

AS CONDIÇÕES DO COTIDIANO: ORGANIZANDO ROTINAS EM NEGÓCIOS FAMILIARES*

Geoff Lightfoot**
Valérie Fournier***

RESUMO

Este artigo se baseia em uma abordagem etnográfica para capturar as complexidades que envolvem o trabalho em empresas familiares. Tal abordagem nos permite concentrar na forma pela qual os gestores-proprietários são habilitados a construir as narrativas de suas vidas diárias, referindo-se a eventos mundanos; como eles tecem os relatos em que figuram imagens das rotinas cotidianas, como a refeição familiar; o tempo de abertura e fechamento, o trajeto da escola ou mesmo fazer livros.

ABSTRACT

This paper uses an ethnographic approach in order to capture the complexities that surround work in family businesses. Our approach enables us to concentrate on how owner-managers are able to construct the fabric of their daily lives by referring to mundane events, how they weave together stories at the human level drawing upon images of everyday routines such as the family meal, opening and closing time, the school run, or doing the books.

*Tradução: Jader Cristino de Sousa Silva / Revisão técnica: Antônia Colbari

**Prof. em Administração de Sistemas de Informação e Contabilidade na Universidade de Keele/ Inglaterra

***Profª em Estudos Organizacionais no Departamento de Administração na Universidade de Keele/ Inglaterra

INTRODUÇÃO

A empresa familiar tem sido uma característica marcante do cenário econômico britânico (Rose, 1994). Contudo, desde o apogeu da era vitoriana, as empresas particulares parecem ter perdido prestígio e credibilidade, deixando os proprietários-gestores cada vez mais marginalizados (Crossick and Haupt, 1995). Ademais, há uma substancial literatura depreciando os proprietários de negócios familiares pela sua resistência à mudança e falta de habilidades gerenciais. Recentemente, porém, negócios pequenos e familiares parecem ter retomado alguma popularidade, pelo menos no que se refere ao discurso político e econômico. A "cultura empresarial", favorecida por consecutivos governos conservadores e pelo "Novo Trabalhismo", colocou os pequenos negócios no centro da revigoração econômica. Essa posição ideológica ressurgiu com aqueles que enxergavam a pequena empresa como detentora das características de uma nova era de produção flexível, organizada em torno de "distritos industriais" compostos de redes de pequenas firmas integradas mediante ligações econômicas e não econômicas (Piore e Sabel, 1984), ou até mesmo, com aqueles que enxergam isso como uma mudança para um modo de produção pós-fordista (Aglietta, 1982). Pequenas empresas, livres de camadas de burocracia, são supostamente mais próximas do tão celebrado "mercado" e mais rápidas na adaptação às suas demandas em mutação. Apesar da "recente" popularidade da flexibilidade ter atraído a atenção de cientistas sociais para as pequenas empresas, tal interesse tem sido raramente acompanhado por uma análise da relevância e significado da "flexibilidade" para os proprietários-gestores. Conseqüentemente, as generalizações simplificadas tanto dos defensores quanto dos críticos da flexibilidade pouco contribuem para a apreciação da relevância, significado e experiência da flexibilidade entre proprietários-gestores de pequenos negócios.

Parte desta maleabilidade na interpretação da flexibilidade reside na forma com que o conceito de "negócio familiar" evita muitas das divisões e categorizações que informaram modernas análises do trabalho, e, particularmente a divisão entre a fria racionalidade da empresa e da vida doméstica. Weber (1968), inicialmente, sugere que a empresa é definida não somente por sua "busca por lucro", mas também por sua organização racional, seguida por sua orientação para a contabilidade do capital:

'O conceito de uma "empresa" esta de acordo com o uso normal, exceto pelo fato de que a orientação para a contabilidade do capital, que é usualmente tomada como garantida, é explicitada. Isto é feito para enfatizar que nem todo caso de busca por lucro constitui uma "empresa" mas somente quando ela é capaz da orientação para a contabilização de capital, independente desta ser numa escala pequena ou grande.' (Weber, 1968, p. 96)

Weber veio definir a "empresa" por sua relação com contabilidade, a transformação de todo material e relações em recursos calculáveis, para serem organizados da maneira mais eficiente e econômica. Dessa forma, uma das características que marcam a constituição de uma empresa é a separação da "casa";

'A moderna organização racional da empresa capitalista não teria sido possível sem dois outros importantes fatores no seu desenvolvimento: a separação do negócio do âmbito familiar, que completamente domina a vida econômica moderna, e intimamente ligado a isso, a contabilidade racional.' (Weber, 1992, p. 22.)

Negócio e atividade doméstica, trabalho e família são separados - têm que ser separados - na moderna empresa capitalista. Caso contrário, admitiria Weber, a organização racional infiltra-se no domínio anteriormente sacrossanto. Sem dúvida, tal separação entre a vida familiar e a organização do mundo do trabalho é difícil de ser mantida. Análises marxistas, e sobretudo as análises feministas marxista (Barret, 1980; Hatmann, 1981; Walby, 1986), têm insistido no fato de que os

arranjos domésticos foram organizados de forma a facilitar a produção capitalista. Um argumento mais capcioso vem do pensamento de "direita". Israel Kirzner, em seu ensaio de 1973, poderia nos levar a acreditar que *todas* as ações humanas livres (em relação ao Estado) são empreendedoras. Kirzner procura embutir um aspecto político na sua filosofia econômica, e vale a pena examinar alguns de seus raciocínios subjacentes. Para sustentar seu argumento, ele deve trabalhar com objetos calculáveis, procurando maximizar o ganho individual. Tal ganho deve ser *calculável*. Nisso, as idéias de Kirzner corroboram aquelas de um surpreendente número de teóricos. Naturalmente, existem aqueles economistas que procuram "aplicar" o utilitarismo a todos os aspectos da vida social (ver por exemplo: Aronson (1988) Frey (1992), Goldthorpe (1998) ou Rasmussen (1989)), mas também existem aqueles que encontram analogias na vida "natural". Os defensores mais extremistas do Darwinismo (tal como Dawkins, 1989; Eldredge, 1987; Gribbin & Gribbin, 1995; Trivers, 1985) vêem os mesmos (ou semelhantes) movimentos calculistas nos seus exames seletivos do mundo animal, tal como apresentado pelo *homo economicus*. A linha de tais argumentos é que a vida doméstica torna-se calculável, receptiva à organização. Assim, no negócio familiar, todos os elementos da família se tornam recursos para serem empregados na ação empreendedora. A flexibilidade no trabalho advém e depende da mobilização de todos os recursos familiares. Plausivelmente, esse pode ser dito como sendo o caso de muitas empresas familiares. De acordo com tal interpretação, a "flexibilidade" do negócio familiar reside não somente na sua proximidade com o mercado, mas também na sua capacidade de envolver a "família" e a casa como um recurso calculável (Baines e Wheelock, 1998; Ram e Holliday, 1993; Smith, 1994; Wheelock e Oughton, 1996).

Entretanto, seria prematuro insistir que todos os aspectos da vida familiar estão subordinados àqueles do trabalho e da empresa. Ou melhor, negócio e família, casa e trabalho estão sobrepostos, cada um profundamente entrelaçado na trama do outro (Fournier e Lightfoot, 1997). Apesar da família poder ser traduzida como um recurso econômico para a empresa, ela também pode fornecer uma imagem que serve para eliminar ou ofuscar a racionalidade instrumental e a natureza calculista do negócio. A noção de que toda ação humana pode ser reduzida ao utilitarismo econômico, que todos os domínios da vida social, incluindo a vida doméstica, podem ser entendidos em termos do *homo economicus*, já foi duramente criticada nas ciências sociais. De fato, *homo economicus*, tornou-se um "bicho-papão universal" (Machlup, 1978, p.4); um conceito que "preocupa antropólogos, filósofos, sociólogos, psicólogos, e uma minoria dos próprios economistas" (Furnham e Lewis, 1986, p.10). Afinal, os quatro modelos de Weber sobre a ação social (racionalidade instrumental, valor racional, afetivo e tradicional (Weber, 1968, p.24-25) têm circulado por quase um século e eles demonstravelmente incorporam e excedem os modelos estreitos do homem econômico (Hargreaves-Heap, 1989; Curran *et al*, 1997). Entretanto, simplesmente condenar a estreiteza das noções econômicas de racionalidade tornou-se improdutivo, e esse estudo busca mais do que uma repetição de contra-argumentações a tais noções. Ou melhor, queremos retomar alguns dos termos do debate — sobretudo as noções de flexibilidade e cálculo — para dizer algo a respeito do trabalho em empresas familiares, e de como os proprietários-gestores interpretam o seu trabalho diário.

