

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER DE  
PROJETOS NA TRANSMISSÃO DA  
CULTURA EM UMA ORGANIZAÇÃO  
EM REDE**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

**MARIA FERNANDA FREITAS ESTEVES**  
Rio de Janeiro 2003

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**TÍTULO**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER DE PROJETOS NA TRANSMISSÃO DA CULTURA EM  
UMA ORGANIZAÇÃO EM REDE.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**

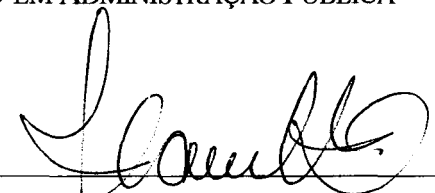
**MARIA FERNANDA FREITAS ESTEVES**

**E**

**APROVADO EM 04/06/2003**  
**PELA COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
**LUIS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO**  
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

  
\_\_\_\_\_  
**PAULO REIS VIEIRA**  
PH.D EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

  
\_\_\_\_\_  
**FLÁVIA REGINA CZARNESKI VIEIRA**  
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a meu marido Luiz Henrique pela compreensão, companheirismo e apoio no decorrer deste trabalho;

A minha filha Bianca, por compreender que não tinha como lhe dar atenção na medida em que merecia ;

Ao meu orientador professor Luís César Gonçalves de Araujo, pelo incentivo, confiança e pelas relevantes contribuições para o desenvolvimento deste trabalho;

Ao Nelson Savioli, pelas horas liberadas de trabalho, pelas conversas informais sobre o tema e pela paciência que teve comigo nesse período;

A todos os entrevistados, pelos depoimentos que serviram de base para a análise deste estudo;

Aos colegas do mestrado, pela amizade e incentivo.

A todos, muito obrigada!

## RESUMO

---

Esta dissertação tem como objetivo principal analisar a forma como os líderes de uma organização que alavanca suas atividades com uma estrutura em rede, transmitem a cultura da empresa central junto às empresas periféricas. Pretende-se investigar também se os líderes mudaram o seu papel em função da mudança da arquitetura organizacional no período considerado por alguns autores como pós-moderno. Como o tema cultura é amplo e complexo, optou-se por enfocar aspectos como a transmissão da missão e objetivos organizacionais, além do estilo de gestão predominante e sua influência no gerenciamento de projetos entre os protagonistas dessas diferentes organizações. Utilizou-se, para tanto, uma base teórico-empírica que buscou definir o conceito de cultura através do estudo do universo simbólico; a questão da liderança e sua relação com estruturas e fontes de poder e controle nas organizações; cultura e liderança no contexto brasileiro; e, por último, o conceito de organizações em rede, explorando também os aspectos de gestão, poder e controle esperado nesse tipo de arquitetura organizacional. Esta pesquisa constitui-se num estudo de caso realizado em uma instituição sem fins lucrativos, que desenvolve projetos sociais com foco em educação. Trata-se de um estudo exploratório, descritivo e explicativo. O método utilizado para a presente pesquisa foi o método qualitativo. Muitos estudos sobre cultura organizacional privilegiam o enfoque qualitativo de pesquisa, uma vez que um grande número de observações não é passível de quantificação. Utilizou-se a técnica de observação participante e de entrevistas semi-estruturadas, além da análise documental, o que possibilitou uma investigação que envolveu a combinação de descrição com interpretação do conteúdo trazido pelos respondentes em relação aos fenômenos observados. Os dados obtidos e a análise realizada frente à fundamentação teórica, indicam que o líder em uma organização em rede transmite a cultura organizacional com o mesmo discurso dominante das organizações com estruturas tradicionais. Acredita-se que este trabalho despertará interesse da comunidade acadêmica, uma vez que os aspectos culturais são normalmente pesquisados dentro da organização e aqui se ressalta a importância de se analisar o contexto no qual a organização está inserida e o papel que o líder assume na gestão das atividades realizadas por terceiros. Estaria o gestor brasileiro disposto a abrir mão do poder e controle que a posição hierárquica lhe confere para trabalhar em uma relação de igualdade com representantes de outras organizações?

## ABSTRACT

---

This essay has as main objective to analyze how the leaders of an organization, that base its activities on a network structure transmit the corporate culture to its affiliated companies. Also, it intends to investigate if the leaders changed their role in function of the organizational changes in the period considered by some authors as pos-modern. As corporate culture is wide and complex, It was focused on the effects on the affiliated company caused by the assimilation of corporate missions and objectives, the administration style predominant of the corporate and its influence in the management of projects among the protagonists of those different organizations. It was used a theoretical-empiric system that tried to define the culture concept through symbolic universe study, the leadership and its relationship with organizational structures and sources of power and control, culture and leadership in the Brazilian context; and the network concept in the organization exploring the administration aspects, power and control in this type of organization. This research is a case study based on a not for profit organization, which develops social projects with focus on education. It is an exploratory and descriptive study. The qualitative method was used to present this research. The research focus on the qualitative method because was not possible to quantify many of the observations. The technique of participant observation and semi-structured interviews were used, besides the documentary analysis. This technique facilitated an investigation that characterized the descriptive and interpretative participation of the interviewees in relation to the phenomenon observed. The data gathered and the fundamentionism analysis, led to believe that a network organization leader transmits the organizational culture with the same emphasis of a traditional organization leader. It is believed that this work will awake the academic community's interest, once the cultural aspects are usually researched inside of the organization and what stood out here are the organization context and the role that a leader assumes in the administration of the activities accomplished by third party. Would the Brazilian's manager give up the power and control that a hierarchical structure concede to him, to work in a relationship of equality with representatives of other organizations?

# SUMÁRIO

---

1 INTRODUÇÃO.....	01
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Conceito de cultura.....	10
2.1.1 Cultura e universo simbólico.....	12
2.1.2 Cultura e liderança no contexto brasileiro.....	22
2.2 Liderança, poder e controle nas organizações .....	28
2.3 Organizações em rede .....	37
2.3.1 Gestão de projetos em organizações em rede .....	44
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 Especificação do problema.....	52
3.2 Delineamento da pesquisa.....	53
3.3 Universo e Amostra.....	54
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	55
3.5 Técnica de análise de dados.....	57
3.6 Limitações do estudo.....	58
4 REFERENCIAL PRÁTICO.....	60
4.1 Caracterização da Fundação Educação e Cultura – sua missão e objetivos organizacionais .....	60
4.2 Análise do nível de entendimento que os prestadores de serviços possuem acerca da missão e objetivos da Fundação Educação e Cultura e seus projetos ..	68
4.3 Caracterização das fontes de poder e controle utilizadas pelos líderes de projetos.....	74
4.4 – Caracterização do estilo de gestão de projetos na Fundação Educação e Cultura .....	90
5 CONCLUSÃO.....	108
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
7 ANEXOS.....	120
7.1 – Anexo A : Roteiro de entrevistas.....	120
7.2 – Anexo B : Lista de competências gerenciais .....	122

# 1 INTRODUÇÃO

---

Mudanças parecem ser uma constante na história da civilização humana e carregam em si marcas que determinam cada época em que se vive. A atual, que muitos denominam de Pós-modernismo – se é que se pode afirmar que já tenha sido atingido – a marca tem sido a provável diminuição na relação espaço - tempo. Inovações tecnológicas; o surgimento de novos campos de estudos e conhecimentos e o acesso à informação sem fronteiras, são características dessa nova era. Tais inovações atravessam territórios políticos, econômicos, culturais e trazem como resultado uma decorrente alteração nas interações sociais. Essas novas interações carregam em si um novo repertório de hábitos, ritos, linguagem e símbolos que definem as características de cada sociedade.

A consequência de tamanha transformação é o descortinar da utopia da busca pela igualdade social confrontando-se com a realidade das diferenças existentes entre os povos, o que exige um enfrentamento e aceitação de questões multiculturais constituindo um novo tecido cultural. O pós-moderno seria então um “campo de forças em que vários tipos bem diferentes de impulso cultural (...) têm que encontrar seu caminho” (JAMESON, 2000, p.31).

Percebe-se uma tendência à valorização do homem enquanto indivíduo que vive em sociedade, que pensa, sente e estabelece conexões entre os fenômenos naturais e os artificialmente construídos. Adentra-se para a era da sociedade do conhecimento, onde diferentes relações de trabalho se estabelecem na busca de garantia de competitividade entre as empresas. Nesse contexto, os aspectos

culturais passaram a ter uma importância crucial na análise do comportamento organizacional e o impacto que é capaz de gerar nos negócios.

Ao se analisar as organizações, muitos fatores são levados em consideração, mas a grande maioria carrega em si uma característica irrefutável: a possibilidade de quantificá-las ou de torná-las visíveis e conscientes. No entanto, os de difícil mensuração e de baixa possibilidade de reprodução têm sua importância reconhecida, embora muitas vezes ainda relegadas ao segundo plano quando uma empresa busca seu valor no mercado.

A cultura organizacional tem sido, por vezes, encarada como uma variável e como tal, poderia ser gerenciada de forma pragmática a partir do paradigma funcionalista de análise organizacional. No entanto, muitos autores questionam a inclusão da cultura como variável, pois acreditam que a organização não tem uma cultura, ela é cultura (BARBOSA, 2001). Essa segunda abordagem direciona o entendimento dos processos culturais através da análise do campo simbólico e de questões relacionadas ao poder.

Embora o tema não seja novo na administração, ele ganhou força nos últimos anos com o declínio da abordagem da administração taylorista, que não considerava a dimensão simbólica da realidade em sua formulação. Até o início do século XX as empresas eram administradas de maneira empírica, por tentativas ou por tradição. Nas primeiras décadas do referido século, Taylor (1995) enunciava certos princípios de administração, a saber: a racionalização de métodos e sistemas; a organização da produção e trabalho; a identificação de tempos e movimentos necessários à execução de cada atividade; divisão do trabalho entre a gerência e os trabalhadores.



Tais premissas defendidas por Taylor atuaram de forma revolucionária no seu tempo, trazendo ao trabalho um rigor científico e um desenvolvimento para o pensamento gerencial contemporâneo. Suas idéias não se restringiam a aspectos operacionais, mas a definição da administração como um conhecimento sistematizado e abrangente (TENÓRIO, 2000).

No entanto, a contribuição por ele trazida não tem sido encarada de forma unânime como um fato positivo para o setor produtivo. Para Gorz (1996) e para Motta (1997), a abordagem de Taylor concebia a organização como um sistema fechado, rígido e mecânico, sem nenhuma conexão com o ambiente externo. O homem era visto como uma peça, uma parte da máquina ou mero ocupante de cargo, motivado apenas por recompensas salariais e materiais. Taylor parece se contradizer quando pregou cordialidade entre os atores sociais de uma empresa, mas se referia à espécie humana como possuidora de uma “indolência natural e sistemática”, uma “vadiagem premeditada” (TAYLOR, 1995). Ele não conseguiu demonstrar em sua abordagem o quanto a sociabilidade é fundamental para a experiência humana.

Com a divisão do trabalho, a administração deveria buscar um grau de especialização de forma a permitir que se chegasse aos objetivos da organização de maneira eficiente. No entanto, segundo Gorz (1996), essa eficiência era adquirida à custa da alienação do trabalhador. O trabalho operário era reduzido a um mero trabalho material de execução, impedindo a colaboração entre o trabalho manual e o intelectual, tornando fácil sua substituição e reforçando o poder da burguesia e as desigualdades sociais. As relações do ser humano com o trabalho e tempo livre se modificaram. No modernismo, portanto, os produtos eram desenvolvidos em função da ditadura do produtor, massificados e com pouca diferenciação.

Na dita pós-modernidade muitos desses pressupostos iniciados na Revolução Industrial vem sofrendo profundas modificações. A organização atual está baseada na informação, na tecnologia e no consumo. Vive-se a época da Revolução Digital (SROUR, 1998). O trabalho pode ser desenvolvido virtualmente, de forma descentralizada, flexível; a importância está no resultado da atividade e não mais no tempo e forma destinados para sua realização. A pós-modernidade privilegia a heterogeneidade, a diferença. Para Srouer (1998), empresas que não estejam acompanhando a revolução digital e que não adaptem seu *modus operandi* à economia do conhecimento, estão fadadas ao fracasso.

A globalização, embora não seja um fato novo, tomou força com a interconectividade das redes de computadores e no fato das empresas estarem cada vez mais transnacionais. Ao mesmo tempo, percebe-se a busca pela valorização da individualidade do ser humano, pela valorização das raízes culturais de cada sociedade. Segundo Motta (1997), os clientes estão assumindo o poder ditando as regras do quê e como querem consumir, pois se transformaram em cidadãos mais conscientes e exigentes de seus direitos.

As recentes transformações organizacionais têm provocado também um deslocamento das fontes geradoras de empregos, onde os processos industriais estão cada vez mais robotizados e demandando menos profissionais para funções tradicionais. Isso exige um constante desenvolvimento de novas competências e habilidades para garantir empregabilidade em outros setores da economia. Acredita-se que haverá um aumento de oferta de empregos nos segmentos ligados ao lazer, prestação de serviços e na produção científica, mas que de toda sorte não parece ser capaz de absorver toda a força de trabalho disponível.

As relações de emprego também estão mudando: o vínculo empregatício direto com a empresa está cada vez menor. Inicia-se o processo da sociedade em rede (SROUR, 1998; CASTELLS, 2000). As atividades que não fazem parte do *core business* das empresas são terceirizadas e atividades temporárias são exercidas por profissionais autônomos ou associados de outras empresas (SROUR, 1998).

A administração caminha nesse processo de mudanças constantes e cada vez mais rápidas. Valoriza-se a globalização de mercados; trabalhador multifuncional; auto-gestão; democratização das relações sociais. A questão é tão complexa que, uma mesma empresa que se relaciona com outra pode ser em um momento fornecedora, em outra concorrente e em outro ainda, consumidora (ULRICH, 2000). As posições que os atores sociais ocupam em determinada rede influenciam suas ações, projetos e o acesso às fontes de poder.

A terceirização é fato e apesar de possíveis ganhos de eficiência em curto prazo, o que se perde parece não ser tão tangível. Hendry (1997) acredita que a partir do momento que a empresa passa a terceirizar atividades não-centrais ou passa a ser contratante ao invés de empregadora, em princípio passa também a distanciar esses grupos da cultura e do ambiente organizacional da empresa principal.

Alguns autores comungam da idéia de que a cultura organizacional é um valor intangível que as organizações possuem (BECKER, 2001; MOTTA, 2002), um diferencial competitivo de difícil reprodução. Ressaltam ainda a importância do papel dos líderes, que procurariam construir estímulos simbólicos e definiriam os padrões oficiais, valores e formas de ação a serem seguidos por aqueles que compartilham do mesmo ambiente.

Se a cultura organizacional é um valor intangível da organização e é utilizado como mecanismo de controle que garante uma visão comum; se os líderes são um dos agentes desse mecanismo; como a cultura, através dos líderes, pode atuar dessa forma, se os atores sociais estabelecem relações cada vez mais fluidas, onde uma empresa contratada presta serviços para diversas outras, onde os indivíduos que representam determinada organização estabelecem contatos cada vez mais impessoais, uma vez que se contratam serviços, e não pessoas?

