pessoas.

O foco encontra-se no indivíduo gerido e não mais como gerido, mas como pessoa, em situação de prestador de serviços, em específico aquele que executa as ações prescritas ao mesmo tempo em que estabelece interações com o hóspede e vice-versa. Tem-se como premissa que o universo de análise é institucionalizado, que as relações estabelecidas no ato da troca mercantil não se limitam aos muros da organização nem às prescrições das gerências, e que estas últimas apresentam-se, também, como inseridas num determinado contexto social e cultural.

Assim procedendo, entende-se ser possível estabelecer um *locus* de análise em que se tem, a partir de um contexto organizado *a priori*, condicionantes de interações, estratégias de adaptações e transgressões do prescrito, limitações e potencialidades, tanto para a socialização dos valores característicos da gestão e reforçados pelo mercado, quanto para os da cordialidade.

SOBRE AS POSSIBILIDADES DA ANÁLISE DA INTERAÇÃO SOCIAL EM ENCONTROS DE SERVIÇOS

Retoma-se a questão da inautenticidade levantada por Souza (2000). As análises de Buarque de Holanda (1995) e Souza (2000) incorporam o significado de modernização contido na obra de Weber, apoiados em tipos analíticos representados pela "ética da responsabilidade" e pela "ética da convicção".

A discussão das racionalidades em Souza (1999-2000), a partir da crítica ao olhar colonizado, destaca a importância da reorientação do foco sobre o projeto de civilização que engendrou a sociedade do homem cordial. O autor fala da importância do olhar sobre si e da valorização da diferença. A perspectiva institucional da sociedade do homem cordial, para Souza, é a direção para a qual devem-se dirigir a pesquisa e a análise, para que sejam superadas as interpretações que se limitam à dicotomia modernidade / atraso e que vêem no homem cordial as expressões da permanência ou insistência do atraso. Entende-se que este olhar sobre a produção de conhecimento tem potencial de desenvolver novas abordagens sobre a gestão e sobre sua abrangência para além da influência internacional da produção científica em estudos organizacionais, caracterizada pela hegemonia da produção estadunidense (VERGARA, 2001).

Quanto ao objeto do campo de conhecimento afeto à gestão, propriamente dito, entende-se que, tal como colocado por Marsden e Towley (2001) ao referirem-se à gestão como fenômeno social, há que se incorporar o gerido, consolidando de fato as mudanças visualizadas pelos autores. As tensões entre as diferentes racionalidades (cordialidade e instrumentalidade / eficácia) tornam-se, assim, visíveis.

Como os valores sociais associam-se às visões de mundo e expressam a própria dinamicidade e contradições da vida em sociedade, há que se considerar sua dinâmica e suas manifestações. Considerando-se a hospitalidade e a cordialidade valores da sociedade cordial, segundo Buarque de Holanda (1995), e levando-se em conta, também, que valores inscrevem-se nas instituições sociais e em suas práticas, a ampliação do olhar sobre a eficácia, na direção da cordialidade, deve considerar a interação social na situação de troca mercantil.

A interpretação por Parsons sobre os escritos de Weber relativos à burocracia possui enorme relevância na construção de uma tradição, em estudos organizacionais, ainda fortemente presente no ensino de administração. Entende-se, aqui, no entanto, que o reconhecimento da importância da contribuição de Weber para estudos organizacionais deve ter seu foco redirecionado para a relação social, dado que os pressupostos weberianos da análise da ação consideram a ação social no contexto plural e relacional, sendo este procedimento possível a partir do conceito weberiano de 'situação'. Abordagem esta fartamente discutida em Cohn (1979).

Para ser compreendida, a ação social deve estar vinculada ao contexto de encadeamento de ações que sejam reciprocamente referidas e de cujo sentido os agentes são portadores. Destaca-se, primeiramente, que o conceito de ação em Weber refere-se ao comportamento do agente, relacionado (pelo agente) a um sentido subjetivo. Já a ação social refere-se à ação cujo sentido é orientado pelo comportamento de outros agentes. Para Weber, a ação social pode ser determinada de modo racional referente a fins e de modo racional referente a valores. Weber denomina o contexto da ação de 'situação' e o vincula à sua racionalidade – ação racional como controle da relação meios / fins (WEBER, 2000).

Seu pressuposto é o de que a ação é passível de ser explicada cientificamente como consequência de ser, pelo uso de método científico, previsível e compreensível. Destaca-se que, em Weber, compreensão significa a "apreensão interpretativa do sentido ou da conexão do sentido" (WEBER, 2000, p.6), entendendo-se por sentido da ação "a representação que (...) o agente tem do curso da sua ação e que comanda sua execução", representação esta que limita seu próprio campo de opções de ação (COHN, 2000, p.xiv).