Tais questões não têm sido sistematicamente pesquisadas. Apesar de as empresas familiares, sobretudo as pequenas empresas, serem uma fonte crescente de trabalho e atividade econômica (Hakim, 1989), elas têm atraído pouca atenção dos sociólogos do trabalho e teóricos organizacionais (Goss, 1991). Ou melhor, as pesquisas sobre pequenos negócios têm se concentrado no crescimento (ou falta de crescimento) e a procura de fatores que determinam ou inibem o crescimento de empresas pequenas e familiares (Storey, 1994). Esse foco quase exclusivo em tópicos econômicos ofuscou o nosso entendimento a respeito de como a família interage com a empresa na configuração da experiência do trabalho. As pesquisas sobre o tema são limitadas: a descrição de Ingham (1970) das pequenas empresas como locais de trabalho caracterizados por uma "harmonia

industrial", é seguida por muitos estudos que retrataram as pequenas empresas pequenas e as empresas familiares como espaços de exploração, reminiscências das fábricas do Período Vitoriano (Rainnie, 1989). Embora essas descrições simplistas tenham sido superadas nos últimos anos (Goss, 1991; Ram & Holliday, 1993), alguns aspectos como o que significa ser o proprietário-gestor de uma empresa familiar e como ele vivencia o "trabalho" diário foram desprezados (e.g. Rutherford *et al.*, 1997.; Fournier e Lightfoot, 1997). Particularmente, a concentração em "empresas grandes" e a procura interminável pelo santo graal do crescimento deixou de captar a importância do trabalho comum na vida diária das empresas familiares.

RELATOS DO DIA-A-DIA

Nosso estudo é baseado nos relatos dos proprietários-gestores sobre suas atividades do dia-a-dia. Entretanto ambos os termos - relatos e dia-a-dia - requerem um esclarecimento. Nosso foco no "dia-a-dia" é uma tentativa de escapar das grandes narrativas sobre empreendimento, crescimento e flexibilidade nas quais muitas análises sobre empresas familiares se enredaram. Isso não significa dizer que tais conceitos são irrelevantes, mas sim que nós precisamos entender esses conceitos de acordo com o que eles significam para os proprietários-gestores.

Nosso estudo se concentra em como os proprietários-gestores percebem suas atividades e trabalho diários. Essa concentração no dia-a-dia facilita a compreensão dos discursos dos sujeitos e da rotina diária através da qual o trabalho, a família e a interação social são negociados e construídos. Dessa forma, nós podemos explorar como os proprietários-gestores podem construir suas vidas diárias, mediante referências a eventos corriqueiros, à rotina diária, tais como a refeição da família, horário de abertura e fechamento, a ida a escola, ou a contabilidade.

Conseqüentemente, o nosso foco no dia-a-dia nos possibilita olhar os eventos rotineiros em torno dos quais os proprietários-gestores estruturam e constroem os significados para as atividades diárias. Entretanto, mediante nosso interesse no dia-a-dia, não pretendemos produzir uma visão factual do que os proprietários-gestores "fazem realmente", nem procuramos enquadrar as rotinas que constituem o dia-a-dia dentro da explicação estrutural, repondo o determinismo econômico, ou outros pontos de vista universais. Ou melhor, estamos interessados em como proprietários-gestores lidam com rotinas diárias para dar estabilidade, significado e organizar suas atividades. Dessa forma, seguindo Garfinkel (1967), nós examinamos a produção da ordenação e do significado do cotidiano utilizando o senso comum para criar práticas normalizadoras ou estabilizadoras. Nós não nos propomos a explicar as atividades de trabalho dos proprietários-gestores inserindo-as em imperativas "estruturas" sociais ou econômicas; ou melhor, nós queremos explorar como os proprietários-gestores utilizam essas "exigências" para organizar e direcionar suas ações.

Isso nos leva a considerar como os proprietários-gestores se baseiam no senso comum para dar significado e racionalidade a suas ações. E seguindo Garfinkel (1967), nós vemos a produção de ordem e do cotidiano não como um resultado natural de imperativos econômicos ou outros, mas como uma realização habilidosa. Contudo, abordando a produção da ordem diária, do cotidiano, como uma realização, não queremos nos alinhar às recentes tentativas de exaltação do dia-a-dia. O cotidiano tem experimentado uma revitalização nas ciências sociais recentemente (Crook, 1998; Featherstone, 1992), mas há algo peculiar sobre o tratamento do dia-a-dia nessa literatura. Ele é geralmente inserido numa visão nostálgica e romântica: o dia-a-dia é colocado como uma fuga da fria instrumentalidade econômica da modernidade, um lugar de relações sociais e humanas livre dos efeitos nocivos da tecnologia ou racionalidade econômica. O dia-a-dia é visto, neste caso, como, por exemplo, "a fibra pagã" (Maffesoli, 1996) ou as "táticas dos

fracos" (de Certeau, 1984). Nesse estudo, escolhemos não utilizar nossas percepções do dia-a-dia como uma crítica à modernidade e sua acomodação e instrumentalismo invasores, nem como uma ilustração de fuga do poder das estruturas, sistemas e racionalidade, mas sim como uma crítica das grandes narrativas, tanto da vida econômica quanto da social.

Um comentário final sobre o nosso tratamento das percepções pode ser necessário aqui. Nosso tratamento das percepções difere muito das pesquisas qualitativas existentes sobre negócios familiares (Baines et al., 1997) por não considerarmos os relatos como espelhos da verdade ou "relatórios de eventos" (Munro, 1996). Nós não tratamos as percepções como reflexo da realidade mas como performances (Garfinkel, 1967), nesse caso, produzindo recursos discursivos que permitem os gerentes proprietários explicar e dar sentido às suas ações. A pesquisa apresentada aqui focaliza as percepções dos gerentes proprietários sobre como é trabalhar numa empresa familiar. Essas percepções foram coletadas numa série de entrevistas não estruturadas com os gerentes proprietários de empresas familiares. As entrevistas foram "produzidas" como "conversas" pautadas por temas que queríamos abordar, e não foram restritas ou confinadas a limitações de questões previamente planejadas. Os tópicos abrangidos incluíram, por exemplo, a divisão de trabalho e responsabilidades dentro da empresa, o desenrolar do dia, o monitoramento da equipe, produção e finanças, o gerenciamento e organização do tempo e os relacionamentos com o ambiente externo (clientes, associações comerciais, gerente de bancos e contadores).

As entrevistas foram suplementadas por um trabalho de observação direta de um dos proprietários-gerentes. O estudo suplementar foi realizado por um pesquisador, trabalhando com uma proprietária-gerente enquanto ela prosseguia com sua rotinas diárias. Dessa forma, as conexões entre os recursos discursivos e as materialidades que eles representam puderam ser exploradas mais profundamente. O método etnográfico facilita o acesso às interpretações e percepções dos membros, e às práticas diárias através das quais trabalho, família e interações sociais estão sendo negociadas e construídas. A imersão no contexto em que nossos atores participam (necessária a um bem-sucedida etnografia), nos possibilita identificar melhor os recursos textuais e materiais que eles usam.

Essa abordagem mediante vários métodos é reforçada com um estudo comparativo de três diferentes setores, que nos possibilita chamar mais atenção para a diversidade e complexidade das percepções do trabalho diário e suas visões da casa, família e racionalidade econômica. Nós nos concentramos em seções que enfatizam diferentes aspectos dessas relações e diferentes cenários em que se constroem essas relações: canis, a indústria de cerâmica e *designers* gráficos.

ORGANIZANDO O COTIDIANO

Uma reação comum entre os proprietários-gerentes que contactamos e entrevistamos para o nosso estudo foi de dúvida e incredulidade: por que os acadêmicos de administração estariam interessados na pequenez e no cotidiano dos negócios deles? Afinal, eram simplesmente "eles e suas esposas, maridos ou parceiros", eles eram "pequenos", eles não tinham nenhum "sistema". Seus dias eram simplesmente um infundável repetição de rotinas, de coisas a serem feitas. Que importância isso poderia ter?