Uma premissa das organizações com estrutura em rede é que esse novo *layout* produtivo supõe uma drástica transformação das relações de poder nas empresas. Ao invés de relações autoritárias, como no passado, as relações se caracterizam pela não-centralidade, com um formato mais participativo e igualitário entre os atores sociais, sem a hierarquização do poder. O poder deixa de ser a grande força que disciplina os agentes organizacionais para dar lugar ao saber como fonte de coesão, de orientação e de legitimação (KANTER, 1997). Mudaria necessariamente, o papel do líder nesse ambiente?

Estas e outras questões trouxeram à tona uma pergunta fundamental que serve como problema de pesquisa a ser investigado nesta dissertação:

De que forma os líderes influenciam na transmissão da cultura de uma organização que possui uma estrutura em rede?

Para responder a esse problema, a pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso baseado na Fundação Educação e Cultura, que no presente trabalho também será referida como "FEC". Este nome é fictício, visando manter a organização objeto deste estudo no anonimato. Ela foi criada em função de um desejo de seu fundador de contribuir com a comunidade por meio de gestão de projetos sociais, com foco prioritário em educação. Seu modelo de gestão

compreende a manutenção das atividades essenciais e a terceirização das atividades não-centrais, utilizando-se de uma complexa rede de relações entre diversos atores.

Para direcionar ainda mais o problema de pesquisa, o objetivo central deste trabalho é o de analisar de que maneira os líderes de projetos da fundação podem influenciar na transmissão da cultura organizacional, limitado ao estudo da transmissão da sua missão e objetivos estratégicos e da cultura de gestão de projetos, sabendo-se que esta alavanca suas atividades com a participação de prestadores de serviços.

Para o alcance do objetivo central deste trabalho, estabelecem-se alguns objetivos intermediários, quais sejam:

- a) Identificar a missão e objetivos organizacionais que definem o foco dos projetos concebidos e executados pela Fundação Educação e Cultura;
- b) Investigar o conhecimento existente por parte dos prestadores de serviços acerca da missão e objetivos organizacionais que definem o foco dos projetos na Fundação Educação e Cultura;
- c) Caracterizar a estrutura de poder e controle exercido pelos líderes de projetos;
- d) Caracterizar o estilo de gestão de projetos na Fundação Educação e Cultura e sua influência na transmissão da cultura da organização.

Acredita-se que esta pesquisa proporcionará uma reflexão da dimensão do papel do líder e seu poder de influência no estreitamento de relações entre os atores

sociais que compõem uma estrutura em rede composta de diversas organizações e como seu estilo de gestão interfere na disseminação da cultura organizacional.

Do ponto de vista prático, a contribuição se dará em relação à organização estudada, na medida em que poderá se apropriar do resultado do trabalho para melhor entendimento do contexto no qual está inserida. Além disso, poderá possibilitar a revisão de aspectos de gestão do negócio, a fim de aprimorar suas estratégias organizacionais e incrementar ajustes na condução de suas atividades.

Embora o estudo seja limitado a uma realidade organizacional específica, acredita-se que muito do que foi levantado, analisado e concluído poderá ser aplicado a outras empresas brasileiras.

Cabe aqui esclarecer a estrutura apresentada nesta dissertação.

O primeiro capítulo teve por objetivo contextualizar as mudanças geradas na arquitetura organizacional e nos modelos de controle, por meio do resgate das principais diferenças percebidas entre a modernidade e a pós-modernidade, bem como ressaltar a importância que a compreensão da cultura, poder e controle exercido pelos líderes tiveram com o surgimento da sociedade em rede. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, dividido em três grandes blocos: o primeiro aborda o tema “cultura” sob o viés do universo simbólico que permeia a organização e seu ambiente. Acreditar que a cultura organizacional se faz somente para dentro da organização, analisando aspectos de socialização organizacional interna como muitos autores da administração advogam, tais como Deal e Kennedy (1982); Peters e Waterman (1986); Wagner e Hollenbeck (2002), entre outros, parece ser uma abordagem reducionista para um fenômeno tão complexo. Além dessa visão microscópica da organização, há que se conferir importância para uma análise que contemple os fatores culturais vinculados ao ambiente ao qual a

organização está inserida. No caso brasileiro, o conhecimento de valores culturais nacionais submete a cultura a características muito peculiares, por vezes pouco gerenciáveis e distintas daquela que se encontra em literatura internacional.

Não se poderia tratar de cultura sem abordar também as estruturas de poder e controle existentes nas organizações e as fontes de poder utilizadas pelos líderes, sendo este o segundo tópico do capítulo em questão. Vale ressaltar que neste tópico, onde foram descritas algumas fontes de poder presentes nas organizações, o objetivo foi apenas o de identificá-las e foram, portanto, trabalhadas no limite necessário para compor esta dissertação. Cada uma delas possui uma riqueza própria capaz de se ser explorada em outras dissertações como temas específicos. No terceiro e último tópico é abordado o conceito de organizações em rede e o papel dos gestores de projetos nessa arquitetura.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados, onde são apresentadas as perguntas de pesquisa; o universo e amostra; o delineamento e limitação do estudo em questão.

No quarto capítulo é apresentado o referencial prático, onde se faz a análise dos dados e são respondidos os objetivos intermediários descritos na metodologia e o problema de pesquisa apresentado neste capítulo.

O quinto capítulo traz algumas considerações importantes, visando a conclusão deste estudo. Traz ainda sugestões de novas e possíveis investigações acerca do tema que poderão ser desenvolvidos em trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

---

Após a identificação dos temas que permeiam a discussão em análise, trabalha-se neste referencial teórico com o conceito de cultura, contextualizando o conceito em relação aos aspectos de liderança, poder e controle nas organizações. Aborda-se também o conceito de organizações em rede, onde se busca, através da literatura pesquisada, trazer à discussão a influência dos líderes como agentes de transmissão da cultura na gestão de projetos em uma organização que possui tal arquitetura organizacional.

### **2.1 Conceito de Cultura**

O problema de se buscar uma definição para cultura é o excesso de conceitos existentes. Por escapar de uma lógica formal, é uma tarefa árdua e complexa. Confúcio, quatro séculos antes de Cristo já considerava que eram os hábitos das pessoas que os separavam, mas sua natureza seria a mesma. Também Heródoto, historiador grego; Tácito, cidadão romano; Khaldun, filósofo árabe do século XIV; Bodin, filósofo francês do século XVI, discutiram sobre a diferença manifesta de comportamento entre os povos (LARAIA, 2000).

A etimologia da palavra “cultura” remete à idéia de cultivar, dar condições para o desenvolvimento de algo ou alguém (FERREIRA, 1999). Esse conceito primário e etimológico tem ancestrais agrícolas, da mesma raiz de cultivo de terra para designar o cultivo do conhecimento (MORGAN, 1996). No Dicionário de Sociologia elaborado por Johnson (1997), o termo “cultura” é definido como o conjunto acumulado de símbolos, idéias e produtos materiais associados a um



sistema social, seja ele uma sociedade inteira ou uma família. Já a filosofia compreende “cultura” como a acumulação de conhecimento empírico e cognitivo.

Na área de *management* o conceito de cultura passou a ser utilizado com múltiplos objetivos, o que gerou uma certa confusão conceitual do termo. Nas últimas duas décadas “cultura organizacional” passou a ser estudada como uma junção do termo “cultura” com outros advindos do universo organizacional. A partir da década de 90 nota-se um crescente interesse pelo tema no âmbito das organizações.

Nessa área, o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (1988) tornou-se clássico e presente na maioria dos trabalhos acadêmicos que tratam do assunto:

Conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido... (SCHEIN, 1988, p.9).

Em obra mais recente, Schein (1999, p.45) coloca que “a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas, que um grupo aprendeu ao longo de sua história”. Ela envolveria não apenas os funcionários, mas a forma como a organização se insere em seus vários ambientes.

Sob o ponto de vista antropológico, uma definição de cultura elaborada no final do século XIX por Edward Tylor (*apud* LARAIA, 2000), menciona:

Tomado em seu amplo sentido etnográfico, é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (Edward Tylor *apud* LARAIA, 2000, p.25).

A cultura seria fruto de um comportamento apreendido e transmitido mimeticamente e não geneticamente, pois a natureza humana seria igual, seja qual for a origem de qualquer pessoa.

Não existiria, portanto, um único conceito para o termo “cultura”, tampouco conceitos certos ou errados. Sua utilização e escolha dependem do recorte epistemológico que se queira dar a um determinado estudo.

O conceito de cultura que serve de estofo conceitual para esta dissertação foi o desenvolvido por Clifford Geertz (1989), que acredita que qualquer ser humano estaria apto a viver em qualquer sociedade, pois estaria preparado a receber qualquer tipo de programa; e este programa é o que é chamado de cultura. Para ele, os símbolos e significados são públicos e não privados, ou seja, são partilhados entre as pessoas, mas não dentro delas.

### **2.1.1 A Cultura e o universo simbólico**

Pelo exposto até o momento, estudar a cultura seria como estudar um código de símbolos partilhados pelos membros de determinado ambiente e que lhes dá orientação para uma visão de mundo convergente.

No conceito de cultura defendido por Geertz (1989) e apresentado no tópico anterior, o autor propõe que se observe a cultura sob um recorte semiótico, analisando a lógica dos comportamentos como se articulam na prática, dentro de um contexto específico na qual eles ocorrem. Haveria uma impossibilidade de se identificar o que ocorre no interior do indivíduo e desta forma, ele considera a média dos valores de um grupo. Trabalha com a teia de significados para compreender o funcionamento de um grupo a fim de identificar, através dos comportamentos observados, as características de cada cultura.

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 1989, p.15).

Para o autor, o comportamento não é social em si mesmo, mas na exata medida em que é inscrito num sistema de significados através do qual as pessoas percebem e interpretam esse comportamento. Tais comportamentos são analisados pela forma com que se articulam na prática dentro de um determinado contexto, ou seja, entendendo a importância de determinadas categorias, tempos, quais os significados existentes em cada ação. É necessário se envolver nessa teia de significados para não perder a noção do funcionamento de um determinado grupo social.

Uma determinada ação, carregada de simbolismo, é como um texto cujo significado está nas motivações dos sujeitos e é compartilhado intersubjetivamente; ou seja, através da convivência os indivíduos passam a partilhar o universo de significados. Percebe-se uma ação simbólica através de hábitos de uma sociedade que são peculiares àquele ambiente e de pessoas que compartilham de determinada cultura. Qualquer ação sendo repetida com frequência torna-se padrão e desenvolve um caráter significativo para o ser humano. “Toda atividade humana está sujeita ao hábito” (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.77). Um exemplo seria a tradição de troca de presentes no Brasil e Estados Unidos. O brasileiro, por hábito, abre os presentes na frente de quem os trouxe para que possa manifestar a satisfação com a lembrança; já o americano abre os presentes após a festa, evitando constrangimentos com manifestações de decepções ou necessidades de troca.

De acordo com Geertz (1989), cada grupo possui seu próprio simbolismo e pode ser compreendido por outras culturas, mas não vivenciado em sua plenitude. É através da ação social, linguagem, comportamentos manifestos e seus significados que as formas culturais encontram articulação. Qualquer ser humano, tendo nascido

em qualquer parte do planeta, poderia ser socializado em qualquer cultura existente, mas é limitado pelo contexto real onde de fato a pessoa cresce (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Segundo Laraia (2000), esse fato provocaria um olhar sobre o mundo tendencioso, onde o etnocentrismo se desenvolveria em função da crença estabelecida de que determinado modo de vida é o mais correto e o mais natural simplesmente porque assim foi condicionado a enxergar os fenômenos que ocorrem e que tem como principal consequência os inúmeros conflitos sociais existentes. O que é prática em uma determinada cultura muitas vezes é entendido como um comportamento errado e não como diferente.

Esses fatores condicionantes da cultura estabelecem um certo grau de previsibilidade no comportamento esperado pelos indivíduos que compõem determinado grupo social, mas que sofrem mudanças em seus hábitos de acordo com a complexidade existente em cada sociedade (MORGAN, 1996; LARAIA, 2000; BARBOSA, 2001). Como mencionado anteriormente, para Berger e Luckmann (2002) toda atividade humana está sujeita ao hábito. Toda atividade, diversas vezes repetida, torna-se um padrão por ter sido apreendido pelo executante como tal. O hábito torna desnecessário que cada etapa seja novamente definida e fornece direção e especialização aos indivíduos que convivem em um determinado grupo.

As ações tornadas habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo, embora o significado em questão se torne incluído como rotina em seu acervo geral de conhecimentos, admitido como certos por ele e sempre à mão para os projetos futuros. (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.78).

O hábito precede a institucionalização. A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação de ações que se tornaram habituais em determinados grupos. Tais tipificações são compartilhadas, são acessíveis aos membros, têm por

isso uma história que os une e que determina suas ações. Pode-se considerar que desta forma controlam a conduta humana pelo estabelecimento de padrões previamente determinados e aceitos. Acreditar que determinado comportamento ou conduta foi institucionalizado já é inferir que este comportamento foi submetido ao controle social. Segue o esclarecimento dos autores anteriormente citados:

É importante acentuar que a relação entre o homem, produtor, e o mundo social, produto dele, é e permanece sendo uma relação dialética, isto é, o homem (evidentemente não o homem isolado, mas em coletividade) e seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.87).

A cultura traz então em sua abordagem uma visão das organizações como resultado de uma construção social da realidade, de sistemas de significados socialmente construídos. Assim, ela se desenvolveria em função de múltiplas interações sociais, em um processo dinâmico de construção dessa realidade. Teria uma natureza baseada em normas sociais e costumes, e o ser humano estaria bem adaptado aderindo a essas regras de comportamento e construindo uma realidade social adequada. Mas aderir a uma regra de comportamento não significa que a cultura determinaria tal comportamento. O comportamento é previsível, mas sofre influências, tanto pessoais quanto do espaço da ação no qual está inserido. Essas regras ou normas funcionam em diferentes situações e por isso precisam ser evocadas e definidas à luz da compreensão de cada contexto (MORGAN, 1996; BARBOSA, 2002).

... se deve tentar compreender cultura como um processo contínuo, pró-ativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura pode não mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dos quais vivem (MORGAN, 1996, p.135).

Barbosa (2001) ressalta que essa construção simbólica da realidade já era reconhecida no início do século XX com o advento da administração científica, mas não era explicitada, pois a proposta na época era da existência de um conhecimento universal, unificado, sustentado por uma ideologia de progresso. O objetivo de Taylor (1995), que estabeleceu os princípios da administração científica, era eliminar o acaso, o estilo individual, estabelecer padrões rígidos de trabalho. As relações informais ou hierarquias informais eram vistas como neutralizáveis pelos sistemas impessoais de controle. A manifestação humana era, assim, colocada em um segundo plano, priorizando-se no espaço do ambiente empresarial os aspectos tecno-burocráticos e racionais da produção.

Com o advento da internacionalização das grandes corporações, as empresas ficaram cada vez mais transnacionais, confrontando-se as diferenças culturais dos povos. Esse fato trouxe a questão cultural para o tecido organizacional, pois as empresas tinham que atuar em culturas diferentes e várias questões começaram a serem levantadas acerca de estrutura, como também sobre processos e comportamento humano. Segundo Barbosa (2001:125) “a dimensão cultural e simbólica ingressa nas organizações sob o rótulo não apenas de cultura organizacional, mas também da diferença, entronizada pela globalização”.