É a partir da interação social – entendida por Weber como "comportamento reciprocamente referido quanto a seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referência" (WEBER, 2000, p.16) – que as condições para compreensão das regularidades buscadas entre a ação e a situação podem ser, empiricamente, no âmbito cotidiano e pela experiência primária, observadas (WINCKELMANN, 1976, p.xxix).

É importante considerar que, em função dos valores, o agente atribui significado à ação. Portanto, a ação expressa o modo como o agente representa para si os motivos (razão de um comportamento quanto ao seu sentido), meios e fins da ação. Acrescente-se que, para Weber, os valores podem expressar a dominação nas relações sociais, por intermédio da crença na legitimidade da dominação e que esta se vincula ao poder (WEBER, 2000, p.141).

O sujeito, em Weber, é capaz de dotar suas ações de sentido, ou seja, ações socialmente orientadas e vinculadas às situações objetivas (objetivadas) que as condicionam e cujas manifestações tipificadas constituem o empírico de sua construção teórica e metodológica. A contribuição do conjunto da obra de Weber é fundamental até hoje, após quase um século de sua morte. Contudo, sua abordagem baseia-se numa concepção fragmentada do ser, numa tipologia de sujeito no contexto da ação social, ou seja, a distinção analítica entre uma ética da responsabilidade e uma ética da convicção, isolando os conteúdos normativos da existência. A apreensão da relação social daí resultante, também, é típica, ou seja, é uma construção do método.

A abordagem do tema a partir dos pressupostos conceituais relacionados à interação social – mais especificamente, socialização e papel – impõe desafios formais à interpretação do contexto de interação respaldada exclusivamente na obra de Weber que, mesmo assim, é um autor de grande valor para Berger e Luckmann (2002). Numa crítica à Weber, Schutz contestou o que denominou 'tipificações de senso comum' (SCHUTZ, 1964, p.98-115, *apud* COHN, 1975, p.41), em oposição ao que denominou de abstrações weberianas, destacando que, num processo de interação, os "indivíduos se definem mutuamente em termos da situação em que se encontram (...) os parceiros da interação, ao se defrontarem, já partem da inclusão recíproca em certas categorias, congruentes com a situação" (COHN, 1975, p.41).

Assim, a reciprocidade dos desempenhos tipificados abarca tanto a forma quanto o conteúdo da ação (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.101). Fala-se, portanto, em papel, ou seja, da objetivação da tipificação, quando esta passa a ser imposta ao sujeito. Entende-se que a compreensão da interação social possibilita a visualização do processo de construção social da representação de uma ordem institucionalizada.

A noção de interação social, em Berger e Luckmann (2002, p.47 e seguintes), baseia-se fortemente na noção de tipificação de Schulz e na adoção de papéis de Mead, e refere-se, prioritariamente, à situação de estar face a face. Resumidamente, esta concepção decorre de a realidade cotidiana, entendida como realidade interpretada e subjetivamente dotada de sentido, ser, necessariamente, compartilhada; e, no ato de seu compartilhamento, os atores sociais apreendem-se mutuamente e orientam / reorientam suas condutas em decorrência das respectivas subjetividades um do outro. Nesta situação, por meio da linguagem como expressão e objetivação da experiência, por meio do conhecimento socialmente disponível e a partir de mútuas motivações e tipificações, o outro se torna real para o indivíduo e referência para a construção da própria subjetividade deste.

A aplicação desta abordagem da interação social é parte do que Berger e Luckmann denominam teoria da institucionalização. O contexto interacional proporcionado por uma organização focada na economia de mercado e que oferece

amplas possibilidades de se analisar as interações por meio de encontros de serviços é fundamental para o aprofundamento das possibilidades de (co)existência das diferentes lógicas de interpretação de mundo, assim como de suas tensões, presentes nas tipologias da 'racionalidade de acomodação ao mundo' e na 'racionalidade de dominação do mundo'.

Para tanto, entende-se que é necessário resgatar o sujeito ético / moral em interação e serem as situações, como os encontros de serviços de alto impacto, em contextos de troca mercantil, privilegiadas para o estudo das práticas de gestão.

Por outro lado, há que se considerar que se a superação da abordagem que caracteriza a inautenticidade pressupõe a Instituição, tal como Souza (2000) a define, e pressupõe, também, no caso da geração de conhecimentos aplicados à gestão, abordagens que a considerem como fenômeno social. Assim procedendo, entende-se que o olhar sobre a gestão ganha aspectos múltiplos e torna possíveis abordagens com ênfase política, histórica, cultural, entre outras, além da eminentemente econômica.