E de fato, as percepções das atividades do trabalho diário que eles produziram foram simples, talvez somente importantes pela natureza comum e tediosa do dia, a repetição infundável de rotinas:

"Todo dia a gente faz mais ou menos a mesma coisa: nós levantamos de manhã e eu ou meu marido, a primeira coisa que a gente faz é atravessar e a abrir a porta para que os cachorros saiam. Isso é por volta de 6:30 - 6:45 da manhã. Essa é a primeira coisa que a gente faz. Então, Mark [o filho] tem seus próprios animais de estimação, ele tem bodes e

alguns bezerros. Ele olha eles primeiro e então ele vai para o canil para nos ajudar. Então, ele primeiro leva alguns cachorros para passear e eu começo a trabalhar com os cachorros e meu marido me ajuda e ele tem um bloco lá que ele cuida, um pequeno bloco que ele sempre cuida e eu fico no canil principal e eles descem [para os gatos]. [...] Nós fechamos às 5:30 p.m... [...] Nós geralmente entramos para a refeição [...]; eu tento preparar os legumes e verduras ou qualquer coisa mais, eu deixo eles semi prontos ou tento planejar alguma coisa que eu possa colocar no forno ou qualquer coisa; nós geralmente fazemos a refeição por volta de sete e meia e oito horas. Nossa refeição principal é à noite e então como agora nós temos um pequeno cachorrinho dentro de casa durante as quatro refeições bem eu sempre volto pra lá por volta das nove, nove e meia e dou o jantar deles. E então nós damos uma olhada neles e os colocamos na cama" (Canil A, Ann)

"... meu dia no escritório é bem fixo, dessa forma, isso soa muito entediante, tendo que fazer as mesmas coisas na maioria dos dias, na hora do almoço eu como um sanduíche e leio as publicações sobre negócios por uns 15 minutos" (Designer gráfico A, John)

Essas parecem ser percepções comuns de uma série repetitiva de atividades, tarefas do cotidiano que, devido a vários "imperativos", têm que se desenvolver de um modo particular; dessa forma, nos canis, os cachorros têm que ser alimentados em horas específicas, nas tigelas, nos atêlies, a estufa têm que ser ligada uma vez na semana, e o dia-a-dia se desenrola e se ordena de acordo com esses imperativos. Cães, clientes, refeições, tecnologia, todos constituem obrigações que estruturam o dia. Essas "exigências organizacionais" (Garfinkel, 1967) imprimem marcas claras ao dia — a rotina do cotidiano, sua certeza de acontecer, seu ritmo repetitivo. Isso parece de fato, como um dos nossos gerentes sugeriu "triste, entediante, solitário".

Se algo faz essas percepções importantes, é a organização de uma ordem tão precisa e regimentada na ausência de regras burocráticas normalmente associadas com "grandes organizações modernas". A precisão com que os proprietários-gerentes puderam perceber seu trabalho diário, resultou em longas transcrições com detalhes sobre a cronometragem das atividades, a divisão de tarefas entre os membros, a divisão do trabalho em tarefas organizáveis e claramente divididas, a disciplina de datas limites, os imperativos da tecnologia e produção. Aqui está uma parte de um monólogo de várias páginas, no qual uma de nossas proprietárias-gerentes descreve seu dia quando ela dá aulas de cerâmica (três vezes na semana):

"Bem um dia típico que a gente dá aula começaria na noite anterior, porque eu também dou almoço a eles. Então eu tenho que pensar sobre o que eu vou dar para o almoço, então eu tenho que comprar os produtos, leite extra e eu geralmente preparo sopa, queijos e frutas. Então eu tenho que pensar sobre que tipo de sopa eu vou fazer. Então começamos, Ken [o marido] está aqui [no atêlie] [...] ele entra aqui, então ele organiza o espaço dependendo de quantas pessoas estarão aqui... ele vai separar grandes pedaços de argila para deixá-las para o dia seguinte. Então quando eu chego eu lavo o chão de noite, depois que ele já arrumou e preparou as coisas. Eu me certifico de mover os vasos do dia seguinte para que a área fique livre e, claro, eu preparo o início da sopa... o dia começa comigo terminando a sopa... então eu arrumo tudo na cozinha, todos os pratos, facas, garfos, colheres e tudo mais, certificando que tudo está pronto também para o chá com biscoitos. Então eu estou aqui [no atêlie] desde as quinze para as dez da manhã e eu não saio até a hora do almoço. É trabalho de Ken levar todo mundo para as rodas para que eles possam continuar enquanto nós preparamos a mesa porque nós temos que comer aqui dentro no inverno. Oficialmente, [o dia termina às] quatro e meia. Ken prepara o chá por volta de quatro horas, então ele volta para a cozinha e faz a arrumação e ele geralmente prepara o jantar naquele dia... e eu geralmente fico aqui até seis e meia ou sete" (Cerâmica A, Jane)

Essas percepções são muito precisas por causa da regularidade, a rigidez da ordem, a falta de desorganização. Parece haver pouco lugar para flexibilidade na percepção acima, tudo é cuidadosamente cronometrado e organizado, seguindo a mesma rotina dia após dia. Não é somente o dia-a-dia do proprietário que é tão cuidadosamente regimentado, mas também o dia dos clientes: onde eles sentam, o que eles comem, quando e o que eles fazem. Parece que tudo que entra em contato com o negócio não consegue resistir à absorção pelo cálculo e organização. Toda incerteza foi retirada. Colocar vários eventos familiares durante o dia - fazer a pausa para a sopa, para o café e para o chá, o almoço — funciona como um ritual no qual o desenrolar do dia se baseia e é organizado. De fato, proprietários-gerentes parecem não ter dificuldades em colocar o trabalho diário em porções quantificáveis. Assim, o proprietário de um negócio de design gráfico pode dizer que ele "utiliza 80% do dia com clientes" e que o resto do tempo é "dividido em três áreas": administração, atividades de relações públicas, e trabalho de design, cada uma feita por pessoal diferente. Até as paradas e fugas do dia-a-dia são organizadas de acordo com o cálculo do tempo, espaço e do objetivo.

Tais percepções não somente contrastam altamente com a "dita flexibilidade das pequenas empresas" sugerida na literatura de administração, mas elas também parecem não concordar com a ênfase na não previsibilidade e incerteza que foi colocada pelos próprios proprietários-gerentes que discutiremos mais tarde.

Entretanto, a rotina do cotidiano aparentemente começa a perder um pouco de sua certeza quando nós consideramos alguns de seus eventos menos óbvios que são usados para estruturar e dividir o dia. A natureza socialmente construída dessas divisões, sua pontualidade e ordem tornam-se aparentes quando os eventos que farão parte do dia não são vistos como "imperativos". Consequentemente, parece não haver uma razão específica ou "imperativa" para se começar ou terminar o dia numa hora específica, mesmo assim alguns proprietários-gerentes tentaram colocar um horário no dia de trabalho, mesmo quando isso era negociável:

"Eu digo que estou aberto ao público às nove e meia, então eu tento estar aqui às nove e meia. Não importa quando você começa, uma vez que a quantidade de trabalho a ser feito é específica e você, você tem que fazê-la até que ela esteja pronta".

Então não há horas determinadas?

"Eu tento estar aqui às nove e meia, mas gostaria de dizer que estaria aqui às nove, mas nem sempre dá certo. Algumas vezes você têm que estar fora da empresa, indo ao banco por exemplo, então não faz sentido vir pra aqui primeiro" (Cerâmica B, Jim)

Como as citações acima sugerem, manter os horários não é o resultado de uma infinita e automática repetição de determinada ordem. Aqui a certeza das horas de começar e terminar começam a perder um pouco de sua obviedade ao passo que o proprietário-gerente reflete sobre a utilidade de um horário fixo quando "o trabalho está sempre lá, então não importa muito quando você vai fazê-lo". Embora ele utilize horas para abertura por causa dos clientes para dar alguma ordem ao dia, as horas de abertura não são fixas o suficiente para marcar horas exatas de início e término.

A maleabilidade das rotinas, a sua natureza socialmente construída é também ilustrada por sua mutabilidade. Até mesmo algumas das rotinas semanais que pareciam "se impor" por seu caráter claramente econômico, parecem perder um pouco de sua imposição e solidez. Consequentemente, o acender da estufa numa quinta-feira, na Cerâmica B, o que dá o ritmo da semana, ocasionalmente muda:

"Então toda semana é organizada de acordo com o ligamento da estufa?