Nesse novo cenário, o entendimento do fenômeno cultural se dá por meio de uma tentativa de interpretar os códigos existentes entre os ambientes interno e externo às organizações e de contextualizar as ações e os atores sociais identificando diferenças culturais, forças sociais diversas e conflitantes, a fim de resgatar um melhor entendimento da realidade.

Diante dessa perspectiva, fica cada vez mais distante a possibilidade de se acreditar na existência de uma cultura organizacional produzida e alimentada em si

mesma, descolada do contexto social no qual está inserida. Existiria uma interação, uma troca constante entre a produção social do ambiente interno com o ambiente externo à organização.

A cultura assim, deixa de ser tratada como uma variável com valor instrumental ou como uma ferramenta passível de manipulação para melhoria de eficácia organizacional, para ser considerada um conceito para se acessar a realidade através do esclarecimento das ações, discursos e práticas para aqueles que compartilham de seus significados (BARBOSA, 2002).

Conforme apresentado no início deste capítulo, o estudo da manifestação simbólica parece ser crucial no que se refere à discussão da cultura. A relação entre o significado que o ser humano atribui a um determinado símbolo – como um objeto ou uma palavra - e o significado que os outros atribuem, é que gera o compartilhamento de um senso comum sobre a realidade. O simbolismo é identificado a partir dos significados subjetivos a eles associados nas práticas sociais, através dos hábitos de uma sociedade que são peculiares àquele ambiente e pelas pessoas que compartilham de determinada cultura. Cada cultura possui, portanto, seu próprio simbolismo.

Esse simbolismo é expresso através de códigos que estabelecem uma correspondência entre um significante, que seria a imagem da forma e um significado, que seria a imagem mental. É o código que estabelece que um determinado significante, por exemplo, um objeto qualquer, denota um determinado significado; esse significado pode variar conforme o código usado, embora o símbolo permaneça constante (ECO, 2001).

As pessoas percebem a realidade de maneira diferente porque cada indivíduo possui um repertório (experiências, conhecimentos, valores, atitudes,

signos, etc.) diferente. Cada indivíduo processa, tria, digere a informação recebida de forma particular. Os mecanismos humanos de interpretação interferem no processo de comunicação, podendo alterar o valor do significado, ou seja, podem agir como ruídos no processo (ECO, 2001). Por isso, é importante buscar os meios adequados de comunicação visando minimizar possíveis distorções, sendo necessário o conhecimento do outro, “experimentar” a experiência do outro, como menciona Geertz (1989).

Por mais que o indivíduo busque preservar valores pessoais e procure estabelecer sua própria categoria de valorização e singularização, a cultura busca atuar como um juiz no equilíbrio dessa valorização, mas que também sofre a influência dos critérios de discriminação dados por cada indivíduo ou redes sociais.

Neste sentido, tanto os indivíduos quanto a cultura assumem papéis determinantes no posicionamento de um objeto, exercitando um verdadeiro “cabo-de-guerra” entre a singularização e a homogeneização de valores desses objetos. Um objeto, por exemplo, é um item com valor de uso, com valor de troca, mas culturalmente não é produzido materialmente como coisa, pois dependendo das circunstâncias, pode ser tratado como um bem em uma determinada ocasião, e não em outra.

A cultura então já colocou no objeto um universo de significados. A mobília, o espaço físico de uma sala, títulos, possuem valores simbólicos que podem receber *status* simbólico. Podem transmitir mensagens emocionais ou posicionais muito mais significantes do que em um primeiro instante possa parecer.

A análise da cultura material de uma organização pode descrever muito sobre ela, mas também é fundamental analisar-se a linguagem, o discurso, o texto. Segundo Eco (2001), a linguagem verbal é baseada em composições que podem



transmitir uma série de idéias, tem maior possibilidade de sucesso como um meio de comunicação, permite questionamentos e esclarecimentos acerca de um determinado assunto. Ela cria signos e as regras de sua combinação vão formando mensagens, metáforas, sentidos que mudam de acordo com cada contexto.

A linguagem é utilizada, então, como meio de expressar o que o ser humano é e em que contexto está inserido, não exatamente o significado literal das palavras. O contexto é o que permite, por exemplo, diferenciar quando se diz “porco”, não importa que ao termo corresponda ou não determinado animal, mas se a conotação que uma determinada sociedade atribui pode ser considerado como animal, ou como insulto (ECO, 2001).

A linguagem também é um meio de compartilhar idéias e acordos em uma organização. Qualquer que seja a fonte de um vocabulário comum, a própria existência desse vocabulário reconhece a presença e aceitação de valores e normas comuns. Para Douglas (1986), esse vocabulário comum é básico para que o discurso seja possível e essa uniformidade é dada pela instituição.

O remetente da mensagem é aquele que transmite a informação (ECO, 2001). O código estabelece uma relação entre um significante e um significado, estabelece uma série de signos que vão dar sentido a um determinado fenômeno. O remetente tem a liberdade de escolher entre um leque de informações aquilo que quer transmitir. Quando define o código do que quer dizer, inconscientemente selecionou dentro de seu repertório próprio o viés que melhor lhe convém, fruto de suas experiências, daquilo que traz em si. A própria língua é um código que delimita e sujeita o remetente a um conjunto de relações impostas, mas que podem gerar uma série de significados distintos. O que se pensa nem sempre pode ser expresso em palavras. Quando se tenta dar vida aos pensamentos, é necessário confiná-los

na linguagem existente, causando perdas entre o que é pensado, o que é dito e o que é recebido e entendido pelo receptor (ECO, 2001). A linguagem seria, portanto, um veículo fundamental para a transmissão e compartilhamento de experiências de um determinado grupo social. Sobre isso, ressaltam Berger e Luckmann (2002):

A linguagem objetiva as experiências partilhadas e torna-as acessíveis a todos dentro de uma comunidade lingüística, passando a ser assim a base e o instrumento do acervo coletivo do conhecimento... E é o meio mais importante pelo qual as sedimentações objetivadas são transmitidas na tradição da coletividade em questão (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.96).

O universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação. Há um vocabulário comum que designa, por exemplo, os modos de vestir, que alimentos consumir, etc. Esse conjunto de conhecimentos é transmitido às futuras gerações, desenvolvendo os rituais, valores e tradições característicos de cada sociedade.

Na literatura pesquisada, identificou-se que alguns autores como Deal e Kennedy (1982), Peter e Waterman (1982), Wagner III e Hollenbeck (2002), defendem a idéia de que empresas que apresentam alto desempenho parecem desenvolver culturas fortes que incorporam valores e práticas de grandes líderes transmitidas e compartilhadas entre os grupos e assim várias dessas práticas se manteriam por um longo período de tempo. De acordo com os referidos autores, empresas fortes teriam sua cultura também fortalecida pelo papel do líder, que teria como principal função a administração dos valores, levando em conta as características sociais informais da organização.

Morgan (1996) parece ter alguns comentários que favorecem uma visão dialética do que tais autores consideram como uma cultura forte. Para o autor, o fato de muitos administradores acreditarem que uma cultura forte levará seus

funcionários a trabalhar mais arduamente e que ficarão mais contentes pode ser uma falácia. A tendência em acreditar nesse pressuposto é não perceber que pode estar sendo exercida alguma forma de controle ideológico e de manipulação. Se os funcionários assim o perceberem, resistências poderão estar sendo alimentadas, desenvolvendo internamente um sentimento de desconfiança e ressentimento.

Sendo assim, pode-se inferir que a cultura organizacional seria definida de acordo com a visão de mundo dos seus dirigentes e institucionalizados na organização pela estrutura de poder vigente. Para se caracterizar uma determinada cultura organizacional, necessariamente deve-se caracterizar o estilo de gestão da organização.

Hofstede (*apud* MOTTA, 1997) desenvolveu uma pesquisa de análise cultural envolvendo cerca de 160 mil executivos e empregados de mais de 60 países, orientais e ocidentais, mas que pertenciam a uma mesma empresa. Como resultado, encontrou profundas diferenças de atitudes e de valores em relação ao trabalho. Esse fato seria uma evidência de que trabalhadores de uma mesma empresa desenvolvem diferenças tão profundas, mesmo pertencendo a uma mesma organização, porque não necessariamente teriam a mesma cultura organizacional.

Essas diferenças são explicadas e dão lugar de destaque à importância que a cultura local exerce no grupo que vive em determinado ambiente.

A cultura de uma organização seria composta de sistemas de classificação que organizam a realidade. Esses sistemas de classificação – valores – não necessariamente são todos homogêneos, universalizantes e autocontidos, que “caracterizam substantivamente” o fazer de um determinado grupo. Ao contrário, a cultura é vista como uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certos grupos. Portanto, os sistemas que compõem uma cultura organizacional são heterogêneos e diversos e variam com a posição das pessoas no interior da estrutura organizacional. Elas se expressam através de símbolos, convenções, regras explícitas e implícitas, debates e controvérsias (BARBOSA, 2002, p.31-32).

O contexto externo também influencia na cultura organizacional. Abordar o tema cultura e a influência que os líderes exercem em sua disseminação em uma organização brasileira exige, portanto, que se contextualize a realidade da cultura e dos estilos de gestão mais característicos dessa sociedade.

No próximo tópico será apresentado como se caracteriza o estilo de liderança no contexto brasileiro, uma vez que a organização objeto desta dissertação é uma fundação de origem nacional.

### **2.1.2 Cultura e liderança no contexto brasileiro**

Como visto no tópico anterior, todas as sociedades possuem seu modo de fazer as coisas, típicas de cada região, profissão, fé. O reconhecimento dessas diferenças estabelece a identidade de um determinado grupo humano. Assim também o é na sociedade brasileira. Para DaMatta (2001, p.19), "a chave para se entender a sociedade brasileira é uma chave dupla. De um lado, ela é moderna e eletrônica, mas de outro é uma chave antiga e trabalhada pelos anos".

A cultura nacional tem como fonte histórica o Brasil Colônia. As riquezas advindas das terras brasileiras eram encaminhadas para Portugal, num ato tipicamente exploratório (SKIDMORE, 1998; HOLANDA, 2002). Era a época dos grandes feitores, dos senhores feudais que detinham o poder, que ofereciam casa e comida em troca de trabalho escravo. Assim foi estabelecido o nexos da economia colonial brasileira: monocultura agrícola extensiva e baseada em trabalho escravo, concentrado primeiramente no Nordeste; e esse sistema de agricultura gerou a sociedade hierárquica da era colonial. Aos trabalhadores que eram leais e

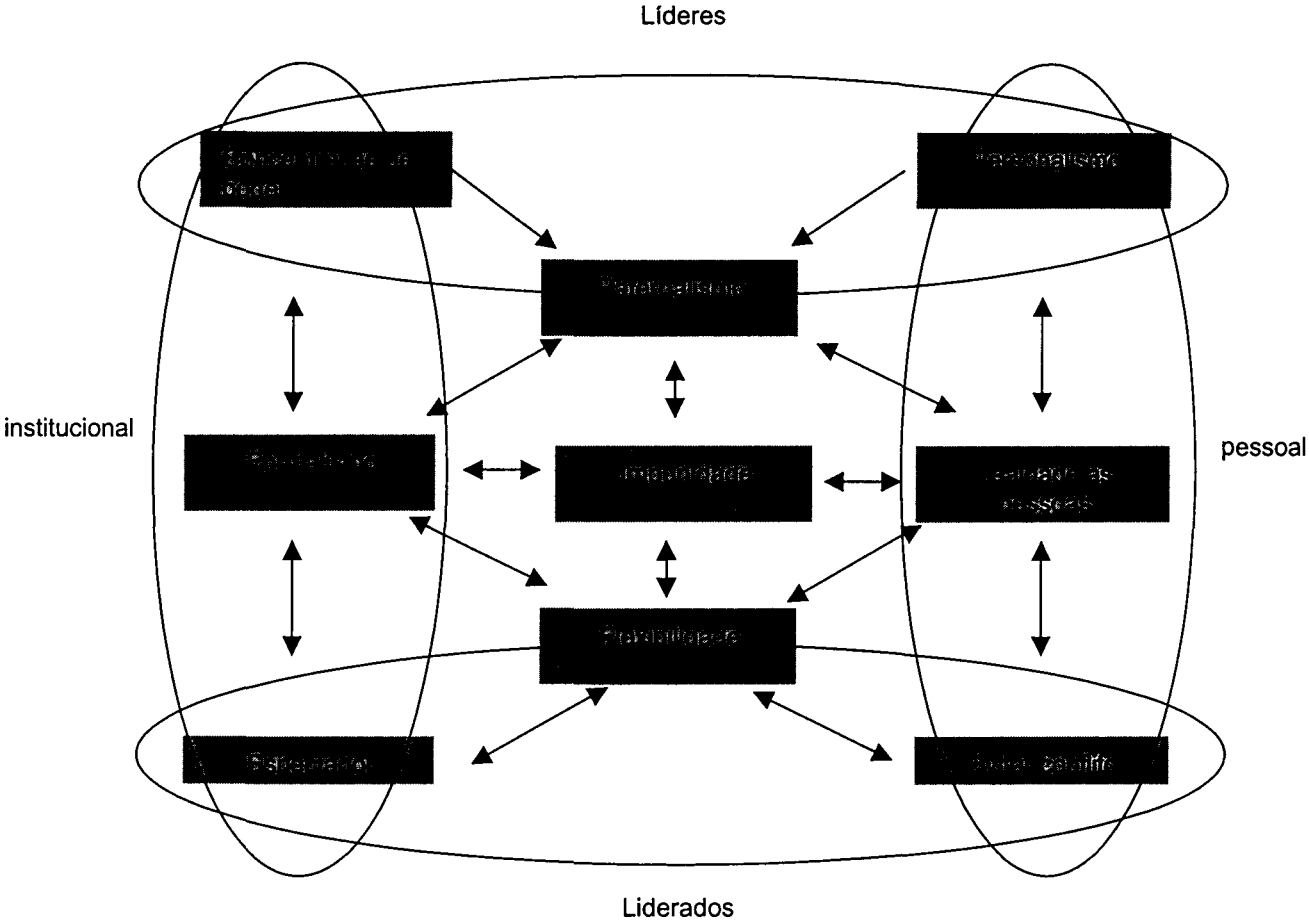
submissos aos desejos de seu senhor, contavam com a proteção do “padrinho” em caso de uma necessidade extraordinária e, assim, mais devedores ficavam da relação estabelecida. Os critérios de “seleção e provimento oscilavam entre o *status*, o parentesco e o favoritismo” (MOTTA e CALDAS, 1997, p.175). Essa cultura nacional transformou-se com o passar dos anos, mas a essência ainda está impregnada nas relações de trabalho (BARBOSA, 2001).

A relação de dependência do Estado provedor, o poder centralizado nas mãos de quem detém o capital ou o emprego, a burocracia reinante nas relações sociais são exemplos de heranças que estão presentes no dia-a-dia do brasileiro, características típicas das relações patrimoniais, que serão melhor explicadas a seguir.

Baseados nos estudos realizados por Hofstede, já comentado na seção anterior, Barros e Prates (1996) desenvolveram uma pesquisa visando identificar um modelo que representasse o estilo de gestão nas organizações brasileiras. Esse modelo será aqui exposto de forma mais detalhada, uma vez que servirá como uma das fontes de explicação do referencial prático desta dissertação.