Na sociologia compreensiva de Schütz (1979), respaldada na abordagem fenomenológica dos fatos sociais (o que não exclui a adoção de rigor nos procedimentos científicos), encontram-se possibilidades de abordagens a partir da experiência vivida. Tem-se, pois, a possibilidade de reflexão sobre o que se mostra à consciência do ator e revela intencionalidade, ou seja, o fenômeno. Assim, ao ser entendida como significativa, a ação (tipificada) expressa seus motivos originais e finais, expressa sua racionalidade. Dessa forma, por meio da fenomenologia, estabelece-se a possibilidade de produção de conhecimentos a partir da prática e, mais além, a possibilidade de refletir sobre as limitações dos conceitos e teorias adotadas.

À GUIA DE CONCLUSÃO

Quando postas à luz de uma concepção que considera a gestão como fenômeno social, as abordagens prescritivas e instrumentais revelam-se limitadas quanto às possibilidades de produção de conhecimentos acerca da gestão.

Em acréscimo, a assimilação de conhecimentos acerca da gestão, oriundos de outros contextos culturais, enquanto parâmetros inquestionáveis, tende a não considerar que diferentes perspectivas de mundo e valores culturais têm forte incidência sobre a racionalidade da ação e que a mera reprodução de saberes não leva à produção de conhecimentos acerca das práticas vivenciadas de gestão, mas sim sua reificação.

A perspectiva da inautenticidade esclarece o quanto são urgentes essa reflexão e o enfrentamento da questão, para que abordagens que se pretendam críticas sejam consistentes e, também, para que a pesquisa, a teoria e a operacionalização de conceitos estejam relacionadas com a 'experiência' vivida. Dentre as abordagens possíveis, este trabalho focou o paradigma da compreensão aplicado à prestação de serviços na hospitalidade profissional.

Ainda que controlada, já que gerida e inserida numa relação de trabalho e num contexto de precarização do emprego, a oferta de hospitalidade profissional ocorre em constante tensão entre a ação e as técnicas prescritivas, mais especificamente, entre a competitividade ao extremo e a mobilização de competências técnicas, sociais e culturais pelo gerido.

Como a oferta de hospitalidade profissional envolve relacionamentos, uma abordagem que tenha por pressuposto a gestão como fenômeno social apresenta potencial para evidenciar as inconsistências do conhecimento sobre a gestão, a partir, exclusivamente, das perspectivas propaladas pelo gerencialismo que, destaca-se, prioriza ações não direcionadas à construção de relacionamentos como curto prazo; a lógica financeira; o foco no produto; a empregabilidade, entre outras.

Acrescente-se que a preponderância do foco na criação de valor para o cliente, típica do gerencialismo, como meio de construção de conhecimentos acerca da gestão, não proporciona oportunidades para reconhecimento do valor das contri-

buições pessoais dos geridos. Não permite perceber a pluralidade de alternativas possíveis frente a um desafio e minimiza as possibilidades de aprendizagem. Mais especificamente, não favorece o reconhecimento que a eficiência e a efetividade vinculam-se às práticas de gestão enquanto experiência vivida, significativa. São, portanto, fontes de conhecimentos e de competências. Como possibilidade tem-se a eficiência, entendida em sua dinamicidade e interatividade, e a efetividade, entendida como aptidões múltiplas e agilidade de ação e de inovação.

Em suma, tem-se aqui o encontro da flexibilidade, entendida como disposição pessoal para ajustamento às flutuações da demanda, com implicações diretas na produtividade, mas que não favorece a produção de conhecimento acerca da gestão como experiência vivida, com a prestação de serviços de alto impacto, típicas da hospitalidade, e que pressupõe, como atividade profissional, relação direta entre produtor e cliente, desnudando as virtudes tanto da gestão quanto da cordialidade.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Francisco Ferreira dos Santos. *Dicionário analógico da língua portuguesa: idéias afins*. Brasília: Coordenadora/Thesaurus, 1983.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 21.ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. *Raízes do Brasil*. 26.ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

BURRELL, G.; MORGAN, G.. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. (Orgs.). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLI, Geraldo. *Hospitalidade*. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMARGO, Luiz Otávio de Lima. Turismo, hotelaria e hospitalidade. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.

CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant et al. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.3, jul./set. 2002.

CLEGG, Stewart R.. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage: 1990.

COHN, Gabriel. Alguns problemas conceituais e a tradução em Economia e Sociedade. Texto de apresentação da obra: WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 3ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2000. v.1.