Sim, isso tem um ritmo mas não é determinado. Nós tivemos realmente uma boa fase ... quando ligávamos a estufa toda quinta-feira e aquilo era bom por que você podia continuar marcando o tempo e continuava dando certo. Mas agora parece estar um pouco fora de lugar... Nós não mantemos fixo a um dia, mas é bom se cai numa quinta-feira. Mas se não for hoje, será amanhã" (Cerâmica B, Jim)

Finalmente, a natureza socialmente construída dessas rotinas é também ilustrada pelo trabalho necessário para mantê-las, para preservar as fronteiras que elas marcam. Por exemplo, a natureza "óbvia" das horas de abrir e fechar para marcar o início e fim do trabalho diário não convenceu os clientes em muitos dos canis. Aqui a proximidade entre casa e trabalho e a presença do proprietário-gerente nas premissas, até mesmo no "horário em que o canil está fechado", tornou problemática a imposição de um horário comercial. Os proprietários-gerentes de canis contaram vários incidentes mostrando a dificuldade que tiveram para manter os limites, desde "a confecção de maiores faixas com os horários de abertura", até o "fechamento do portão", ou colocar um cão para "afugentar as pessoas":

"Você se depara com muitas pessoas te contactando depois do fechamento, às 6 p.m. e, porque você mora aqui, você tem que atendê-las. Ano passado nós até mesmo trancamos os portões para tentar manter as pessoas do lado de fora. Ano passado construímos uma parede e colocamos portões maiores para que as pessoas não pulassem" (Canil A, Robert)

O que deduz-se desses depoimentos é que para os proprietários-gerentes, a flexibilidade, a falta de estrutura, regras e ordem, não é aquela vantagem tão valorizada na literatura de administração. Ao invés, ela ameaça continuamente transformar tudo num caos e em desordem, tirar a regularidade, a lógica, o objetivo do cotidiano. A flexibilidade precisa ser combatida, quebrada, disciplinada, ordenada pela imposição de várias "necessidades" relacionadas com a família (pegar os filhos na escola), com os clientes, ou com a realidade da produção (o ciclo do canil). A flexibilidade precisa ser parada, contida e todas essas atividades funcionam como um recurso para tal, elas fornecem materiais para se construir divisões, estruturas, ordem.

A regularidade do dia-a-dia não é determinada e óbvia; os proprietários-gerentes têm que trabalhar duro para construí-la. A regularidade do cotidiano só pode ser mantida através de ações de ordem, do uso de marcadores "óbvios" (tais como horas para abrir e fechar...). A sensação de realização ao colocar alguma ordem na bagunça, ao conseguir estabilizar o dia-a-dia e dar a ele um objetivo, ao fixá-lo e enquadrá-lo no cotidiano, é algo que de fato deu orgulho aos proprietários-gerentes. Consequentemente, as suas percepções depreciativas da pequenez, insignificância e simplicidade foram acompanhadas por uma sensação de realização. Os negócios deles podem ser pequenos, o trabalho diário pode ser simples, "mas eles não devem nada a ninguém", "eles foram financeiramente viáveis", "é um pequeno negócio muito bom". A articulação desse orgulho em volta da noção econômica de "sucesso financeiro" ou viabilidade econômica nos alerta quanto às tentativas de romantizar o dia-a-dia, de vê-lo como um local de resistência à instrumentalidade. Ao falar da organização do dia-a-dia como uma realização, não estamos tentando reproduzir a interpretação heróica do cotidiano aludido em teorias sociais (Crook, 1998; Feathersome, 1992). Para nossos proprietários-gerentes, o dia-a-dia não é uma fuga da racionalidade, de sistemas, regras e estruturas. Nem é um lugar de resistência a essas poderosas forças estruturais. Ao invés disso, como veremos na próxima seção, a regularidade do cotidiano é produzida mediante o envolvimento com os imperativos econômicos.

O COTIDIANO E A UTILIDADE ECONÔMICA

A natureza difusa da racionalidade e cálculos econômicos nas narrativas do cotidiano puderam ser captadas, no decorrer de nossa observação etnográfica de uma proprietária-gerente de um canil, enquanto ela faz suas obrigações diárias. Para Fiona, limpar a parte de fora do canil está dividido em um número de tarefas quase autônomas: coletar a sujeira, molhar as jaulas e passar a vassoura e o desinfetante. Fiona diz que não é preciso esfregar, passar desinfetante é suficiente e é mais econômico. De fato, ela usa muito essa palavra para descrever não

somente atos específicos mas também a organização que ela faz do tempo e outros recursos. A organização retórica é um lugar comum - a criação de um "objetivo" padrão que é então alcançado da maneira mais eficiente e econômica.

Não nos surpreende que ela tenha escolhido a maneira mais "econômica" de organizar seu trabalho, a si mesma e seus recursos. Afinal, não é isso o que trabalho e organização significam? E essa racionalidade sempre ameaça ultrapassar os limites da empresa e atrair todos os recursos familiares para a órbita da organização do negócio. Em todas as pequenas empresas que nós examinamos, a ajuda dos filhos e maridos era regularmente requisitada, e essas relações familiares forneceram uma fonte mais confiável, maleável e econômica de trabalho do que empregados formais. Por exemplo, no Canil C, todo mundo está disponível para qualquer tarefa da empresa a qualquer hora:

"Com eles [a mãe dela, o pai e o marido] vindo para casa, se o telefone toca minha mãe vai atender você sabe, não está determinado que eu vou atender o telefone ou coisa do tipo, quem estiver aqui atende; então durante a noite eles talvez saiam e ajudem a levar os cães para passear ou coisa do tipo você sabe, meu marido ou alguém, você sabe, todo mundo faz tudo, qualquer coisa que tenha para ser feita todo mundo aparece.

Então são você, sua mãe e seu pai?

Sim, e meu marido, e você sabe, minha filha agora tem 16 anos então ela tem me ajudado com os gatos e algumas coisas. Então ela ajuda um pouco agora. Mark [o filho] ainda não é grande suficiente para ajudar, e ocasionalmente, minhas duas irmãs aparecem, eu tenho duas irmãs que moram perto. Então a gente tinha acabado de chegar então elas também estavam ajudando, você sabe" (Canil C, Claire)

Em outro canil, em tempos difíceis, a filha era utilizada como um recurso humano para substituir funcionários.

"Andrea vai cuidar dos gatos de manhã antes de ela ir para escola se for preciso ela cuida deles de noite porque agora nós só temos uma moça [funcionária por meio turno] trabalhando 6 manhãs por semana, a gente trabalha mais no canil agora do que jamais trabalhamos..., a gente fazia somente uma parte do trabalho mas agora a gente tem que fazer muito mais por razões puramente financeiras, com os custos para a reconstrução deles [dos canis] e tudo mais e como te disse nós gastamos além das nossas previsões" (Canil B, Allan)

Dessa forma, até o presente momento, parece que a tão divulgada flexibilidade e informalidade da firma familiar, que como nós vimos na seção anterior foi contestada pela regularidade do cotidiano, está sendo alcançada através da condensação de todos os componentes da vida econômica e pessoal do proprietário-gerente num sistema de organização que torna todos os recursos disponíveis para o uso da empresa. A informalidade da família, à qual os nossos proprietários-gerentes recorrem como um refúgio da racionalidade instrumental (Lightfoot e Fournier, 1998), pode num outro nível, ser vista como sendo envolvida na busca instrumental de ganhos econômicos.

Até mesmo a natureza "pessoal" da relação com os clientes é cuidadosamente planejada para tornar essas relações calculáveis, previsíveis. Como já vimos com a cerâmica A, os clientes tornam-se parte da equação econômica, eles têm que ser direcionados da forma mais econômica e o tempo deles na empresa é calculado. Similarmente, um dos nossos *designers* gráficos pode nos dar um relato detalhado sobre como ele se apresenta aos clientes:

"Tem uma forma bem estruturada que eu uso, já fiz centenas de vezes e é uma apresentação bem estruturada sobre nós mesmos e nossa empresa, o que normalmente fazemos... Eu conto a história toda (...) dando voltas falando a respeito de nossa trajetória, quem está aqui, as vantagens de negociar conosco, a experiência que nós temos..." (Designer gráfico A, John)

Embora a conversão das relações com a família e os clientes em instrumentalidade econômica contenha possibilidades amplas, seria errado vê-la como incontestada ou completamente abrangente na firma familiar. No canil B, cada jaula tem o nome do cão e do dono escrito num cartão preso à porta. Fiona diz que isso é mais para o marido dela que não conhece os cães porque ele não trabalha aqui de fato. Outro exemplo de uma organização necessária, talvez? Ainda que a razão pela qual ela não precise disso é que ela *conhece* todos os cães. De fato, ela diz que, 'Até quando tem cinquenta cães aqui, eu conheço todos eles'. Ela prossegue falando que consegue se lembrar dos nomes dos gatos e cães quando algum cliente liga para fazer reserva. Os clientes se impressionam com isso - e um outro proprietário-gerente mostra a mesma preocupação:

"Você tende a construir uma relação com as pessoas que trazem os cães. Você conhece os clientes. Então eu conheço um pouco o pequeno Freddie e sei o que o pequeno Freddie faz e um pouco sobre a família e eu me lembro disso" (Canil C, Claire)

A relação com os clientes e, pelo menos inicialmente, com os seus animais, é algo que os proprietários-gerentes enfatizam ser mais do que somente econômica ou calculativa. Ou melhor, a relação é mais solidamente baseada em convenções que refletem outras relações não comerciais e sociais. E como tal, quando os clientes excedem a etiqueta requerida nas relações sociais - como ligar sem avisar em horários impróprios ou tarde da noite - eles são tratados da mesma forma. Dessa forma, o proprietário-gerente separa o que pode ser administrado dentro de um sistema puramente calculável do que requer uma abordagem menos redutiva.