No referido esquema, representado na Figura 1, o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e dos liderados. Qualquer indivíduo pode transitar por qualquer um desses subsistemas, dependendo do contexto ao qual esteja sendo acionado.

Figura 1 – Estilo de gestão nas organizações brasileiras



Fonte: Barros e Prates (1996, p.31)

Na parte superior do esquema que representa o líder, um estilo de gestão que tem como pontas a concentração do poder e o personalismo, gera o paternalismo como perfil do estilo brasileiro de administrar.

Na centralização do poder, a hierarquia formal é determinante no fortalecimento do papel do chefe e não do líder (esta diferença será abordada mais adiante), onde o jargão que parece expressar a idéia central é “manda quem pode e

obedece quem tem juízo". Organizações altamente centralizadas têm muitos feudos de poder, utilizando-se de estratégias políticas para sua manutenção. Em estruturas com poder muito centralizado existe o surgimento de um esquema informal paralelo.

No personalismo, o líder explora seu carisma e suas relações pessoais para conseguir manter-se em posição diferenciada.

Como resultante da combinação dos dois traços mencionados – concentração de poder e personalismo - surge o paternalismo, que cria uma situação de dependência dos liderados, pois sabem que, em troca de sua total aceitação e subserviência, poderão recorrer e usar o poder que o chefe possui para conseguirem pequenas regalias.

O magnetismo exercido pela pessoa, através do seu discurso, ou por seu poder de ligações (relações com outras pessoas) e não por sua especialização, parece destacar-se no cotidiano brasileiro. A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e mais uma vez obterem privilégios que aqueles que não têm uma "família" não podem sem habilitar (BARROS e PRATES, 1996, p.37).

Na sociedade brasileira o paternalismo é bastante típico, tendo se iniciado nos períodos coloniais, como mencionado anteriormente e se estende até os dias atuais. Ele apresenta duas vertentes: o patriarcalismo e o patrimonialismo. A figura de autoridade máxima é centrada em um pai que tudo pode e aos seus dependentes cabe pedir e obedecer.

Patriarcalismo, a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o patrimonialismo, a face hierárquica e absoluta impondo com a tradicional aceitação, a sua vontade aos seus membros, convivem lado a lado em nossa cultura (BARROS e PRATES, 1996, p.41).

Nesta sociedade em que esse poder entre líder e liderado é distribuído de forma desigual, ocorre uma interdependência desses atores onde, por um lado um é dominado e o outro, se deixa dominar. Essa relação gera uma identificação e uma forma de pertencimento a um grupo que reforça essas duas posições.

Segundo os autores do esquema os liderados, muitas vezes com baixa qualificação e baixa auto-estima, preferem assumir a postura de espectador, exercendo atividades operacionais, e jogam a responsabilidade pela tomada de decisão para o topo da pirâmide organizacional para que não sofram consequências pelos resultados da ação, como perda do emprego ou da proteção adquirida. Essa postura é comum no funcionalismo público, onde o empregado questiona uma série de procedimentos como, por exemplo, a forma de avaliação ou a remuneração, mas não abre mão da estabilidade de emprego (BARBOSA, 2001). Desta forma, o empregado procura evitar conflitos criando uma zona de conforto para manter-se na posição alcançada. Tal afirmação pode ser encontrada em Barros e Prates (1996, p.49):

Entre “a cultura do fazer”, voltada para o mundo, com a perspectiva da mudança cumulativa e a idéia de progresso e a cultura do estar, que foge do mundo, que resiste à mudança e desconfia do progresso, seria mais apropriado para os brasileiros a cultura do “estar fazendo”, isto é, agindo para o gasto ou o suficiente para a manutenção do estado atual.

Por meio das leis a sociedade brasileira procura se cercar na tentativa de garantir ao povo direitos iguais, estando este fato, inclusive, formalizado na Constituição do país. O que se percebe, no entanto, é que existe uma aceitação de normas e procedimentos, mas com uma prática que não espelha o acordo formal existente. Aqui se estabelece o famoso “jeitinho brasileiro” (BARBOSA, 1992). Essa distância existente entre o que é fato e o que é direito caracteriza o formalismo. Para flexibilizar o formalismo, as relações interpessoais utilizam-se da lealdade às pessoas para fazer fluir o sistema e não emperrar a máquina administrativa (BARBOSA, 1992; BARROS e PRATES, 1996).

Observa-se no esquema apresentado na Figura 1 que a impunidade aparece no centro desse cenário e surge como resultante dessa mistura de valores culturais.



Para garantir segurança, acesso e manter sua rede de relacionamentos, líderes e liderados fazem concessões e acordos que geram a impunidade, fortalece as posições dos atores sociais e o poder formal e o informal que circula nos corredores das organizações.

Esse fato se verifica nas avaliações funcionais (BARBOSA, 2001), instrumento que também é utilizado como ferramenta de negociação para conseguir vantagens pessoais ou garantir harmonia de um determinado grupo. O que parece prevalecer não é o que é melhor para a organização e para as pessoas, mas o que for melhor para a manutenção do *status quo*. Todos exercem, portanto, papéis como numa peça teatral e a impunidade passa a fazer parte do cotidiano e que não causa mais espanto na sociedade brasileira.

A preocupação é com o coletivo, com o estado de bem-estar social na busca de gerar um menor número de conflitos e sentimentos de injustiça. A promoção de um funcionário por tempo de serviço e não por méritos individuais é um dos valores permitidos que diferenciam a igualdade total, mas não causam conflitos por ser aceita pela sociedade como algo que pode ser atingido por todos. De acordo com Barbosa (2001), crédito por mérito individual é interpretado como protecionismo por parte do chefe e causador de desigualdades. A autora complementa ainda que as relações pessoais e tempo de serviço são prioritários às questões como mérito e desempenho individual, e que o indivíduo tende a ser percebido como um ser que responde exclusivamente às condições a que se vê submetido, o que vem ao encontro da visão que Barros e Prates descreveram anteriormente como postura de espectador.

Almejamos não o desenvolvimento e o reconhecimento dos aspectos idiossincráticos de cada um, pois isso não seria justo, mas um Estado igualitário onde o que é concedido a um deve ser estendido a todos, independentemente do desempenho individual e das desigualdades naturais. Daí a síndrome de isonomia... De forma que qualquer distinção,

mesmo que baseada nas diferentes funções, é vista como concessão de direitos que devem ser estendidos a todos, o que leva ao famoso "efeito cascata" (BARBOSA, 2001, p.70).

Barros e Prates (1996) colocam ainda que questões básicas como serviços prestados ao chefe, ser servil, pontualidade, ser pró-ativo na medida em que o resultado agrade ao chefe, são valores ainda presentes na meritocracia brasileira e que fortalecem a postura de impunidade gerada na relação entre líder e liderado nas organizações.

## **2.2 Liderança, poder e controle nas organizações**

Quando um indivíduo estabelece contato com uma organização, ele passa por um processo de socialização como novo membro desse grupo. Surge daí uma divergência de visões de mundo que precisam ser equacionadas para melhor adaptação indivíduo-organização. Chanlat (2001) advoga que nessa adequação os valores e princípios individuais tornam-se menos importantes, pois a organização tem como preocupação primeira a satisfação de seus interesses econômicos. Tem-se aqui o início do estabelecimento de um relacionamento entre desiguais. É papel do gestor administrar esses interesses para que os significados e valores a serem compartilhados pelos membros possam nortear positivamente os rumos da organização.

Weber (2000) estabeleceu três tipos de autoridade existentes nas organizações:

1. Autoridade tradicional: ocorre quando há o respeito pelos costumes e práticas do passado, e se legitima na crença das condutas já estabelecidas desde

sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade.

2. Autoridade racional-legal: o exercício do poder é fundamentado em leis, regras e procedimentos. É legitimado pelas qualificações técnicas e profissionais de quem assumem o comando de determinada tarefa, que lhe permite ocupar determinado cargo dentro de uma estrutura formal nas organizações. Este é o modelo comum nas organizações burocráticas no sentido weberiano.

3. Autoridade carismática: é estabelecida quando um líder exerce sua influência em virtude de suas qualidades pessoais. O líder assume a figura de um herói. Seus liderados seguem sua causa por veneração e confiança no líder.

Sobre o tipo de liderança carismática, Srour (1998) complementa que um líder carismático pode exercer relações com seus seguidores de sobre-dependência em função de três fatores: tendência personalista, autoritária ou voluntarista, conforme visto no modelo de Barros e Prates (1996). Ainda segundo o autor acima, dependendo da forma com que for inserida e conduzida em cada contexto, a liderança carismática pode migrar de uma autoridade formal para um instrumento de dominação. É comum que sejam estabelecidos cargos para determinadas posições de comando em que seus ocupantes possuam um estilo de liderança carismática. No entanto, fato é que essa coincidência nem sempre ocorre.

O conceito de liderança ultrapassa a figura do chefe ou gestor. Segundo Srour (1998, p.151):

A liderança transcende cargos e posições formais, não carece de institucionalização, decorre da sintonia espontânea e informal estabelecida entre líderes e seguidores... Assim não há como pensar em atribuir ou delegar liderança. Esta só se sustenta se for incessantemente conquistada.

O autor acima apresenta as características básicas que diferenciariam o gestor de um líder, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Gestor x Líder: características básicas

Vetor	Gestor	Líder
Posição	Confiança dos superiores (dever de defendê-los)	Credibilidade dos seguidores (identidade de propósitos)
Exercício	Mando, autoridade política, chefe que dá ordens	Influência, autoridade moral, mentor que dá orientações
Relação	Obediência compulsória	Obediência consentida
Controle	Disciplina do corpo	Adesão da mente

Fonte: Srour (1998, p.152).

Kotter (2000) acredita que gerenciamento e liderança são importantes e interdependentes para obtenção dos resultados desejados. O gerenciamento produziria resultados esperados pelos *stakeholders*, teria um caráter mais pragmático. Já a liderança envolveria o estabelecimento de uma direção e o planejamento de estratégias para produção de mudança; o compartilhamento da visão entre os atores sociais envolvidos, motivando e inspirando, auxiliando esses atores que compõem a equipe a superar as barreiras que possam surgir.

Já para Solé e Pham (2000), “administrador”, “gestor”, “líder”, “*führer*”, teriam o mesmo significado. Para eles, a literatura reforça a distinção entre o conceito de gestor e de líder, mas que, no fundo, ambos dizem para onde ir, indicam o caminho, puxam e empurram a todos no sentido da situação almejada. A diferença é que o gestor estaria mais arraigado à idéia de suas competências, ferramentas e métodos; já o líder se basearia mais em sua intuição, sua visão, seu carisma. O verdadeiro líder deveria saber fazer as duas coisas: dirigir e controlar de uma parte e não dirigir e não controlar, a fim de possibilitar os possíveis coletivos, de outra parte. Trata-se de duas maneiras de estar no mundo que seriam complementares, ambas seriam partes de um mesmo *continuum* e não antagônicas. O equilíbrio de ambas seria fundamental no processo de gestão.

Conforme visto no tópico anterior, Morgan (1996) acredita que o conceito de liderança precisa levar em conta as relações de poder exercidas por ela. O fato de a liderança estar ligada a uma posição hierárquica na estrutura organizacional por si só torna a relação entre os atores desigual. Para Migueles (1999, p. 132) “é necessário olhar para a empresa como um campo formado por relações de poder e dentro do qual, em função destas relações, a distribuição do direito de falar e de se fazer ouvir é extremamente desigual”. A apreensão entre o que é dito e o que é assimilado é distinto em função do desnível, da desigualdade fomentada pelo poder.

Não é possível, portanto, entender cultura dissociada da influência que as relações de poder exercem sobre ela, pois a eficiência sobre o entendimento das organizações e do mundo estaria exatamente nessa interação. Silva (2002) ressalva que o novo papel da liderança responde aos anseios das novas estruturas organizacionais, pois atuariam como co-autores no processo de doutrinação e de construção e reconstrução do sentido nas organizações.

Parece forte a existência de uma visão de que as organizações se apropriam de instrumentos de poder e controle com o objetivo de alienar os seres humanos (MORGAN, 1996; SROUR, 1998). Os próprios elementos culturais seriam utilizados como fonte de dominação (MOTTA, VASCONCELOS e WOOD, 1995). Para esses autores citados, os gerentes utilizam a linguagem, os símbolos e rituais como elementos de controle social. Desta forma, os gestores teriam como papel a disseminação da cultura para maior integração entre os atores sociais, mas também como forma de doutriná-los nos aspectos que a empresa julgar importantes para melhor desempenho de suas atividades.

Segue abaixo a diferenciação entre dominação e poder proposta por Motta *et al* (1995, p.147):

A dominação deve ser entendida como um estado de coisas no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade manifesta do dominante. Assim, embora a dominação seja uma forma de poder, ela não é idêntica ao poder. Poder é a possibilidade que alguém ou algum grupo tem de realizar a sua vontade, inclusive quando esta vai contra a dos demais agentes da ação comunitária.

Para Weber (2000, p.33):

Poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade... A situação de dominação está ligada à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros, mas não necessariamente à existência de um quadro administrativo. Temos uma associação de dominação na medida em que seus membros, como tais, estejam submetidos a relações de dominação, em virtude da ordem vigente.

Foucault (2002) oferece uma abordagem sobre o poder reforçando seu aspecto fluido: o poder não é algo palpável, ele não existe em si, não está localizado especificamente em nenhum ponto da estrutura social; existiriam relações de poder.

Rigorosamente, o poder não existe; existem sim, práticas ou relações de poder, o que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona (FOUCAULT, 2002, p. XIV).

Segundo o autor, o poder é utilizado pelas partes onde não existe aquele que detém e o que não detém o poder: dependendo das circunstâncias todos são passíveis de exercê-lo. Portanto, permeia toda a estrutura social, atravessa todo o corpo social. Nada ou ninguém estaria isento de poder.

Segundo Hannah Arednt *apud* Barbosa (2002) o poder reside na capacidade de se definir a realidade a uma outra pessoa, mas só se torna legítimo quando essa definição se transforma em consenso entre as partes. Logo, o poder se transforma em ação humana coordenada e daí decorre sua eficácia, pois todos concordam com os mesmos objetivos e regras.

Galbraith (1999) identificou três tipos de poder: o poder condigno, o compensatório e o condicionado. O poder condigno faz com que os indivíduos abandonem suas preferências e tornem-se submissos em função de algumas

possíveis punições que possam sofrer. Já o poder compensatório consegue também a submissão, mas através de recompensa positiva. Em ambos os casos o poder é visível, o indivíduo está consciente de sua posição na relação estabelecida. O poder condicionado ocorre de forma mais sutil, através da persuasão, da mudança de convicção. O indivíduo se submete à vontade alheia por acreditar ser mais correta que a sua.

