

A REPRESENTAÇÃO DO GESTOR e a inversão da metáfora

FERNANDO NOGUEIRA DIAS

Artigo publicado no livro *Sistemas de Comunicação, de Conhecimento e de Cultura, Um Olhar Sociológico*, Instituto Piaget, 2001, do mesmo autor.

Começamos por fazer referência a uma possível contradição das expressões deste título: *Representação* e *Gestor*. Atentando, contudo, para o tema numa perspectiva sociológica ver-se-á que a *contradição* deixa de fazer sentido, visto que a função *gestão* pressupõe, à semelhança de qualquer outra função, o desempenho de determinados papéis.

Por consequência, ser gestor (desempenhar a função *gestão*), para além da dimensão estritamente operativa, significa sociologicamente desempenhar um papel, numa determinada estrutura social, seja ela instituição ou organização.

E, uma vez que à sociologia lhe é caro o conceito de papel social (conjunto de comportamentos esperados, tendo em conta o *status* do indivíduo na estrutura social) enquadremo-lo num contexto representacional mais alargado.

Assim, para além do papel social é necessário um actor que o desempenhe. Mas, tanto o actor quanto o papel têm um espaço próprio no qual devem situar-se. Ora, o espaço próprio é o espaço destinado à representação, que se situa entre os bastidores e o público (os espectadores).

O espaço representacional é um espaço envolto numa mística, e, por esse facto, não deve ser quebrado o *tabu* - não deve ser *conhecido*; salvo as vezes que, estrategicamente, o responsável pela representação entenda ser necessário fazê-lo. Se assim for, os actores poderão descer até junto dos espectadores, ou estes poderão subir ao palco. Ou, ainda, no final das sessões, alguns espectadores poderão até ser conduzidos à intimidade dos bastidores.

Salvo, no entanto, as excepções acima referidas, não deverá haver invasão sistemática dos espaços, o que, a acontecer, corre-se o risco de descaracterizar a representação e, por consequência, levar o público à desmobilização, ao abandono da sala.

Descrita a metáfora teatral, e aplicando-a ao gestor, fácil é entender que este terá toda a conveniência em gerir bem os espaços da sua esfera de acção. Neste contexto, não espera o público que o gestor represente o seu papel no espaço do público, nem o gestor espera que o público (os seus colaboradores) ocupe o espaço de representação do gestor. Muito menos se espera que o público, no decorrer da representação, faça uma visita aos bastidores, a não ser no final da peça, pelas razões já apontadas.

Naturalmente que, como foi já afirmado, pode estrategicamente ser necessário fazer um cruzamento de espaços para, por exemplo, levar o público a compreender que ele é um elemento fundamental para o bom sucesso da representação. Contudo, é necessário e prudente não recorrer insistentemente a esta estratégia, pois o público pode vir a sentir-se perdido, por não saber o papel que tem, realmente, de desempenhar e qual o local mais adequado para a sua representação.

É que, na ânsia, por vezes, de o gestor se fazer aceitar pelos espectadores cai na tentação de descer o degrau *democrático* para, em conjunto, desempenhar o seu papel com o público na plateia. Porém se persistir esta estratégia de promiscuidade espacial, pese embora o impacto inicial agradável da mesma, o gestor corre o risco de não poder voltar ao palco, pois encontra-se demasiadamente comprometido com o público para poder reassumir o seu papel.

De facto, os espaços sociais não são inócuos; têm significados simbólicos que dão à representação uma dimensão que só o ser humano percebe e sente. Por isso, ao trocar de papel, através da permuta de espaços, o gestor corre o risco de criar e alimentar uma promiscuidade funcional e espacial que, posteriormente, lhe pode ser difícil controlar.

Não quer isto dizer que o papel deva ser rigidamente desempenhado numa zona de representação excessivamente limitada; o actor tem um raio de acção que lhe permite movimentar-se sem grandes limitações. Significa, antes, que o actor não deve confundir o

seu papel com o papel dos espectadores e controlar razoavelmente o seu espaço representacional. Caso contrário, o gestor deixa de ser o actor para passar a ser espectador (ou *mirone!*).

Uma definição clara do papel do actor, bem como a correcta gestão do seu espaço, trazem ao gestor o sentimento de gratificação, e aos espectadores a segurança de que as suas expectativas não serão goradas.

Ao Director da peça (ou à Organização) advirá a certeza de que os espectadores não correrão desiludidos em debandada pela sala fora, devido à inversão dos papéis.

Livremo-nos, pois, de tamanha inversão metafórica!

Palavras-chave

- Papel na organização
- Representação do gestor
- Função de gestão
- *Status*
- Espaço de representação
- Bastidores
- Público / espectador
- Palco
- Espaços sociais simbólicos
- Promiscuidade orgânica e funcional
- Director da peça
- Inversão de papéis

Bibliografia

- AUBREY, Bob et al. (1994), *Saber-Fazer Saber, A Aprendizagem da Acção na Empresa*, Lisboa, Instituto Piaget.
- BÉRIOT, Dominic (1997), *Mudança na Empresa: Uma Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget.
- BERTRAND, Yves et al. (1994), *Organizações : Um Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget.
- CANNON, Tom (1999), *A Gestão dos Paradoxos no Século XX*, Lisboa, Instituto Piaget.
- CÉSAR, Bruno (1997), *A Estratégia do Projecto Lateral*, Lisboa, Instituto Piaget.
- CORCUFF, Philippe (1997), *As Novas Sociologias*, Sintra, Vral.
- CROZIER, Michel (1994), *A Empresa à Escuta*, Lisboa, Instituto Piaget.
- ELIAS, Norbert (1993), *A Sociedade dos Indivíduos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- ETTGHOFFER, Denis (1999), *A Empresa Virtual*, Lisboa, Instituto Piaget.
- GOFFMAN, Erving (1988), *Estigma*, Rio de Janeiro.
- GOFFMAN, Erving (s.d.), *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*, Lisboa, Relógio d' Água.
- HALL, EDWARD (1994), *A Linguagem Silenciosa*, Lisboa, Relógio d' Água.
- HALL, EDWARD (s.d.), *A Dimensão Oculta*, Lisboa, Relógio d' Água.
- HESS, Rémi (s.d.), *Sociologia de Intervenção*, Porto, Rés Editora.
- JARROSSON, Bruno (1994), *Convite a uma Filosofia do Management*, Lisboa, Instituto Piaget.
- LANDIER, Hubert (1994), *Para uma Empresa Inteligente*, Lisboa, Instituto Piaget.
- MAFFESOLI, Michel (s.d.), *O Conhecimento do Quotidiano*, Lisboa, Veja.
- MORIN, Pierre (1999), *A Arte do Gestor*, Lisboa, Instituto Piaget.
- OHANA, Paul (1997), *As 100 Palavras-Chave do Management dos Homens*, Lisboa, Instituto Piaget.
- RAYNAL, Serge (2000), *A Gestão por Projecto*, Lisboa, Instituto Piaget.
- ROCHET, Claude (1995), *Management das Associações*, Lisboa, Instituto Piaget.

SÉRIEYX, Hervé (1995), *O Big Bang das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget.

TOURAINÉ, Alain (1996), *O Retorno do Actor*, Lisboa, Instituto Piaget