Entretanto, a divisão criada entre o calculável e o incalculável não é exatamente como se espera. Não há uma divisão simples entre casa e negócio (nós já vimos aqui como em algumas ocasiões as relações familiares tornam-se um recurso a ser empregado dentro do negócio - ver também Lightfoot & Fournier, 1997). Entretanto, as relações com os clientes tornam-se representantes de um sistema não calculável. E com essa nova divisão, nós podemos ver como os cães são representados entre as divisões.

Primeiramente, como vimos no relato acima, os cães (como o pequeno Freddie) são conhecidos pelo nome, e vistos como parte da família de seu dono. Eles estão incluídos nas relações sociais que ligam proprietários-gerentes aos clientes - os proprietários-gerentes chamam os cães pelo nome e perguntam aos donos sobre eles, como fariam com a filha de um conhecido. Mas uma vez que o animal entra no negócio e no canil para ser cuidado, o cão passa a ser representado de um forma diferente. Fiona nos mostra que enquanto limpa os cercados e as jaulas, ela não chama os cães pelos seus nomes. Ou melhor, ela os chama de "vocês" e grita "calem-se" quando ela acha que eles estão fazendo muito barulho, atrapalhando-a em sua tarefa. Não há muito toque ou conversa com os cães. Os cães mudaram de posição: de componente de uma relação social para a de componente de uma relação de negócios que pode (e deve) ser organizada racionalmente, da maneira mais eficiente.

A família, como vimos, pode algumas vezes ser trazida para dentro desta órbita calculativa. Não é surpreendente, entretanto, que ela não possa ser administrada naqueles termos. Há várias explicações para isso. Mais obviamente, a retórica da família como um santuário onde se refugiar do trabalho, e a retórica da divisão entre casa e emprego, apresentam-se como um conjunto de metáforas que os proprietários-gerentes, até mesmo quando eles estão mais voltados para o negócio, continuam a se basear. Ademais, e ligado a isso, os outros membros da família são vistos como indivíduos particulares. Na família de Claire, a filha dela não vai auxiliar no negócio:

"[Ela] acabou de fazer seu exame do ensino médio e ela se preocupa em tirar notas A e então com a universidade e então com algo relacionado à ciência" (Canil C, Claire)

A constante reafirmação dos laços de família e da importância da vida familiar e dos membros da família impede a completa redução da família a uma reserva capaz de ser manipulada livremente. Parte da família sempre permanece fora do negócio, não disponível para o uso no negócio.

O envolvimento no dia-a-dia, na rotina, é o que permite aos proprietários-gerentes terem sua ligação especial com o negócio, sua "afiliação mais humanista". No entanto, isso parece contrariar a "teoria econômica da firma", que concebe o cotidiano passível de ser calculado, e conseqüentemente dissociado de qualquer fim não instrumental. Ademais, os métodos de aplicação da economia na firma - contabilidade e administração financeira - parecem possuir suas próprias rotinas e imperativos que ameaçam tomar o lugar de qualquer procedimento que seja incompatível com tais sistemas.

DISCIPLINA FINANCEIRA

Nas pequenas empresas, a contabilidade pode ser vista como diretamente regulando as rotinas. Afinal, o relatório financeiro é um processo regular, feito no mesmo período do ano ou trimestre. A administração contábil implicitamente refere-se a períodos fixos (semanas ou meses) com sistemas de planejamento e relatórios e funções de monitoramento contínuas. Tal sistema pode ser visto como impositor de uma rotina aos proprietários de negócios. Certamente, em organizações maiores, sistemas de contabilidade em grande escala parecem definir o ritmo da organização: orçamentos anuais, revisões mensais, metas semanais, relatórios diários de venda, por exemplo.

Entretanto, já existe alguma evidência que planejamento, orçamento e sistemas de monitoramento têm um papel menor em pequenas empresas. O Relatório Bolton, 1971; Hankinson, 1986; Lyles *et al*, 1993; Robinson & Pearce, 1984; Hall & Young, 1991; Hutchinson & Ray, 1986; McCulloch & Lewis, 1986; Nayak & Greenfield, 1992, todos mencionam de uma forma ou de outra, que os sistemas de armazenamento de dados, planejamento e contabilidade não conseguiram alcançar todas as expectativas. Em geral, essa falha é atribuída à carência de treinamento dos proprietários de pequenas empresas, no que diz respeito aos procedimentos financeiros. E mesmo quando os comentadores procuram deslocar o foco dos sistemas de contabilidade tradicionais (que eles julgam, talvez com razão, como sendo inadequados), eles procuram impor novos e mais eficientes procedimentos de planejamento e tomada de decisões. Infelizmente, eles também, obtêm sucesso limitado entre os proprietários-gerentes de pequenas firmas.

Uma breve olhada na discussão desse proprietário-gerente sobre contabilidade sugere alguns motivos:

"A contabilidade é fechada semanalmente?

Não é uma boa idéia fazê-la semanalmente, não funciona bem dessa maneira. Eu faço dentro de alguns meses, mas você sabe o que está acontecendo [de qualquer forma]. Você sente o que está acontecendo. Você sabe o que está acontecendo sem olhar os livros?

Eu monitoro os extratos bancários. Eu mantenho uma contabilidade contínua do fluxo de dinheiro, uma projeção. Por exemplo, antes do Natal, decidimos diminuir os gastos já que estávamos ficando sem dinheiro antes do dinheiro começar a voltar na Páscoa, então previmos isso. E nós sabemos quando vai ser fraco nessa época do ano, então a gente decide fazer algumas economias.

Você possui alguma forma [de monitorar as coisas]?

Sim. Todos os pedidos estão no livro de pedidos e fazemos os lotes cronologicamente, então nós trabalhamos baseados na data em que eles têm que ser entregues e tentamos produzir dois ou três lotes ao mesmo tempo e se não for o bastante para uma estufa então faremos um pouco do próximo lote.[...]

Tentamos tudo e nada funcionou muito bem. Tempo, transporte, todo esse tipo de coisa, custo. No fim do dia você tem que fazer tudo isso. Você entra e passa mais tempo fazendo isso do que trabalhando. [...] Você tem que dar uma olhada nisso e ver o que o mercado vai pedir. A

única lista que eu faço agora é uma lista de emergência que é realmente inútil porque ela sempre tinha que ter sido feita ontem. Então a gente discute sobre o que é necessário para terminar e enviar os pedidos. Essa é a lista definitiva. De outra forma, estaríamos trabalhando com as folhas de pedidos e fazendo dois ou três pedidos de qualquer jeito e fazendo uma lista a partir deles. Se eu levar uma lista [de trabalhos a serem feitos] ou um pedaço de papel lá pra baixo, ela nem vai ser vista e o pedido mesmo assim não vai ser feito - eu posso garantir. Então, eu posso fazer todo o planejamento e tudo mais que eu precise fazer que mesmo assim não vai ser posto em prática" (Cerâmica B, Jim)

Existe um ponto essencial no trabalho de contabilidade. Muito trabalho de contabilidade — os livros caixa — é mostrado como uma simples tarefa: algo que não requer muita habilidade e que tem que ser feito por um determinado tempo para o contador. Apresentá-lo como algo que pode ser adiado, delongado e que só precisa ser tratado, quando for indispensável, equivale a negar-lhe qualquer importância como uma das principais "rotinas" do negócio. Ao mesmo tempo, o corriqueiro, as rotinas que o proprietário-gerente utiliza e entende são elevadas até o ponto em que elas tomam o lugar das rotinas financeiras. Documentos (contas, listas) que podem refrear o negócio são deixados de lado mas isso não resulta em flexibilidade: ao invés disso, novos impecilhos são criados. Essas rotinas não são, entretanto, transferíveis da mesma forma que sistemas de contabilidade podem ser. Elas são pertinentes às especificidades do negócio.