As fontes de poder em uma organização podem ser diversas. Galbraith (1999) considera a personalidade, a propriedade e a organização como fontes de poder. Já Morgan (1996) estende essa lista em uma relação mais detalhada, com algumas das fontes de poder mais utilizadas para modelar a dinâmica organizacional:

1. Autoridade formal: como já mencionado, é um tipo de poder legitimado e reconhecido, sendo o mais usual o tipo burocrático.
2. Controle sobre recursos escassos: envolve controle financeiro, de habilidades, de material ou pessoal. Quem detém o recurso o administra, distribuindo e decidindo de acordo com o grau de controle que pretende exercer sobre os outros.
3. Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos: a estrutura e as políticas definidas em uma organização ajudam a regular seu funcionamento visando melhor desempenho. Por outro lado, também estabelecem padrões que são utilizados como instrumento de poder (por exemplo, o tamanho de um grupo ou o status de um departamento).
4. Controle do processo de tomada de decisão: quem detém o poder de decisão exerce grande influência nos negócios da organização a qual pertence. Quando uma decisão deve ser tomada, quem pode tomá-la ou não, em que momento deve ser discutida, são variáveis que os atores dentro de um determinado contexto podem

manipular para direcionar os rumos dos negócios dessa organização. Essas premissas de tomada de decisão definidas antes mesmo do próprio processo de tomada de decisão, já demonstram o grau de controle pré-estabelecido e o papel que cada um tem diante de um determinado fenômeno.

5. Controle do conhecimento e da informação: quem detém informação cria dependência dos demais atores sociais.

Pela posse da informação certa, no momento certo, tendo acesso exclusivo a dados-chaves, ou simplesmente demonstrando a habilidade de ordenar e sistematizar fatos de maneira eficaz, os membros da organização podem aumentar o poder que detém dentro dela. Muitas pessoas desenvolvem essas habilidades de maneira sistemática e com ciúmes guardam ou bloqueiam o acesso a conhecimentos importantes para aumentar a sua indispensabilidade e "status de especialista" (MORGAN, 1996, p.174).

6. Controle dos limites: esse controle existe entre grupos de trabalhos internos e externos. As pessoas em posição de liderança atuam em função reguladora, encorajando ou restringindo determinadas ações entre os grupos de trabalho. Ela pode tanto integrar como afastar, e a medida desse controle é dada pelo líder.

7. Habilidade de lidar com incertezas: normalmente é o resultado do controle exercido pela rotinização das atividades, pela gestão dos recursos escassos e conhecimentos ou habilidades específicas.

8. Controle da tecnologia: toda a organização é dependente da tecnologia. Com o objetivo de melhorar processos e controlar produção, ela acaba sendo dependente da própria metodologia ou instrumento que cria. Por isso, quando se tenta mudar algum padrão ou tecnologia existente e que, portanto, já se tornou conhecida por quem a utiliza, provoca tanta resistência à mudança.

9. Alianças interpessoais, redes e controles da organização informal: é através de contatos pessoais que as pessoas adquirem influência, informações, se posicionam frente aos demais através da incorporação do poder que suas relações possuem.



A atenção habitualmente dada à importância da cultura organizacional na determinação do sucesso da empresa ressalta o poder possuído pelos líderes e outros membros de grupos sociais que estejam na posição de determinar os valores e atitudes de uma sub-cultura particular à qual pertencem (MORGAN, 1996, p.180).

10. Controle das contra-organizações: é um tipo de poder compensatório, onde outras organizações ou atores sociais conseguem medir forças a fim de equilibrar o poder estabelecido entre as partes.

11. Simbolismo e administração do significado: aqui se estabelece a influência do líder. Ela é sutil e simbólica, influencia na maneira de agir e na percepção da realidade do grupo que interage com ele. A maneira de vestir, o estilo, a linguagem, os rituais, as cerimônias e histórias são usadas para delinear as relações de poder na organização.

12. Sexo e administração das relações entre os sexos: algumas organizações são direcionadas por valores relacionados a um dos sexos, criando uma tendência de atuação nos negócios que realiza.

13. Fatores estruturais que definem o estágio da ação: mesmo as pessoas que detêm o poder por vezes não o percebem desta forma, pois os instrumentos de poder são tão diversos e amplos que se torna difícil transformá-lo em algo claramente visível para as pessoas. Por vezes o controle é sutil e fluido, como o exercido pela cultura organizacional ou por membros de uma mesma equipe. Mesmo os indivíduos que detêm instrumentos de controle e poder, como orçamentos, decisões de prazos, etc, são também condicionados pelas estruturas internas e externas na qual a organização se articula.

14. O poder que já se tem: o poder atrai e pede por mais poder.

Nota-se que o poder não necessariamente tem um cunho negativo, como evidenciado pelos autores que se seguiram. Foucault (2002) inclusive, esclarece bem essa questão. O poder, para ele, não seria só repressivo, dominador:

É falso definir o poder como algo que diz não, que impõe limites, que castiga... O aspecto negativo do poder – sua força destrutiva – não é tudo e talvez não seja o mais fundamental, ou que, ao menos, é preciso refletir sobre seu lado positivo, isto é, produtivo, transformador. É preciso parar de sempre descrever os efeitos do poder em termos negativos: ele exclui, ele reprime, ele recalca, ele censura, ele abstrai, ele mascara, ele esconde. De fato, o poder produz; ele produz real; produz domínios de objetos e rituais de verdade. O poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade (FOUCAULT, 2002, p. XV-XVI).

A estratégia de utilidade do exercício do poder seria a de aproveitar ao máximo as potencialidades humanas através do artifício da disciplina. O objetivo da disciplina seria o de prevenir o erro para se evitar qualquer tipo de consequência negativa posterior. Desta forma, através da disciplina, se produz um saber. Foucault (2002) relaciona o surgimento do saber com relações de poder, onde todo saber incrementaria novas relações de poder. Sendo assim, pode-se conceber as empresas como núcleos que concentram saber e o saber assegura o exercício do poder.

O controle do que é transmitido pelo líder, como o conhecimento, informação, os objetivos e valores da organização através do discurso legitimam o nível do poder central. Esses recursos simbólicos utilizados nas estratégias gerenciais influenciam na visão de mundo dos atores sociais que com ele possuem interlocução. Segundo Silva (2002, p.8):

o acento que os estudos sobre o controle põem hoje na cultura devem-se muito mais a uma tentativa gerencial de agir mais diretamente e propositalmente sobre os aspectos simbólicos a fim de interferir na visão de mundo dos indivíduos.

Para o autor, o controle burocrático serviria para a gestão dos fatos assim como o controle cultural serviria para a gestão dos valores. A cultura seria uma forma mais sutil de controle e se adapta às estruturas organizacionais mais modernas.

Quando se fala em cultura organizacional, então, não seria possível dissociá-la das práticas e representações de poder, das práticas gerenciais e suas interseções.

Será abordado no próximo tópico como aspectos culturais e o exercício do poder através das lideranças funcionam em organizações com estrutura funcional rede.

## **2.3 Organizações em rede**

A lógica da gestão taylorista-fordista hierarquizada, especializada, com divisão do trabalho, focada na produção em massa dependente de trabalho físico, típico da Revolução Industrial, tem sofrido profundas mudanças (CASTELLS, 2001; SROUR, 1998). O ritmo da transformação tecnológica, os mercados mundialmente diversificados, a demanda pela qualidade, a exigência de uma maior flexibilidade para fazer frente às incertezas causadas pela velocidade das mudanças, são características da nova economia. Os grandes conglomerados empresariais passaram a expandir seus negócios mudando suas estruturas organizacionais. Essa expansão deve-se ao uso crescente da sub-contratação de pequenas e médias empresas, cuja vitalidade e flexibilidade possibilitavam ganhos de produtividade e eficiência às empresas, bem como à economia como um todo:

Não estamos testemunhando o fim das poderosas empresas de grande porte, mas estamos, sem dúvida, observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico: o sistema de funcionários e linha de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro da empresa (CASTELLS, 2001, p.178).

Ao mesmo tempo em que empresas de pequeno e médio porte parecem ser formas bem adaptadas ao sistema produtivo flexível, têm um dinamismo determinado pelo controle do poder econômico exercido pelas grandes empresas.

As organizações tendem a se concentrar em suas competências centrais ou essenciais e a criar uma cadeia de valor que as vincule com outras organizações para atingir seus objetivos estratégicos ou para suprir necessidades secundárias (HAMEL e PRAHALAD, 1995; HANDY, 1995).

Estabelece-se, assim, o que na presente dissertação denomina-se uma “organização em rede”. O formato de rede existente entre as empresas pode ser distinto: a formação de redes de sub-contratação centralizadas em uma empresa - empresa central e empresa periférica - é um fenômeno diferente das redes em uma estrutura horizontal, formado através de uma aliança estratégica (CASTELLS, 2001; KANTER, 1997).

Com base nessas diferenças conceituais, proponho o que acredito ser uma definição (não –nominalista) potencialmente útil da empresa em rede: aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes (CASTELLS, 2001, p.191).

Organizações com estruturas em rede ganharam espaço com o desafio estratégico de se fazer mais com menos, melhorar a competitividade sem que a empresa central aumente de tamanho por meio da redefinição de processos de trabalho e práticas de emprego, resultado também dos avanços tecnológicos crescentes. Assim, as organizações podem partilhar recursos, se aliar a outras, ligar sistemas em parcerias, enfim, uma infinidade de possibilidades se desenham nessa nova arquitetura de empresa. As redes variam muito na forma de organização e

funcionamento e depende do tipo de empresas participantes. Em geral os benefícios, segundo Castells (2001) e outros autores (HENDRY, 1997; KANTER, 1997; SROUR, 1998) seriam muitos: essas ligações geram maior flexibilidade e poder de inovação; permitem um melhor controle de custos; velocidade de ação; acesso à informação; utilização de modernas tecnologias de informação que possibilitam a integração ao longo da cadeia produtiva, entre outros. Um outro argumento muito utilizado é o de propiciar aos profissionais o gerenciamento de suas próprias carreiras. Existe uma tendência das organizações em desmontar sua estrutura interna, tornando os próprios funcionários em fornecedores ou substituindo-os por fornecedores externos.

Para Handy (1995) não se poderia questionar se a terceirização é desejável ou necessária - ela já seria um fato em função dos benefícios já expostos no parágrafo anterior. Ele define a estrutura em rede como "organizações em trevo": uma folha seria a empresa central, a outra seria a mão-de-obra contratada e flexível e a terceira folha, os serviços e funções terceirizados.

Hendry (1997) e Kanter (1997), no entanto, complementam a relação dos benefícios com os perigos que existem nessa mudança da arquitetura organizacional. Hendry (1997) considera que existem perdas no processo de terceirização de atividades periféricas das organizações, como lealdade e dedicação, mas que muitas não são tangíveis ou mensuráveis em curto prazo.

Kanter (1997) levanta a difícil tarefa em que se transforma o gerenciamento, pois os líderes precisam trabalhar junto a outras organizações para garantir que seja cumprido o que foi combinado, respeitando-se os interesses entre as partes.

Como as organizações pós-modernas tendem a se caracterizar por acontecimentos mais freqüentes e mudanças cada vez mais rápidas, é preciso criar

momentos para que a comunicação e transferência de conhecimentos se estabeleçam de forma também mais freqüente – reuniões profissionais, conferências, *e-groups*, ou outra ferramenta qualquer que propicie essa relação. Para Kanter (1997), a cooperação floresce em base de uma experiência compartilhada e assim, de fornecedores formais regulados por um contrato, as empresas líderes passam a tratar seus fornecedores como parceiros, ocorrendo um rompimento no modelo de hierarquia tradicional.

A estratégia envolve mais do que um simples aperto de mão. O desenvolvimento de alianças formais com parceiros externos também muda os papéis internos, os relacionamentos e a dinâmica de poder das organizações que as integram. Quanto maior for a esfera de cooperação entre as organizações, maior será a magnitude de mudanças entre estas e maior será a ruptura com a hierarquia tradicional (KANTER, 1997:, p.137).

De acordo com a literatura pesquisada, a análise da terceirização parece ter sido mais focada no lado formal, concreto, nos benefícios evidentes. Mas, segundo Hendry (1997), o que se perde é fluido, como o conhecimento, os códigos e símbolos de processamento de informações da vida organizacional.

Para o autor citado, a transmissão de determinados aspectos da cultura organizacional depende enormemente da presença física e também da vivência de algumas experiências e circunstâncias. Em função disso, quando a relação muda para empresa tomadora e empresa prestadora de serviços, passa a isolar as prestadoras de uma compreensão informal, de um conhecimento tácito que é compartilhado pelo grupo da empresa central. Ele ressalta que a liderança é a detentora do papel da coordenação dessa relação. A coordenação das atividades e a sustentação das competências essenciais dependem fundamentalmente dessa vivência conjunta de experiência:

Unidades autônomas podem agir rapidamente em resposta a mudanças nas circunstâncias e condições de mercado, porém nem sempre agem de forma a beneficiar outras partes da organização, ou de acordo com a estratégia geral. A coordenação é fundamental para um desenvolvimento estratégico

coerente e para evitar que as diversas partes da organização prejudiquem umas às outras. Mas isso custa tempo e dinheiro (HENDRY, 1997, p.87).

Essa coordenação implica atenção não apenas aos aspectos formais do processo, mas também dos sistemas de informações de ação política e cultural. A liderança garante que a autonomia dada aos terceiros resulte em ações coerentes com a organização como um todo. Os sistemas informais de comunicação, quando eficazes, ajudam as pessoas a terem informações e a estabelecerem relações com o que acontece nas outras partes da organização. O conhecimento compartilhado através da informação resulta em um valor intangível importante para a organização. Por isso, quando se terceiriza, segundo o autor, uma parte importante do conhecimento interno se perde, não se torna possível agregar valor através das funções não-centrais, o que poderia causar danos à empresa central. Uma outra possibilidade é de ocorrer uma centralização do conhecimento na empresa central, dificultando a sinergia entre as empresas.

A organização em rede aborda todas essas questões ao enfatizar eficiência, controle, foco e autonomia. Mas nesse processo, está arriscado a sacrificar motivação, atenção, coordenação e aprendizado, justamente o ponto forte da organização integrada (HENDRY, 1997, p.90).

O poder também é um fenômeno que deve ser estudado na relação entre empresa central e periférica. Se os prestadores devem ser considerados como parceiros em projetos, tornam-se então aliados e não fornecedores manipulados. Os líderes precisam estabelecer um papel diferente nessa relação, como afirma Kanter:

Isso exige uma nova atitude daqueles que acham que gestos atenciosos para com os envolvidos são um “presente” da diretoria, não uma parceria, na qual eles temporariamente concordam em “ceder” ao envolvido um pouco do poder legítimo da empresa, legando voluntariamente alguma coisa para ganhar cooperação, algo que possa ser retirado quando tiver vontade. Tal atitude paternalista pode corroer o âmago do esforço de parceria e seu potencial futuro... Como regra geral, descobri que quanto maior a mudança no relacionamento externo, maior a mudança no poder interno resultante da parceria (KANTER, 1997, p.138-139).

Esse tipo de relação, onde a informação deve fluir com maior intensidade, onde o compartilhar de informações e decisões, desde o planejamento em conjunto da troca de dados técnicos, exige uma maior disponibilidade gerencial em negociar, articular pequenas questões. A gestão sai da zona de conforto para passar muito tempo nas instalações de parceiros, ou convencendo internamente aos membros da empresa central que não existe traição ou beneficiamento do parceiro no estreitamento de relações, mas sim garante um compartilhamento do objetivo em comum. Kanter complementa:

Os antigos “gerentes de fronteira” podem ganhar importância a partir do significado estratégico dado a sua área, mas perdem o poder do monopólio e precisam mudar sua maneira de operar. Se não o fizerem, correm o risco de serem ultrapassados (KANTER, 1997:, p.146).