COHN, Gabriel. *Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.

COOPER, Chris et al. *Turismo: princípios e práticas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORDONNIER, J. Laurent. *Cooperation et reciprocité*. Paris: PUF, 1997.

CRUZ, Rita de Cássia. Hospitalidade, turismo e fenômeno urbano no Brasil: condições gerais. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.

- DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DENCKER, Ada de Freitas Manetu. *Planejamento e Gestão da Hospitalidade e Turismo*. Porto Alegre: Thomson Learning, 2004.
- DERRIDA, Jacques. *Manifeste pour l' hospitalité*. Grigny: Paroles d' Aude, 1999.
- DERRIDA, Jacques; DUFOURMANTELLE. *Da Hospitalidade*. São Paulo: Escuta, 2003.
- DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.
- ETZIONI, Amitai. *The moral dimension: toward a new economics*. Nova York: The Free Press, 1988.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.
- GUERRIER, Yvonne; ADID, Amel. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri/SP: Manole, 2004.
- JODELET, Denise (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.
- KING, Carol A.. What is hospitality? In: *J. Hospitality Management*. v.14, n.3/4, p.219-234, 1995.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. *In searsch of hospitality: theoretical perspectives and debats*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.
- LEVINAS, Emmanuel. *Totalidade e infinito*. Lisboa: Edições 70, 1990.
- LOVEWLOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.
- LYOTARD, Jean-François. *O pós-moderno*. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- MANNHEIM, Karl. *O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna*. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Bárbara. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart et al. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- MARTINS, Paulo Henrique (Org.). *A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.
- MELLO, Sérgio Carvalho Benício; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de Souza Neto. O "papel" dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos. *GESTÃO* (Org.), v.2, n.1, jan./abr. 2004.
- MONTANDON, Alain. *Mithes et representations de l'hospitalité*. Clemond Ferrand Press, 1999.
- MULLINS, Laurie J.. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4.ed. Porto Alegre: Artmed Ed., 2004.
- NICOLAS, Guy. O dom ritual, face velada da modernidade. In: MARTINS, Paulo Henrique (Org.). *A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis: Vozes, 2002.

- ORTIZ, Renato. A viagem, o popular e o outro. In: *Um outro território: ensaios sobre a mundialização*. São Paulo: Olhos d'água, 1997.
- REED, Michel. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.
- SAINSAULIEU, R. (Dir.). *L'entreprise: une affaire de société*. Paris: Press de La Fondation des Sciences Politique, 1990.
- SAINSAULIEU, R. (Dir.). *Sociologia de l'entreprise*. Paris: Press de La Fondation des Sciences Politique, 1997.
- SEN, Amartya. *Comportamento econômico e sentimentos morais*. In: *Lua Nova*. São Paulo, n.25, 1992.
- SERRANO, Célia; BRUHNS, Heloísa Turini; LUCHIARI, Maria Tereza D. P. (Org.). *Olhares contemporâneos sobre o turismo*. Campinas/SP: Papirus, 2001.
- SCHERER, René. *Zeus hospitalier: l'éloge de l'hospitalité*. Paris: Armand Colin, 1993.
- SOUZA, Jessé. *A modernização seletiva: uma reinterpretação do dilema brasileiro*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000.
- SOUZA, Jessé. *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.
- SPINK, Peter. *Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira*. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHUTZ, Alfred. *Fenomenologia e relações sociais: Textos escolhidos de Alfred Schütz*. WAGNER, Helmut R. (Org.). Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- TOFFER, Alvin. *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- URRY, John. *O olhar do turista: lazer e viagem nas sociedades contemporâneas*. 3.ed. São Paulo: SESC/Nobel, 2001.
- VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 23.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. *Referências Teóricas em Análise Organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira*. RAC, Edição Especial, p. 103-121, 2001.
- WALKER, John R. *Introdução à hospitalidade*. Barueri/SP: Manole, 2002.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 3.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. v.1.
- WEGNER, Robert. Os Estados Unidos e a fronteira na obra de Sérgio Buarque de Holanda. In: SOUZA, Jessé. *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.
- WEGNER, Robert. *A conquista do oeste: a fronteira na obra de Sérgio Buarque de Holanda*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000.
- WERNECK VIANNA, Luiz. Weber e a interpretação do Brasil. In: SOUZA, Jessé (Org.). *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: Editora da Universidade Brasileira, 1999.
- WINCKELMANN, Johannes. Prefácio à Quinta edição. Texto de apresentação da obra: WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 3.ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2000. v.1.