Os procedimentos de contabilidade mais complexos, que imporiam uma certa rotina à empresa, também são dispensados. Tempo e Transporte, Contabilidade de Custo - procedimentos que fariam a atividade do negócio mudar para uma racionalidade formal - são rejeitados sumariamente. Eles, ou "parecem impossíveis" ou o proprietário gerente mostra o quanto eles são ineficazes. Em seguida, ele sugere outras formas de "organizar" o trabalho: você "simplesmente faz o trabalho". Essa resistência às formas mais rígidas de planejamento, vai além dos sistemas cuidadosamente delineados, tão caros aos contadores, e atinge até as simples "listas" de tarefas que precisam ser feitas. Não importa que o proprietário-gerente leve uma lista até o local de produção, ele sabe que ela não será usada, não será a base de nenhuma rotina. Ou melhor, como admite, ele poderia "fazer todo o planejamento e tudo que precise fazer, e mesmo assim isso não vai ser colocado em prática". Até mesmo a lista que é feita — a lista de prioridades — é desnecessária, uma vez que tudo nela constante é tão imediato — e conseqüentemente, conhecido ou fácil de ser aprendido. Essa parece ser um posição extrema: um outro proprietário-gerente descreve como ele realmente utiliza a lista:

"Nós temos o que chamamos de uma lista de Trabalho Em Andamento (...) Ela simplesmente controla projetos individuais e o prazo em que eles devem estar concluídos, mas a forma como temos que trabalhar tende a ser bem fluida.

O que geralmente ocorre é que todos projetos são vistos todos os dias se baseando na lista e considerando os nossos objetivos.

Tenho certeza de que nem todo mundo tem uma visão total; de fato, eu sei que não está claro para todos, mas isso não é relevante em muitos aspectos. Minha opinião é: contanto que as pessoas saibam o que devem fazer em cada dia, ou em cada semana, ou em cada tarefa, então está tudo bem com todo mundo" (Designer gráfico B, Patrick)

Primeiro, a lista é introduzida. Mas dessa vez ela está interrelacionada com a experiência pessoal no negócio. Ela serve como um *auxílio para a memória*, bem semelhante à lista vista anteriormente. Mas esse proprietário-gerente está talvez mais certo quanto a natureza de tais listas, de tais informações. Elas são *artefatos* pessoais, somente úteis para ele e não devem ser vistas como um documento que detalha o andamento da empresa. Da mesma forma como uma lista de compras semanais faz mais sentido quando combinada com o que o comprador sabe que

está nos armários da cozinha e que itens são tão familiares que nem precisam ser postos na lista. Dessa forma nós podemos ver como a *posse* de um negócio pode integrar o que vimos como a união de conhecimento formal e informal.

Esse discurso nos leva a duas observações. Ele não somente estabelece uma competência administrativa em lidar com tais ambigüidades mas, também, ao enfatizar imprevisibilidade, e conseqüentemente, talvez o risco, coloca essas empresas mais incisivamente *como* empresas. Empreendimentos que, como qualquer outro, operam num mercado imprevisível, incerto e perigoso. Contudo, exatamente o que é uma empresa vem a tona quando examinamos a maneira como os proprietários discutem as formas de criação do conhecimento.

No exemplo seguinte, esse proprietário-gerente de um companhia de *design* inicialmente explica como o assistente dele faz toda a contabilidade. Entretanto, embora ela atualize os arquivos formais de uma forma regular, eles não são colocados como centro do negócio. Ou melhor, o proprietário-gerente pode sugerir uma outra visão de onde o conhecimento está situado:-

"... você sempre tem uma boa idéia da quantia que está no banco e de como o negócio está indo financeiramente?

Sim

Certo

O olho preciso do dono! (gargalhada)

Isso é porque você checa regularmente ou você simplesmente sabe?

Eu checo regularmente. Eu, bem não é de fato regularmente, é provavelmente uma vez a cada quize dias, mas eu sei bastante, você sabe o que está lá. De novo, é o olho preciso do dono, eu acho" (Designer gráfico B, Patrick)

Na explicação dele, podemos ver que o conhecimento vem da condição de proprietário — o "olho preciso do dono". O conhecimento de contabilidade formal é visto quase como um suporte. A "verdadeira" fonte de conhecimento sobre o funcionamento da empresa e o estado financeiro atual provêm do interesse direto inerente à condição de proprietário. O termo proprietário-gerente, originalmente criado para meramente contrastar a natureza dual daqueles que possuem e administram seus negócios e aqueles que trabalham como gerentes para proprietários ausentes em (predominantemente) grandes companhias, nunca pareceu mais apropriado. A administração se processa por meio da condição de proprietário.

É fácil ler isto como um simples retorno à metáfora de empreendimento sugerida pela Nova Direita nos anos 80, a respeito da importância da condição de acionista. Certamente, isso é parte do que está acontecendo. Mas a importância da compreensão profunda serve a um outro propósito - para legitimar a palavra do proprietário-gerente na organização da empresa. Afinal, na maioria das pequenas empresas, o proprietário-gerente trabalha junto com os empregados. A administração não é à distância, invisível, mas possivelmente sujeita a uma análise contínua. Tornar os aspectos invisíveis, escondidos e pessoais pode ajudar a reter autoridade.

Então não é coincidência que metáforas corporais são tão freqüentemente usadas por proprietários-gerentes quando estão discutindo sobre seus negócios. Esse *designer* refere-se ao seu "olho preciso". Ann, na Cerâmica A, como vimos, diz que você "sente" o que está acontecendo. De diversas maneiras, a ligação mais próxima que esses proprietários-gerentes mostram ter com o conhecimento serve para colocá-los no centro do negócio de tal forma que fica impedida a simples substituição por um outro "gerente". Ele é a empresa.

Reduzir a contabilidade a algo um pouco mais do que uma *técnica* onerosa mas simples pode, juntamente com a rejeição de uma contabilidade mais formal, fortalecer o argumento que coloca o proprietário, e somente o proprietário, no centro da empresa. A contabilidade (adequada àqueles que têm uma aptidão para tal trabalho) permanece secundária, relegada a guardar e reportar o histórico financeiro da firma para pessoas de fora. A retórica da contabilidade, geralmente, ameaça englobar mais do que um simples trabalho com livros-caixa e sua neces-

cidade de relevância administrativa e praticidade (afinal, como Miller e O'Leary colocaram, até mesmo quando a contabilidade falha nas suas aplicações práticas, a relevância é requisitada pela própria prática). Isso pode ser rejeitado, inicialmente, apresentando-se exemplos de sua não praticidade comparada com o conhecimento sedimentado de proprietários de negócios, ou então pode ser desprezado, sendo a contabilidade reduzida a uma técnica para aqueles com "habilidades com números". De qualquer maneira, os proprietários-gerentes dizem que o conhecimento "verdadeiro" e "preciso" da firma vem de um contato mais íntimo com os principais elementos financeiros, um contato produzido e reforçado pela condição de proprietário.

Essas opiniões reaparecem constantemente. De diversas formas, isso não é surpreendente e pode-se dizer que possui compatibilidade teórica com muitas outras pesquisas não financeiras em firmas pequenas. Um trabalho substancial baseado em Stanworth & Curran (1976) e Scase & Goffee (1980) identificou a independência como uma motivação chave para proprietários de negócios (Chell, Haworth & Brearley, 1991; Hakim, 1989; Hornaday & Wheatley, 1986). Se os proprietários de pequenas empresas admitirem a superioridade da informação contábil e dos sistemas de planejamento em relação ao conhecimento informal deles no gerenciamento da empresa, estariam incorrendo numa dependência indesejável.

Há sugestões que dizem que o planejamento vai se tornar um problema: proprietários de pequenas empresas são vistos geralmente como fazendo pouco esforço para planejar previamente. Por exemplo, Curran, Blackburn & Klett-Davies (1994) comentam a aparente indisposição dos proprietários de empresas frente à utilização de planos de negócios, apesar das evidências (pouco confiáveis) de que há um relação entre planejamento e sucesso (Ackelsberg & Arlow, 1985). Nayak & Greefield (1992), em seu estudo mais detalhado, sugerem que apenas 34% dos negócios preparam orçamentos e que menos da metade desses fazem, com uma frequência regular, comparação entre os resultados e os orçamentos. Essa aparente indisposição para planejar deve incomodar os comentaristas, consultores, pesquisadores e banqueiros que acreditam na correlação entre sucesso e planejamento formal e que trabalham com pequenas empresas. Ainda assim, como o proprietário-gerente a seguir deixa claro, estabilidade e planejamento são, para ele, impossíveis:

"É muito difícil dizer que o nosso negócio é de alguma forma estável. De fato, é justamente o contrário. Eu trabalho na empresa desde que tinha 21 ou 22 então são mais de 15 anos.