Conforme o autor enfatiza, o contato entre as empresas deve ser rotineiro; a autonomia total e ação unilateral das organizações que compõem a rede perdem força. Diferentemente de uma estrutura hierárquica, as relações que se estabelecem entre empresas devem ser mais igualitárias. Na pós-modernidade com o funcionamento das redes, não existiria mais a estrutura de comando do passado, onde um manda e o outro obedece. Ou então não se poderia chamar de “relação de parceria”, mas sim de “contratantes e contratados” resumindo-se a uma relação fria estabelecida em contrato formal.

O fato de uma empresa desenvolver atividades que anteriormente eram internas à organização central, muda a natureza do papel gerencial. Esse estilo participativo pode fazer com que um líder que goste de demonstrar que tudo está sob controle sintase vulnerável ou exposto.

Os gerentes tradicionais, acostumados historicamente a decidir internamente sem consenso entre as partes, enfrentam dificuldades em agir de forma mais participativa com fornecedores parceiros – precisam reunir informações de diversas



fontes e trocar entre elas, ouvir a todos, resistir a idéias pré-concebidas unilateralmente para buscar consenso. Ele precisa redefinir seu papel e seu estilo de gerenciar pessoas e processos (KANTER, 1997).

O autor argumenta que o poder estabelecido na relação pode ser desigual também pelos seguintes fatores:

1. Recursos financeiros: a empresa que fornece os recursos financeiros, por exemplo, pode intervir nas tomadas de decisões, no estabelecimento dos padrões e assim estabelecer uma relação de dependência. Em contrapartida, a mais pobre, dependente dos recursos da mais rica, pode se organizar mais com o parceiro maior e interiorizar a filosofia de negócios e as práticas operacionais da parte mais rica, facilitando a coordenação, mas exercendo também maior nível de controle.

2. Informações: seria necessária a circulação entre as organizações de dois tipos de informações - conhecimentos técnicos que contribuíssem para a tomada de decisão e o conhecimento das atividades de parceria. O grande fator para a desigualdade de poder é o desnível de informações-chave do processo.

3. Confiança prematura: é preciso estabelecer um caminho em comum, uma base sólida de confiança independentemente das questões contratuais formais.

4. Lealdades conflitantes: o que é sigiloso ou informações consideradas confidenciais para uma parte pode ser uma informação relevante para a outra. Essa medida parece ser um problema ainda sem solução, pois os prestadores de serviços, em sua maioria, não são exclusivos da empresa central e muitas vezes trabalham, inclusive, para empresas concorrentes. A autora dá como sugestão a criação de uma espécie de “ilha de atenção concentrada”, uma equipe que trabalhe no parceiro sem contato com os outros vínculos da sua organização de origem.

5. Conflitos sobre o escopo: as relações de parceria são vulneráveis quando uma das partes tenta se proteger mais, mudando a agenda com frequência para incluir mudanças que não estavam previstas no início do projeto. A decisão acerca do que estava coberto ou não pela parceria estabelecida é causa constante de conflito.

6. Problemas de integração: a diferença cultural entre as organizações pode ser tão presente que nunca se estabeleça uma relação de parceria entre as partes. O processo de tomada de decisão torna-se mais conflituoso e menos legítimo. Essa deficiência de integração pode, em curto prazo, dificultar que as atividades a serem desenvolvidas pelos prestadores de serviços o sejam com a eficácia esperada. No longo prazo não geraria o comprometimento mútuo, mantendo-se estranhos no desenvolvimento das atividades. Tal fato favorece que o lado mais forte se beneficie com a estrutura de poder dominante.

Parcerias bem-sucedidas implicam um grau de igualdade ao qual algumas empresas e gerentes não querem chegar; eles preferem tentar duplicar as condições tradicionais de comando manifestando menos comprometimento do que o parceiro, mantendo um desequilíbrio de recursos ou informações ou deixando a parceria à míngua por não fornecer o suficiente de si mesmos e monopolizando os benefícios. O parceiro, por sua vez, pode ter depositado prematuramente sua confiança no relacionamento, despertando tanto ressentimento pela quebra de confiança, que a cooperação cessa. (KANTER, 1997, p.360).

### **2.3.1 Gestão de projetos em organizações em rede**

O conceito de projeto considera o objetivo que se deseja atingir levando-se em conta os recursos disponíveis, prazo e especificações necessárias para o sucesso do empreendimento. A formatação do *modus operandi* do projeto é delimitado por essas questões (AKTOUF, 1996).

A definição de projetos para o *Project Management Institute* ou PMI (2000), que desenvolveu a metodologia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), utilizada pelos gestores da Fundação é:

Project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service. Temporary means that an every project has a definite beginning and a definite end. Unique means that the product or service is different in some distinguishing way from all others products or services (PMI, 2000, p.4).

A tradução da transcrição apresentada acima foi resumida por Valeriano (2001, p.121) da seguinte forma: “projeto é uma organização transitória que tem por objetivo um produto singular... o projeto tem início e fim predeterminados”. O projeto passa por evoluções ou ciclos de vida, quais sejam: iniciação; planejamento; execução; controle e encerramento.

O PMI (2000) também possui uma definição para gerenciamento de projetos baseada na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades dos projetos para atingir os requisitos do mesmo. O gerenciamento de projetos envolve conhecimentos ou práticas específicas que se desdobram em gestões específicas e que formam a base do gerenciamento como um todo. Algumas delas, importantes para o conteúdo deste trabalho, serão mais exploradas do que outras, que serão apenas citadas (PMI, 2000; VALERIANO, 2001):

- Gestão da integração: busca harmonizar todas as etapas do processo para que o desempenho final seja maximizado;
- Gestão do escopo: tem o foco no produto final e por isso delimita o próprio projeto para que o objetivo final seja alcançado;
- Gestão do tempo: controle de prazos é vital para o sucesso. A ferramenta usualmente utilizada são cronogramas parciais ou setoriais;
- Gestão dos recursos: asseguram que todos os insumos necessários ao projeto serão previstos, obtidos, distribuídos, mantidos e utilizados;

- Gestão dos custos: engloba a gestão de recursos financeiros, de suprimentos e de pessoal, distribuídos pelas fases do projeto e de acordo com o cronograma previsto;
- Gestão da qualidade: é feita sobre o produto, o projeto, incluindo os processos ligados à participação dos interessados com vistas à eficiência e eficácia do empreendimento;
- Gestão ambiental: estende as obrigações do projeto a toda a sociedade, por meio do “emprego racional dos recursos naturais e preservação da qualidade ambiental” (VALERIANO, 2001, p.166);
- Gestão do Pessoal: planejamento e coordenação da equipe do projeto. Será tratado com maior detalhamento quando for abordado o papel do líder de projetos mais à diante;
- Gestão das comunicações: garante o fluxo e registro das informações e deve perpassar todo o ciclo de vida do projeto. É de fundamental importância para a integração das partes e pessoas envolvidas;
- Gestão dos riscos: “os riscos precisam ser reconhecidos, identificados, avaliados e administrados, se não para eliminá-los ou evitá-los, pelo menos para minimizar conseqüências” (VALERIANO, 2001: 167);
- Gestão do suprimento: obtenção dos recursos previstos e administração de contratos.

Segue o Quadro 2 com as gestões acima descritas e seus processos distribuídos nas fases do projeto.

Quadro 2 – Fases na gestão de projetos

Gestões/ Fases	Iniciação e planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Integração	Desenvolvimento do plano do projeto	Execução do plano do projeto	Controle integrado de mudanças	
Escopo	Iniciação Planejamento do escopo Definição do escopo	Verificação do escopo	Controle de mudanças do escopo	
Tempo	Definição das atividades Seqüenciamento das atividades Estimativa das durações das atividades Desenvolvimento do cronograma		Controle do cronograma	
Recursos	Planejamento dos recursos	Recebimento e distribuição dos recursos	Controle dos recursos	Desmobilização
Custos	Estimativa de custos Orçamentação		Controle dos custos	
Qualidade	Planejamento da qualidade	Garantia da qualidade	Controle da qualidade	
Ambiental	Planejamento ambiental		Verificação e ações corretivas	
Pessoal	Planejamento da organização do projeto Aquisição do pessoal	Desenvolvimento da equipe		Dissolução da equipe
Comunicações	Planejamento das comunicações	Disseminação das informações	Relatórios de desempenho	Encerramento administrativo
Riscos	Planejamento da gestão dos riscos Identificação dos riscos Avaliação dos riscos Quantificação dos riscos Planejamento de respostas a riscos		Controle de riscos	
Suprimento	Planejamento do suprimento Planejamento das solicitações	Solicitações Seleção de fontes Administração de contratos		Encerramento de contratos

Fonte: Valeriano (2001, p.169)

Valeriano (2001) coloca que um líder de projetos deve utilizar algumas técnicas de gestão, como descentralização e *empowerment*. Segue abaixo a definição de *empowerment* defendida por Araújo (2001, p.19):

De forma simples, *empowerment* significa fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa ou criação de poder decisório para os indivíduos, no caso das empresas mais rígidas e controladoras.

Segundo Araújo (2001), o *empowerment* distribui a capacidade decisória por toda a hierarquia, fazendo com que quem esteja na linha de frente da ação assuma

o poder da situação. Ressalta que o termo envolve o estabelecimento de uma equipe de fato comprometida, responsável, com espírito colaborativo, que crie uma agenda comum entre os objetivos organizacionais e os individuais.

A relação que se estabelece entre o gestor e a equipe de projetos gera uma identidade própria que necessita ser permeada todo o tempo pela missão maior da organização, para que não haja perda de foco dos objetivos a serem atingidos pelo empreendimento. Para Valeriano (2001), os atributos pessoais (conhecimentos e habilidades) e os meios (ferramentas e técnicas) vêm sendo cada vez mais repartidos entre o gerente e equipe, à medida que a complexidade e multidisciplinaridade dos projetos estão aumentando com maiores exigências concretas como prazo, custos, etc. Um dos pontos a ser levantado no referencial prático é se, de fato, o *empowerment* ocorre, em função do nível de delegação ou centralização do poder exercido pelo gestor.

A equipe do projeto pode ser formada de diversas formas: transversal, matricial ou extra-muros, ou seja, com contatos com outras organizações, o que permite, como já visto, maior flexibilidade para as ações propostas nos projetos. Aktouf (1996) define algumas premissas que considera essenciais para se evitar problemas e conflitos futuros:

- 1.O projeto deve ter claramente estabelecido seu líder;
2. O líder deve ser um generalista e não um especialista, mais gestor do que técnico;
3. Deve ser legitimado enquanto tal entre as organizações;
4. É preciso estar atento ao estilo do líder do projeto em relação à natureza do mesmo: sua personalidade, reputação, experiência, etc;

5. Caso a condução do projeto como um todo possua outros interlocutores que também sejam gestores, é necessário que se estabeleça uma partilha de poderes, de recursos, etc.

6. Estabelecer uma estrutura neutra e legítima de arbitragem ou conciliação, capazes de serem respeitados quanto à capacidade de influência e imparcialidade.

Os líderes de projetos têm sob sua responsabilidade os recursos, prazo, objetivos. Mas os mais complexos e importantes problemas a enfrentar são os problemas sociais e humanos na condução dos mesmos, o que faz com que o líder de projetos precise ser *“social-oriented”* e esclarece:

Em regra geral, o gestor de projetos é apresentado como um calculista-planejador emérito, um mestre em redes e árvores de decisão, um ourives do controle de custos, do PERT e do CPM. Acessoriamente, poderia ser *social-oriented* e se preocupar com equipes e pessoas, cuja “gestão”, classificada nas “rotinas”, é considerada tarefa de “burocratas” das sedes sociais (AKTOUF, 1996, p.119-200).

Para maximizar a sinergia entre as equipes que compõem um determinado projeto, é necessário que, desde o seu início, seja criado um espaço comum onde os pontos de vista possam ser expressos e tratados simultaneamente. São assim colocados em um mesmo plano, durante um determinado período, pessoas que pertencem a diferentes estruturas, ou seja, atores internos e externos à organização.

Segundo o autor acima, o fato de um projeto ser complexo, heterogêneo, flexível, por vezes transregional, faz com que aspectos como compartilhamento de visões e de “coerência entre os discursos-representações e a vida material concreta” sejam tão importantes. Existiriam múltiplas visões de mundo que precisariam ser direcionadas para que o objetivo comum possa ser atingido: existe a visão das sedes sociais ou direções centrais da empresa, dos líderes do projeto e das equipes do projeto e se todos tivessem espaço, o poder estaria melhor distribuído.

Em um trabalho desenvolvido por Aktouf (1996) comparando o papel dos dirigentes centrais e dos chefes das equipes dos projetos e das equipes que atuavam no campo, identificou uma curiosa diferença de percepção do papel que cada um executa na relação, o que deixa clara a existência de “cultura de ofícios”: profissionais que elaboram suas próprias formas de ver, de agir, de acordo com suas próprias ideologias, seus próprios “ritos e costumes”. Enquanto alguns gestores acreditavam atuar como facilitadores para o pessoal do campo, estes os viam como meros burocráticos, preocupados com planilhas, prazos e controle de custos.

Significa então dizer que um projeto é uma situação em que existem fatores mobilizadores e aglutinadores potentes e múltiplos: o objetivo comum tangível e preciso a realizar, os desafios e as ocasiões de superação que oferece, a intensidade das relações que provoca, a proximidade e a ajuda mútua das quais é pretexto, o contato contínuo entre numerosos “perfis” e especialidades que compõe, assim como o diálogo e a colaboração em tempo real aos quais submete todos os participantes (AKTOUF, 1996, p.203).

Seguem abaixo algumas habilidades que um líder de projeto deve apresentar, segundo o autor acima:

- Deve ser um agente de transparência, de acessibilidade à informação, de paciência na escuta a fim de evitar mal-entendidos e trabalhos mal-feitos;
- Deve possuir a capacidade de uniformizar as visões distintas existentes entre os atores e de admitir a existência de certa desordem e ambigüidade;
- Aceitar e encorajar o diálogo entre as partes, visando analisar a diferentes mensagens que possam surgir;
- Deve ser capaz de recuar e questionar suas práticas;
- De não tentar impor as mesmas regras a todos;
- Reconhecer o mérito e as contribuições extraordinárias.

Em um ambiente entre diferentes empresas, a cultura a ser disseminada pelos líderes de projetos a todos aqueles que compõem sua equipe corresponde a



uma experiência, uma situação concreta centrada no grupo social, principalmente quando se deseja uma cultura de convergência, de engajamento e participação. A consequência imediata é que qualquer ator envolvido tenderá a se comportar como “sujeito considerado, consultado e chamado a dar “seu” ponto de vista, a fazer de sua tarefa um ato “seu” (AKTOUF, 1996, p.204).

Dado o que foi descrito no referencial teórico apresentado até então, percebe-se que a influência do papel do líder na disseminação de aspectos culturais em uma estrutura organizacional em rede pressupõe uma mudança no estilo de gestão tradicional. Se desde a Revolução Industrial os gestores difundiam uma visão de mundo dominante, na estrutura organizacional em rede, que tomou força com a Revolução Digital (Srour, 1998), o que se espera, segundo Kanter (1997), é que essa hierarquia de poder seja mais fluida, de acordo com a forma de vínculo estabelecida entre a empresa central e as periféricas.