[O ambiente da empresa pode mudar] provavelmente de uma semana para a outra. Nós temos planos e contratos que durarão provavelmente até o natal, mas alguma coisa pode acontecer de repente. Nós poderíamos perder um daqueles contratos que temos ou alguém pode desistir, alguma coisa pode acontecer e um deles simplesmente desaparecer. Não estamos numa situação onde podemos planejar, como uma empresa de manufatura" (Designer gráfico A, John)

As habilidades necessárias para monitorar e fazer um julgamento baseado na história são limitadas, como vimos, e totalmente ao alcance dele. Entretanto, ocorre uma mudança completa assim que a idéia de olhar *adiante* é colocada. O proprietário-gerente recusa completamente qualquer idéia de *previsibilidade* no negócio. Ele se esforça para criar a impressão de que é impossível para qualquer pessoa ver adiante, planejar prevendo o que vai acontecer nessa semana, na próxima semana, ou na semana seguinte. Até mesmo aqui, o proprietário-gerente é capaz de utilizar o seu conhecimento sobre o negócio para demonstrar sua inconsistência, a aparente impossibilidade de planejamento.

Então, por que esse proprietário-gerente usa exemplos do que ele sabe que *vai* acontecer no negócio para refutar a idéia de previsibilidade? Pode-se dizer que ele está criando uma situação onde nenhum método formal de planejamento pode ser aplicado à sua empresa. A ausência de qualquer meio de prever o futuro, de ligar o que ocorreu com o que vai ocorrer, exclui a possibilidade de permitir que aqueles com habilidades de organização formal entrem e gerenciem o

negócio. Essa recusa ajuda a evitar muitos conselhos e consultores em potencial. As mais rigorosas metodologias que fundamentam sistemas práticos e acadêmicos de marketing, preços, orçamento e outras formas de planejamento empresarial tornam-se impossíveis de administrar sem uma base para olhar adiante. Os sistemas de planejamento não podem funcionar e consultores não podem operá-los quando falta a base material.

Isso não quer dizer que o proprietário-gerente está demonstrando que a empresa não pode ser "gerenciada". Ou melhor, o conhecimento *profundo* e as habilidades sedimentadas do proprietário do negócio, como já vimos, tornam-se *mais* importantes. O conhecimento profundo do que é importante no negócio (os ciclos do negócio, a forma de "leitura" da situação da empresa a partir dos indicadores físicos), somente advém de uma imersão na empresa. Conhecimentos gerais e habilidades econômicas formais e padronizadas, como aquelas demonstradas por contadores e outros consultores de pequenas empresas (até mesmo entre aqueles que gerenciavam seu próprio negócio), tornam-se irrelevantes ou impraticáveis. A aplicação particular ao seu próprio trabalho emerge do seu conhecimento pessoal dos clientes e do negócio e sua habilidade em ler e compreender os indicadores concretos, tais como o fluxo de trabalho a ser feito, estar em *designs* de propagandas, vasos esperando para serem assados ou os animais a serem alimentados.

Este argumento é utilizado até mesmo por proprietários de negócios que em outros tempos sugerem um elemento de previsibilidade na operação do negócio. Nossos *designers* sabiam como ler a quantidade de trabalho a ser feito em cada emprego individual. Os escultores conseguiram descrever as rotinas diárias ou semanais que determinavam o ritmo de seus dias ou semanas - principalmente baseado no acender das estufas. Isso parece aplicável até mesmo àquelas pequenas empresas que, à primeira vista, poderiam esperar contar com a estabilidade das relações comerciais em curso. Floriculturas que possuem vários contratos extensos, doutores e dentistas com grandes listas de pacientes, engenheiros com contratos regulares de trabalho, escolas de motoristas com um número substancial de alunos e até uma editora de jogos com uma série de postos de venda estabelecidos, todos parecem ter um ganho futuro razoavelmente certo e previsível (Lightfoot, 1999). Ainda assim, nenhum deles produz uma lista de ganhos futuros o que pode coexistir com a possibilidade de reduzir o futuro a certezas. Provavelmente, eles também mostrarão suas empresas como num estado permanente de insegurança que exclui qualquer possibilidade de planejar e prever o futuro.

Mas tem uma outra forma em que a instrumentalidade possui duas faces. Se o cotidiano é compreendido, organizado e programado de acordo com a racionalidade econômica, o envolvimento no dia-a-dia também funciona como um meio de adquirir conhecimento privilegiado e de ligação com o negócio, e de, inclusive, alegar uma certa ligação afetiva ao negócio, uma ligação que excede a racionalidade econômica, algo que nenhum dos representantes da racionalidade econômica — contadores, gerentes de banco, consultores administrativos — poderia esperar entender. Dessa forma, na citação seguinte, uma escultora rejeita o conselho econômico de contadores e consultores administrativos, uma vez que ela e o marido pretendem continuar aproveitando um estilo de vida menos lucrativo, porém mais calmo:

"Uma outra pessoa poderia vir e tirar muito mais lucro que nós, eles trabalhariam mais. Nós costumávamos trabalhar duro, mas como somos idosos, não sentimos tanto a obrigação de fazer isso. E nós gostamos disso. Nós amamos a parte do ensino... Eu pensei sobre ir até um consultor administrativo mas eu sei o que eles vão falar. Vão falar que nós não estamos cobrando o bastante, mas nós [ela e o contador] conversamos sobre isso e aumentamos esse ano de £21 para £22 o dia comum. Nós não precisamos ter um grande lucro. Nós queremos fazer isso porque gostamos" (Cerâmica A, Ann)

Então, aqui, podemos retornar ao conceito de gerenciamento da vida cotidiana. Mais do que permitir que procedimentos formais determinem a direção do negócio, os proprietários-gerentes preferem voltar-se para as técnicas mais comuns usadas para o gerenciamento da vida diária. Ao invés de um orçamento e planejamento extenso, proprietários-gerentes estão mais preocupados com procedimentos baseados em operações simples, tais como - "Posso pagar por isso? Se não, ou nós não vamos comprar, ou vamos economizar em outras coisas". De fato, aqui, particularmente, os proprietários-gerentes tentam desenvolver um "sistema" de rotinas que enfatiza a rotina. O risco das dívidas excessivas é evitado (e isso não é incomum - mais de um terço de todas as pequenas empresas não possuem débitos formais de qualquer espécie) e a rotina, ou gerenciabilidade, é colocada no centro da atividade econômica. Essa gerenciabilidade é alcançada através do uso de rotinas de gerenciamento da vida diária. A suposta fronteira entre casa e trabalho é gradualmente eliminada uma vez que as rotinas da casa são utilizadas dentro do ambiente de trabalho.

DISCUSSÃO

De fato, ao se concentrarem no dia-a-dia, os proprietários-gerentes não somente organizam o cotidiano de acordo com rotinas familiares, como também tornam-no previsível. A narrativa das atividades é um mecanismo de organização e desempenho. Eles inserem lógica, racionalidade, "senso comum"; e existem razões para acreditar que a organização do cotidiano ou escaparia do instrumentalismo econômico ou seria a ele reduzida. O uso que Garfinkel (1967) faz de "perceptibilidade" é sugestivo aqui. A percepção de nossas ações é uma forma de colocá-las dentro de um contexto normalizador, que lhes dará sentido, tornando-as óbvias e racionais. Consequentemente, a percepção é uma forma de inserir racionalidade, de inscrever a ação num sistema de conhecimento particular que a fará comum. Como Garfinkel menciona nos seus estudos sobre o trabalho, as regras racionais da burocracia e "exigências organizacionais" (a divisão de trabalho, regra, emprego, contratos...) freqüentemente funcionam como recursos para a análise e normalização de atividades. E, como vimos nesse estudo, os proprietários-gerentes se empenham em tornar o dia deles comum, seus negócios gerenciáveis através de uma série de regras e rotinas, geralmente não explícitas.

Isso aparentemente entra em conflito com o símbolo de *status* que se atribui à "companhia" e seu representante menor, a pequena empresa. De fato, a análise de Garfinkel sugere que muitos dos mitos em torno das pequenas empresas e empresas familiares não são mais completamente sustentáveis.

Um dos mitos mais disseminados é o da flexibilidade. Pequenas empresas e empresas familiares são, quase que por definição, ligadas à flexibilidade. Elas são vistas como exemplos de capacidade de, continuamente, reorganizar os recursos de acordo com mudanças nas demandas dos clientes. Entretanto, como vimos, embora essas empresas tenham de fato uma certa flexibilidade na organização, o foco dos proprietários-gerentes no cotidiano e no dia-a-dia impõe novas certezas que contrariam a idéia de uma flexibilidade total. Isso não deveria nos surpreender. Afinal, a abertura de todas as atividades da empresa aos ditames do mercado significa que os proprietários-gerentes, suas famílias e suas empresas, todos, se tornaram meros recursos calculáveis para serem manipulados da maneira mais economicamente racional. O gerenciamento então se tornaria uma mera técnica, a ser aprendida e aplicada.