No próximo capítulo, encontra-se descrita a metodologia utilizada para demonstrar de que forma o líder atua nesse sentido e as implicações decorrentes de seu estilo de gestão e da utilização das fontes de poder nos projetos que coordena.

### **3 METODOLOGIA**

---

Como forma de orientar o processo de investigação realizado e responder ao problema de pesquisa definido na introdução desta dissertação, apresenta-se a metodologia utilizada baseada no referencial teórico exposto até o momento.

#### **3.1 Especificação do problema**

Com o objetivo de investigar de que forma os líderes de projetos da Fundação Educação e Cultura influenciam na transmissão da cultura de uma organização que possui uma estrutura funcional em rede, este estudo se propôs a responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Qual a missão e objetivos organizacionais que definem o foco dos projetos concebidos e executados pela Fundação Educação e Cultura?
- b) Qual o conhecimento existente por parte dos prestadores de serviços acerca da missão e objetivos organizacionais que definem o foco dos projetos na Fundação Educação e Cultura?
- c) Como se caracterizam as fontes de poder e controle exercido pelos líderes de projetos?
- d) Como se caracteriza o estilo de gestão de projetos na Fundação Educação e Cultura?

### **3.2 Delineamento da pesquisa**

Segundo critérios propostos por Vergara (2000), a pesquisa constitui-se em um estudo de caso, pois é no próprio ambiente da organização e suas relações com o ambiente externo que ocorrem os fenômenos que melhor dispõem de elementos para explicá-los.

É também um estudo exploratório, descritivo e explicativo. Exploratório por sua natureza investigatória e de sondagem; descritivo, na medida em que foram apresentadas características que visam um maior conhecimento de fatos e fenômenos de determinada realidade; e explicativa, na medida em que algumas dessas características identificadas e descritas foram interpretadas com base em conceitos do modelo teórico apresentado e onde foram estabelecidas correlações a fim de melhor explicar os fenômenos apresentados. O desenho exploratório e descritivo de estudos de caso promove um profundo exame da organização em que existe ainda conhecimento insuficiente do contexto enfocado, o que se adapta perfeitamente no estudo da Fundação em questão.

Quanto aos meios, o método utilizado para a presente pesquisa foi o método qualitativo. Muitos estudos sobre cultura organizacional privilegiam o enfoque qualitativo de pesquisa. Segundo Alasuutari (1995), na pesquisa qualitativa um grande número de observações não são passíveis de quantificação. O método qualitativo fornece uma compreensão mais profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social e enfatiza as especificidades de um fenômeno em face à configuração de uma determinada estrutura social. Já os métodos quantitativos, segundo Haguette (2001),

pressupõem uma população de objetos de observação comparáveis entre si, com característica mais objetiva. Richardson (1999) ressalta que no método quantitativo sua validade pode ser assegurada pela identificação de diversos indicadores, justificando sua relação com conceitos que serão medidos através de variáveis dependentes e independentes.

Ambos os métodos podem ser usados de forma complementar, uma vez que toda a pesquisa envolve aspectos subjetivos e objetivos mas, no presente estudo, a análise quantitativa constitui um limitador da complexidade dos fenômenos que foram investigados.

### **3.3 Universo e amostra**

De acordo com a definição de Vergara (2000), universo ou população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características que servem de objeto de estudo. A amostra seria uma parte do universo escolhida de acordo com algum critério específico.

O universo da presente pesquisa é constituído pelos atores internos que ocupam posição de liderança de projetos da FEC e por seus prestadores de serviços. Para melhor representatividade, foi selecionada uma amostra constituída por alguns gestores de projetos da Fundação Educação e Cultura: os Gerentes-gerais e Gerentes ou Coordenadores de Projetos, em número de seis, uma vez que essas pessoas ocupam posição de poder e influência na organização e atuam como interlocutores com os principais prestadores de serviços.

Além destes, foram entrevistados seis prestadores de serviços que interagem com a Fundação há pelo menos um ano em projetos que possuem continuidade e pressupõem uma relação de parceria de longa duração. Tal amostra foi obtida através de consulta ao cadastro de fornecedores da própria instituição.

### 3.4 Técnicas de coleta de dados

O presente estudo compreende a coleta de dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários foram coletados de duas formas:

- Observação participante: esta técnica é utilizada quando pressupõe a intervenção participativa do pesquisador na realidade social que é objeto de estudo. Bruyn *apud* Haguette (2001) descreve como principais papéis do observador participante: estar presente no dia-a-dia das pessoas; fazer parte da cultura e da vida das pessoas sob observação; refletir o processo social de vida em determinada sociedade. Logo, o pesquisador exerce o papel de observador participante por fazer parte do ambiente a ser observado, no qual ao mesmo tempo o modifica e é modificado por este contexto.

- Entrevistas semi-estruturadas: segundo Haguette (2001, p.86), a entrevista poderia ser definida como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. São utilizadas, através de busca de informações por parte do entrevistado para capturar o significado dos elementos simbólicos. Nela os entrevistados revelam hábitos, sentimentos e visões em relações aos temas propostos.

A entrevista semi-estruturada foi aplicada a partir de um pequeno número de perguntas abertas, elaboradas em forma de roteiro e apresentadas no anexo desta dissertação. Foram realizadas de uma maneira informal, o que permitiu uma maior liberdade na condução da entrevista, bem como explorar melhor cada questão levantada. As perguntas foram elaboradas visando responder aos objetivos propostos neste trabalho. As declarações foram gravadas e os principais trechos foram transcritos no capítulo 4. Cada entrevista durou, em média, 40 minutos. Aos entrevistados foi garantido o direito ao anonimato, sendo identificados apenas como “gestores ou líderes de projetos” ou “prestadores de serviços”. Com o intuito de preservar ainda mais os respondentes, preferiu-se trabalhar os termos e expressões no gênero masculino.

Para levantamento de dados secundários:

- Análise Documental: o objetivo desta técnica é resgatar, através da análise de documentos internos e publicações externas sobre a organização, a história, visão, missão, princípios, políticas e normas existentes que influenciam na formação da cultura de gestão de projetos da instituição em estudo.
- Pesquisa bibliográfica, para melhor sustentação conceitual do referencial teórico.

Uma vez realizadas as entrevistas e coletados os dados secundários, passou-se para a etapa subsequente que implica o uso de técnicas para análise dos dados.

### 3.5 Técnicas de análise de dados

Os dados neste estudo foram tratados de forma descritivo-interpretativa, dado o aspecto qualitativo da pesquisa.

A análise documental foi importante para dar maior estofamento interpretativo às questões obtidas nas entrevistas. A análise através do registro de documentos internos é importante por facilitar a compreensão dos fenômenos sociais próprios da organização. A extração dos dados levou em conta a pertinência dos mesmos com os objetivos intermediários deste trabalho.

Quando da realização das entrevistas, com perguntas abertas e observações, a análise dos dados foi efetuada através da técnica da análise do conteúdo das gravações, associada à análise documental. Os dados foram organizados, classificados e interpretados dentro do contexto da pesquisa, tomando-se como base o referencial teórico apresentado no capítulo 2.

Com base nesses procedimentos, seguiu-se a análise que envolveu a combinação de descrição e interpretação, permeadas com transcrições dos respondentes, o que permite ao leitor constatar as experiências, percepções e valores dos entrevistados em relação aos fenômenos observados.

### 3.6 Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações gerais relacionadas aos métodos usados, como também algumas outras diretamente relacionadas às técnicas empregadas.

Uma primeira limitação é o fato de ser um estudo de caso. O fato de ser exploratório e descritivo por natureza, não representa o setor como um todo, apenas o caso analisado, o que leva ao problema da generalização. No entanto, o resultado da pesquisa de estudos de casos pode servir de base para novos estudos em outras organizações similares.

Uma segunda limitação pode ser a amostra selecionada de prestadores de serviços. Buscou-se, através dos critérios de escolha citados no tópico “Universo e amostra”, garantir uma certa representatividade do grupo frente ao seu universo, mas, segundo Richardson (1999), esse é um risco existente em qualquer processo de investigação.

Uma terceira limitação está no fato do pesquisador ter atuado como observador-participante na própria organização onde atua profissionalmente. Se por um lado, o fato de ser membro conhecido do grupo pesquisado facilita a integração, por outro o pesquisador, involuntariamente, pode por vezes perder a objetividade exigida pelo trabalho científico e registrar os fatos carregados de afetividade (RICHARDSON, 1999). Para neutralizar esse fato, o pesquisador procurou ter consciência dos conflitos que este tipo de pesquisa gera e criou defesas para, todo o tempo, restabelecer sua posição de pesquisador objetivo.



Em termos de técnicas específicas utilizadas nesta pesquisa, um limitador encontrado diz respeito ao uso de entrevistas como principal recurso de informação. Entrevistas podem conter preconceitos, receios ou algum entendimento ambíguo nas perguntas e respostas (RICHARDSON, 1999). Este limitador foi amenizado com uma checagem cruzada dos dados coletados entre o conteúdo trazido pelos respondentes, bem como pelo cruzamento deste com a análise documental e observações realizadas pelo pesquisador.

## 4 REFERENCIAL PRÁTICO

---

### Apresentação e análise dos dados

#### 4.1 Caracterização da Fundação Educação e Cultura – sua missão e objetivos organizacionais

A Fundação Educação e Cultura - sociedade civil sem fins lucrativos - foi fundada em 1977 , cuja missão, definida por seu fundador, é “contribuir, através do uso dos meios de comunicação, para a solução dos problemas educacionais da maioria da população brasileira” . Ela surgiu como um instrumento de responsabilidade social tendo o mote “educação” em seu sentido mais amplo, como seu principal objetivo. Suas ações são alavancadas com o auxílio das empresas mantenedoras.

Sua atuação é focada em três frentes: projetos de educação à distância ou presenciais, incluindo um canal de televisão, projetos de preservação do patrimônio nacional e projetos de preservação do meio ambiente.

Os objetivos da Fundação Educação e Cultura, concretizados através de projetos, estão previstos no artigo 2º do seu Estatuto:

**ARTIGO 2º:** - Os objetivos da FUNDAÇÃO compreendem a promoção, apoio, incentivo e patrocínio de ações nos campos cultural, educacional, social, filantrópico, comunitário, recreativo/esportivo, científico-tecnológico, no Brasil, podendo, para tanto, (1) criar, manter e/ou participar de entes privados, objetivando a produção, divulgação, comercialização de bens dentro de suas áreas de atuação e a prestação de serviços especializados, cumpridas as exigências legais após anuência do Ministério Público; - (2) firmar contratos e convênios com entidades públicas ou privadas; - (3) promover espetáculos, eventos, cursos, simpósios, exposições, concursos,

e quaisquer outras atividades vinculadas aos seus objetivos; - (4) distribuir bolsas de estudo e de pesquisas e prêmios.

A fim de investigar a uniformidade do conhecimento acerca da missão e objetivos estratégicos da Fundação, foi perguntado aos gestores de projetos:

**“Quais são os principais pontos que determinam a escolha de um projeto pela fundação em função dos objetivos do mesmo?”.**

As mais significativas respostas obtidas foram:

O que a gente busca é que esse projeto contenha ações que estão na nossa agenda principal e que é mutável ao longo dos anos. Não há uma regra evidenciada, mas o que há são oportunidades nesses focos que estamos trabalhando, que são educação em todos os sentidos e não só a educação formal, a questão da sustentabilidade, que tenha vida longa, que nosso investimento não vá para o buraco logo que a gente saia de lá.

O que a casa quer em relação a “Educação é Tudo” não é claro para as pessoas. Quando falo, falo da minha perspectiva, mas não é comum. Tínhamos que poder falar como a Fundação se coloca em relação a isso, mas eu não sei. O que fica de comum com os gestores de projetos que têm uma mesma abordagem? Eu não sei.

A Fundação tem suas gerências gerais e há por esse mundo a fora situações que se identificam com o vetor daquela gerência. A Fundação, sobretudo na área de Educação, tem muitas possibilidades de estar atuando por aí.

Dentro da nossa visão, é a oportunidade e relevância. Como somos uma casa de parcerias, elas se apresentam e sendo oportunas dentro da missão, que é trabalhar com Educação para grandes números como solução para a população, a gente tem claro também o que é oportunidade ou não dentro da nossa missão e ética. Pode ser oportuno, mas irrelevante. Tem que ter as duas coisas.

Percebe-se que entre os gestores de projetos existe um entendimento de que o foco de atuação é educação, mas o que é pertinente ou não dentro desse guarda-chuva institucional, dentro da missão definida pelo fundador, parece ainda não estar totalmente alinhado internamente. A consequência dessa ampla possibilidade de atuação percebida pelos gestores - além de causar uma certa confusão no momento da escolha de projeto em função da pertinência ou não de seus objetivos conjugados à missão da instituição - poderá ser uma dificuldade de

entendimento também dos terceiros sob essa questão. A percepção dos prestadores de serviços a respeito do entendimento que possuem da missão e objetivos organizacionais e dos projetos que a fundação gerencia encontra-se no tópico a seguir.

Embora seja uma instituição sem fins lucrativos, isso não significa que ela não tenha que buscar recursos e aumentar suas reservas financeiras. Pelo contrário, a gestão dos projetos é focada na obtenção de resultados financeiros por meio do alcance de *superávit*, a fim de que permaneça saudável ao longo do tempo. Para tal, ela busca identificar, abordar e estabelecer relacionamento com potenciais investidores em projetos, internamente denominados de “parceiros”, para a realização da sua missão.

Na data da realização da pesquisa, a organização possuía em seu quadro funcional 230 funcionários efetivos, 32 estagiários e 6.600 prestadores de serviços em seu cadastro, sendo 3.500 ativos no último ano.