Mas não devemos supervalorizar o caso e ver nele a subordinação do dia-a-dia à lógica econômica. Ao invés, é claro que os proprietários-gerentes usam suas rotinas de uma maneira que excede a simples instrumentalidade econômica. A imersão deles no dia-a-dia serve para limitar a economia o máximo possível, permitindo aos proprietários-gerentes se colocarem no centro da operação da empresa, criarem divisões entre trabalho e casa e representarem outros papéis além daquele de empreendedor. Os economistas gostam de ver toda vida reduzida a certezas econômicas, com a racionalidade econômica como base de tudo que se

constrói. Nossos proprietários-gerentes compartilham algumas dessas preocupações apesar de, ironicamente, em suas percepções da vida diária, repetidamente utilizarem a racionalidade econômica como um mero recurso, para ser empregado como qualquer outro, na busca de seus objetivos.

Da mesma forma com que os proprietários-gerentes subvertem a racionalidade econômica para o seu uso próprio, eles também empregam sistemas financeiros oportunisticamente. Bem pode parecer que o planejamento, como uma atividade formal, é tipicamente rejeitado por muitos proprietários de negócios. Ao invés disso, suas percepções das atividades reduzem seus negócios a uma série de transações rotineiras "gerenciáveis" que podem ou não coincidir com sistemas de contabilidade. Isso permite uma grande liberdade na determinação da principal diretriz do negócio deles: ele não precisa ser lucrativo por si mas, como vimos nesse estudo, muitos proprietários-gerentes afirmaram apenas manter um equilíbrio de caixa positivo ou garantir um ganho fixo. Os sistemas financeiros, como qualquer outra rotina de gerenciamento que os proprietários-gerentes utilizem, podem ser dispostos de formas flexíveis, consequentemente, alinhando os desejos estabelecidos com as ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGLIETTA, M. World capitalism in the eighties. *New Left Review*, volume 136, p. 25-36, 1982.
- ARONSON, E. *The Social Animal* New York: W. H. Freeman, 1988.
- BAINES, S. e WHEELOCK, J. Reinventing traditional solutions: Job creation, gender and the micro-business household. *Work, Employment & Society*, volume 12, number 4, p. 579-601, 1998.
- BAINES, S., WHEELOCK, J. e ABRAMS, A. (1997) Micro-businesses, owner-managers in social context: household, family, and growth or non-growth In DEAKINS, D., JENNINGS, P. e MASON, C. (eds.), *Entrepreneurship in the 1990s*. London: Chapman, 1997.
- BANNOCK, G. *The Juggernaut*, London: Weidenfield & Nicholson, 1971.
- BARRETT, M. *Women's oppression today: problems in Marxist Feminist analysis*. London: Verso Editions, 1980.
- CHELL, E., HAWORTH, J., & BREARLEY, S. *The Entrepreneurial Personality: concepts, cases and categories*, London: Routledge, 1991.
- CEOOK, S. 'Minotaurs and other monsters: 'everyday' life in recent social theory', *Sociology* volume 32, number 3, p. 523-540, 1998.
- CROSSICK, G. e HAUPT, G. *The petite bourgeoisie in Europe 1780-1914: Enterprise, family and independence*. London: Routledge, 1995.
- CURRAN, J., BLACKBURN, R. & KLETT-DAVIES, M. *Soft Loan Schemes and the Finance Gap: an evaluation study*, Kingston: Kingston University Business School, 1994.
- CURRAN, J., JARVIS, R., KITCHING, J. & LIGHTFOOT, G. 'The pricing decision in small firms: complexities and the deprioritising of economic determinants' in *International Small Business Journal* Vol. 15, number 2, p. 17-32, 1997.
- DAWKINS, R. *The Selfish Gene (new edition)* Oxford: Oxford University Press, 1989.
- De CERTEAU, M. *The Practice of Everyday Life*, Berkeley: California University Press, 1984.
- ELDRIDGE, N. *Life Pulse* New York: Facts on File, 1987.
- FEATHERSTONE, M. "The Heroic and Everyday Life" *Theory Culture and Society* 9 p.159-182, 1992.
- FOURNIER, V. e LIGHTFOOT, G. Identity work and family business. In M. Ram, D. Deakins and D. Smallborne (eds.), *Small firms: Enterprising futures*: 22-32. London: Chapman, 1997.
- FREY, B. *Economics as a Science of Human Behaviour* Boston: Kluwer, 1992.
- FURNHAM, A. & LEWIS, A. *The Economic Mind: the Social Psychology of Economic Behaviour*, Brighton: Wheatsheaf, 1986.
- GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*, New Jersey: Prentice Hall, 1967.
- GOLDTHORPE, J. H. "Rational Action Theory for sociology" *British Journal of Sociology* Vol. 49, number 2, p. 1-27, 1998.

- GOSS, D. *Small business and society*. London: Routledge, 1991.
- GRIBBIN, M. & GRIBBIN, J. *Being Human* London: Phoenix, 1995.
- HAKIM, C. Identifying fast growth small firms. *Employment Gazette*, January: 29-41, 1989.
- HARGREAVES HEAP, S. *Rationality in Economics*, Blackwell, Oxford, 1989.
- HARTMANN, H. The unhappy marriage of Marxism and feminism: Towards as more progressive union. In L. Sargent (ed.), *The unhappy marriage of Marxism and Feminism: A reader*: pp. 1-41. London: Pluto Press, 1981.
- HORNADAY, R. W. & WHEATLEY, W.J. "Managerial Characteristics and the Financial Performance of Small Business", *Journal of Small Business Management*, volume 24, number 2, p.1-7, 1986.
- INGHAM, G. *Size of industrial organisation and worker behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press, 1970.
- KIRZNER, I. *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago, 1973.
- LIGHTFOOT, G. *Financial Management and Small Firm Owner-managers*, Phd Thesis, Kingston University, 1998.
- LIGHTFOOT, G. e FOURNIER, V. Stages for 'busi(-)ness' and identity. Paper for the 15th International SCOS conference on *The Empty Space*. July, Warsaw, 1997.
- LIGHTFOOT, G. e FOURNIER, V. "Organising Work and Family: the flexibility of Family Business" *Work Employment and Society Conference*, 14-16 September, Cambridge, 1998.
- MARCHLUP, F. *Methodology of economics and other social sciences*, New York: Academic Press, 1978.
- MAFFESOLI, M. *The Time of the Tribes*, London: Sage, 1996.
- MCCLOSKEY, D. N. *Knowledge and Persuasion in Economics*, Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- MUNRO, R. Intertextuality and identity work: an introduction to the study of accountability. In R. Munro and J. Mouritsen (eds.), *Accountability: Power, ethos and technologies of managing*. London: Thomson International Business Press, 1996.
- NAYAK, A. & GREENFIELD, S. *The Use of Management Accounting Information for Managing Micro-Businesses*, Paper presented to the 11th researchers meeting, ESRC Small Business Initiative, Warwick University, 1992.
- PIORE, M. & SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic books, 1984.
- RAINNIE, A. *Industrial Relations in small firms*. London: Routledge, 1989.
- RAM, M. *Managing to survive - working lives in small firms*. Oxford: Blackwell, 1994.
- RAM, M. e HOLLIDAY, R. Relative merits: family culture and kinship in small firms. *Sociology*, volume 27, number4, p. 629-648, 1993.
- RASMUSSEN, E. *Games and Information* Oxford: Blackwell, 1989.
- ROSE, M. The family in British business, 1780-1914. In M. Kirkby and M. Rose (eds.), *Business Enterprise in modern Britain from the eighteenth to the twentieth century*. London: Routledge, 1994.
- RUTHERFOORD, R., CURRAN, J. e LLOYD SMITH, S. Small business and community: the *petite bourgeoisie* in urban Britain and some implications for the small business. Paper presented at the 20th ISBA National Conference, Belfast, November, 1997
- SCASE, R. & GOFFEE, R. *The Real World of the Small Business Owner*, London: Croome Helm, 1980.
- STANWORTH, J & CURRAN, J. "Growth and the small firm: an alternative view", *Journal of Management Studies*, volume 13, number 2, p. 95-110, 1976.
- SMITH, G. Western European informal economies in historical perspective. In H. Lustiger-Thaler and D. Salee (eds), *Artful Practices: The Political Economy of Everyday Life*, p. 11-20. London: Black Rose Books, 1994.
- STOREY, D. *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge, 1994.
- TRIVERS, R. *Social Evolution*, New York: Benjamin, 1985.
- WALBY, S. *Patriarchy at work: Patriarchal and capitalist relations in employment*. Cambridge: Polity Press, 1986.
- WEBER, M. *Economy and Society, Volume 1: an outline of interpretive sociology*, New York: Bedminster Press, 1968.
- WHELOCK, J. e OUGHTON, E. The household as a focus of research. *Journal of Economic Issues*, volume 30, number 1, p. 143-159, 1996.