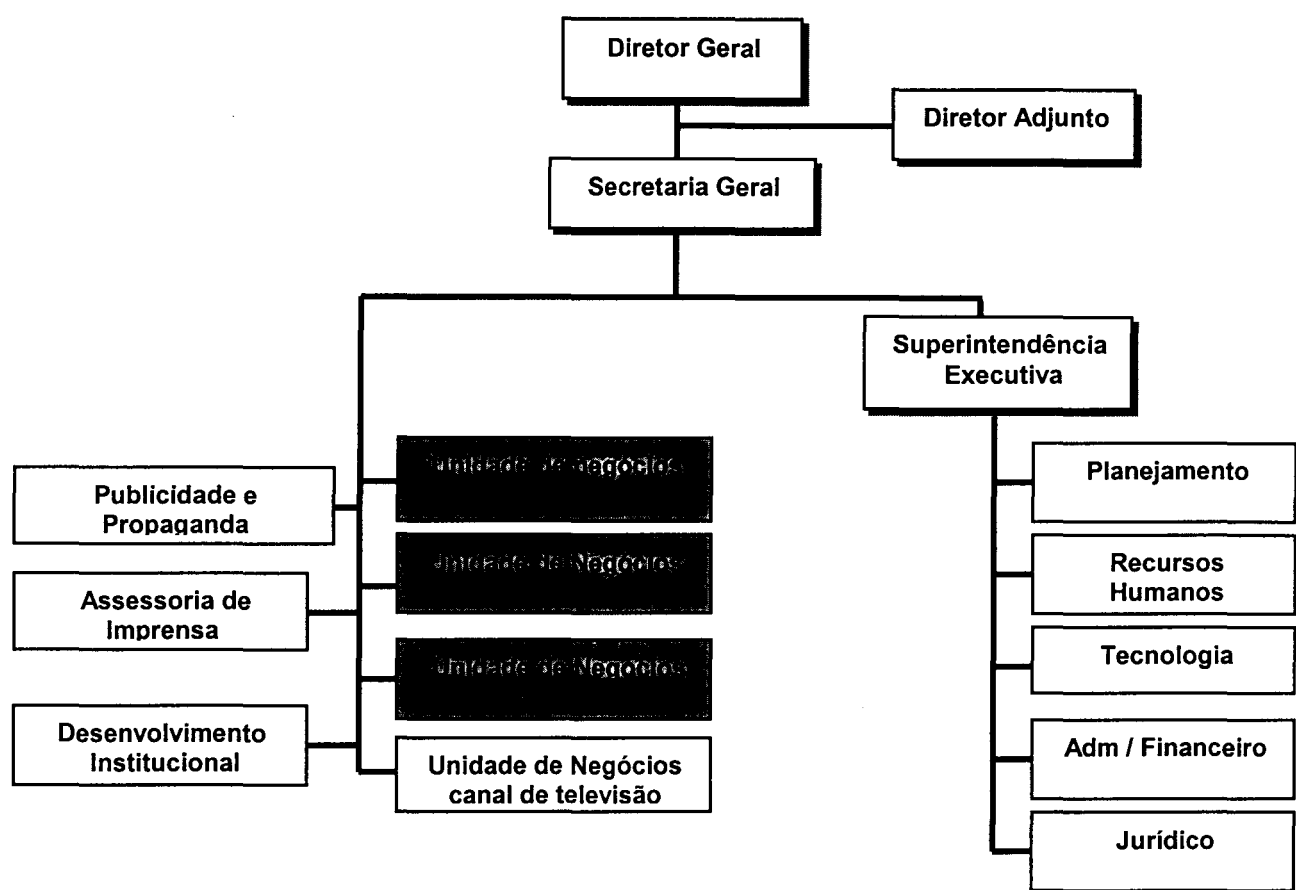
No ano de 2000 a FEC passou por uma reestruturação organizacional conduzida por consultoria externa que formalizou uma estrutura matricial de atuação. Como resultado de tal consultoria, iniciou-se um processo de mudança do *modus operandi* derivado da estrutura da época. Chegou-se a uma nova arquitetura organizacional, definida por unidades de negócios e com as operações suportadas por equipes matriciais. A mudança no desenho de gestão trouxe um ar de modernidade gerencial que até hoje causa desconforto aos gestores que estavam adaptados à cultura vigente no passado. Percebe-se que entendem a necessidade de acompanhar os novos tempos, mas se recusam, de forma sutil, em abrir mão de certos símbolos de *status* que tanto acalentaram, como por exemplo, salas e secretárias exclusivas.

A nova estrutura organizacional teve como premissa as seguintes características, conforme descrito em documento interno elaborado pela consultoria Andersen Consulting (2000):

- Foco no desenvolvimento de conteúdo: cada área fim (áreas de projetos) da Fundação reúne uma equipe básica com foco de atuação específico e responsabilidade por suas iniciativas;
- Estruturação da organização por projetos: cada área fim é estruturada e operada como Unidade de Negócio, responsável em articular, com as demais áreas da própria instituição, a sustentabilidade, controle e prestação de contas de seus projetos;
- Filosofia de serviços compartilhados: as atividades de suporte (por exemplo: Administração, Finanças, Recursos Humanos, etc.) são estruturadas de acordo com sua competência e devem atuar como prestadores de serviços internos;
- Estruturação do desenvolvimento de novas oportunidades: as atividades de identificação e desenvolvimento de novas oportunidades deverão ser formalmente organizadas e desenvolvidas;
- Dois mecanismos de gestão colegiada: Comitê estratégico (direcionamento) e Comitê Executivo (operação).

A seguir na Figura 2 é apresentada a estrutura interna atual da Fundação Educação e Cultura:

Figura 2 – Estrutura da Fundação Educação e Cultura



Fonte: Documento interno da FEC

As áreas objeto de estudo desta dissertação são as identificadas em cinza, denominadas “Unidades de Negócios”. O canal de televisão foi isolado desta análise por possuir algumas características culturais distintas, o que poderia distorcer o resultado da presente pesquisa.

O Gestor da Unidade de Negócios é responsável pela operação integral e do desenvolvimento e lançamento de novos produtos relacionados a sua unidade. Como já mencionado, é na Unidade de Negócios que ocorre a gestão dos projetos conduzidos pela Fundação.

Ainda nesse mesmo documento elaborado pela consultoria externa, estão listadas as principais capacidades-chave, responsabilidades e atividades esperadas das áreas de projetos, conforme listadas abaixo:

Capacidades-chave:

- Criação: desenvolvimento de idéias relacionadas à educação, patrimônio e meio-ambiente que contribuam com a missão da Fundação;
- Gestão de projetos: execução das disciplinas de gestão de projetos: cronograma, escopo, recursos físicos/humanos, orçamento.

Principais responsabilidades:

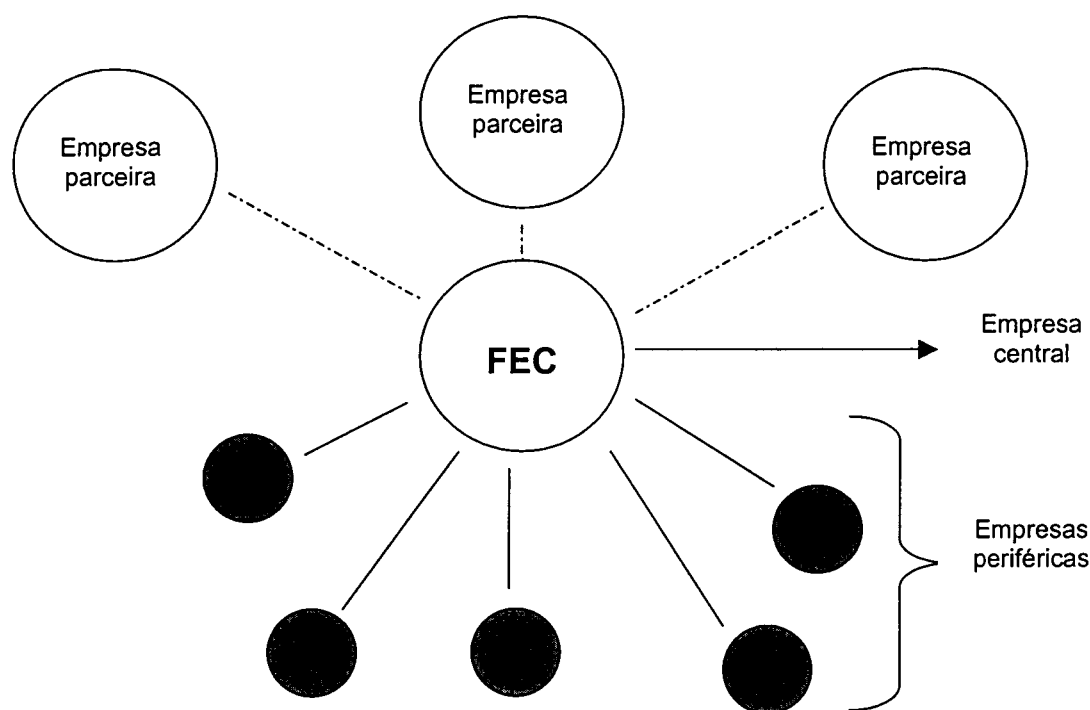
- Responder pelos resultados financeiros e operacionais da sua Unidade de Negócio;
- Supervisionar as ações de Educação e Implementação executadas pela área competente;
- Apoiar a equipe de Desenvolvimento Institucional no desenvolvimento e ação de oferta de produtos;

Atividades do dia-a-dia:

- Interage com a área de Desenvolvimento Institucional para o desenvolvimento e oferta de novos produtos;
- Gerencia os projetos em andamento dentro da Unidade de Negócios;
- Planeja e gerencia orçamento dos projetos de sua Unidade de Negócios e os recursos alocados aos projetos sob sua responsabilidade;
- Orienta e desenvolve suas equipes.

As equipes que compõem os projetos são formadas internamente pelo gestor do projeto, eventualmente um coordenador de projetos para o acompanhamento de ações mais pontuais e membros das equipes de staff para apoio administrativo. As ações ligadas ao desenvolvimento de conteúdo e execução dos projetos ocorrem prioritariamente por terceirização de serviços, o que caracteriza a estrutura funcional em rede explicitada por Castells (1996), Kanter (1997) e Hendry (1997). É o típico formato de redes de sub-contratação centralizadas em uma empresa – denominada empresa central e as outras empresas prestadoras de serviços como empresas periféricas. Segue abaixo uma exercício reflexivo com uma tentativa de representação da arquitetura organizacional em rede da Fundação:

Figura 3 – Arquitetura organizacional em rede



Fonte: desenvolvido por Maria Fernanda Esteves



O foco do estudo desta dissertação está na cultura de gestão de projetos estabelecida entre a Fundação e as empresas periféricas. Internamente é comum o uso da palavra “parceiro” para identificar as empresas com as quais estabelece alianças estratégicas ou contratam os seus serviços para o gerenciamento de projetos sociais. Normalmente cada projeto abrange mais de uma parceria em função do tamanho dos mesmos. Cada parceiro contribui com uma cota - ou em recurso financeiro ou algum outro recurso que possa ser transformado em valor de uso pelo projeto.

Os líderes ensaiam chamar de “parceiros” também os prestadores de serviços, mas como será visto mais adiante em relatos dos prestadores, esse discurso não é incorporado por eles.

A Fundação, através da contratação de empresas periféricas, procura focar sua atuação naquilo que considera seu *core business*: concepção de conteúdo educacional e competência na gestão de projetos de educação, alavancados por meio de parcerias estratégicas, direcionado para atingir a grande massa da população brasileira.

O prazo de elaboração e execução de um projeto depende da natureza do mesmo, por isso é fundamental que a equipe seja montada de forma flexível para atender às demandas específicas que surgem de acordo com cada projeto. Flexibilidade é um dos benefícios que a estrutura em rede oferece, apontado tanto por Kanter (1997), quanto por outros autores como Castells (1996), Srour (1998), entre outros. Além disso, conforme citado no referencial teórico, a organização em rede também permite um melhor controle de custos e poder de inovação, benefícios estes também percebidos na gestão por projetos na Fundação Educação e Cultura.

A metodologia de gestão utilizada na instituição é baseada no PMBOK(*Project Management Body of Knowledge*), desenvolvida pelo *Project Management Institute*, que já teve suas principais características apresentadas no tópico 2.3.1 do referencial teórico. Das gestões específicas apresentadas naquela oportunidade, as que são mais presentes na gestão dos líderes de projetos da Fundação são: gestão do escopo; gestão do tempo; gestão dos recursos; gestão ambiental; gestão dos suprimentos.

Tal afirmação poderá ser comprovada com a percepção colhida junto aos prestadores de serviços e na própria descrição das atividades elaborada pela consultoria externa Andersen Consulting. Essa prioridade talvez se dê pelo forte compromisso existente com seus mantenedores e parceiros em cumprir com as cláusulas estabelecidas contratualmente, em função da rígida legislação que envolve as atividades realizadas por fundações ou instituições que recebem capital de terceiros.

Os aspectos de gestão mais focados em gerenciamento de questões mais subjetivas, tais como gestão de pessoas ou de processos de comunicação, parecem ser tratadas como um item de importância secundária. “Prazos, normas, cronograma, orçamentos e contratos” parecem ser as palavras de ordem e que requerem maiores cuidados dos gestores de projetos na Fundação. Essa suposição poderá ser comprovada nos itens a seguir.

#### **4.2 Análise do nível de entendimento que os prestadores de serviços possuem acerca da missão e objetivos da Fundação Educação e Cultura e seus projetos**

Nas entrevistas constatou-se a existências de dois fatores importantes para um melhor conhecimento e entendimento da missão e objetivos da Fundação e de seus projetos: o tempo de prestação de serviços aliado ao convívio físico nas instalações da organização. Segundo Geertz (1996), é através da convivência que os indivíduos passam a partilhar o universo de significados. Uma ação simbólica é percebida quando os hábitos são peculiares àquele ambiente e das pessoas que compartilham de determinada cultura. Qualquer ação sendo repetida com frequência torna-se padrão e desenvolve um caráter significativo para o ser humano (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Um prestador que tenha pouco tempo de contrato, mas que conviva internamente com mais frequência que outro prestador de anos de relacionamento, mas que realiza atividades externas, parece ter um maior entendimento do que é a Fundação e o porquê da escolha de determinados projetos.

A questão central dessa diferença está na informação e na compreensão do ambiente interno. Quando o prestador está mais presente fisicamente na Fundação, convive com outros funcionários além do gestor do projeto, se relaciona com as outras áreas da empresa, recebe estímulos de diversas frentes e com isso consegue montar um mosaico e desenvolver uma sensação de pertencimento que não ocorre com quem tem contatos presenciais apenas em momentos de reuniões.

Os líderes de projetos colocam-se disponíveis para a passagem de informações acerca da natureza do projeto, mas normalmente esse procedimento ocorre em uma fase inicial. A partir desse momento é assumido que os prestadores já entenderam o suficiente para a execução de suas atividades e a troca freqüente de informações se dá de forma mais restrita às questões operacionais ou executivas da tarefa em si.

Quando perguntados acerca dos pontos que fizeram com que a Fundação escolhesse um projeto, alguns prestadores sentiram enorme dificuldade. Alguns falaram especificamente do restauro de patrimônio, outros que a missão seria trabalhar com educação, mas uma resposta completa se deu poucas vezes. A pergunta realizada foi a mesma direcionada aos gestores:

**“Quais são os principais pontos que determinam a escolha de um projeto pela Fundação em função dos objetivos do mesmo?”.**

Alguns responderam da seguinte forma:

Não era claro para mim o que a Fundação faz até a campanha que passa na TV. É difícil entender de fora. Tem projetos que eu sequer tinha ouvido falar. O grande problema é a distância dos gestores, mas não sei se não existem outras prioridades.

Nota-se que este prestador tem atualmente noção da missão e do portfólio de projetos que a Fundação atua, mas de fato não respondeu porque os desenvolve.

Um outro prestador disse:

A Fundação trabalha para diminuir a defasagem idade série.

Trabalhar para diminuir a defasagem idade série é um dos objetivos de um dos projetos da Fundação Educação e Cultura. Nesse projeto, um aluno que tenha interrompido seus estudos por algum período e esteja com a idade acima do permitido para retornar à escola, consegue resgatar sua escolaridade formal.

Segue agora o relato mais completo encontrado e um ponto interessante - o prestador já foi funcionário da instituição:

A idéia é de que são projetos de se fazer um produto. A FEC tem duas marcas específicas: uma é o produto, um produto diferenciado, com qualidade educacional, coisas grandes que vão ser disseminadas por todo o país, são projetos para serem usados em grande escala. São projetos de educação que vão fazer um diferencial na educação no país. Outro ponto que acho que é um grande diferencial da Fundação é como esses projetos vão ser implementados.

São projetos de ponta em termos de Educação e utilizando toda a parte de tecnologia educacional que vem de anos, da própria TV. Eu acho que a Fundação conseguiu aliar esse tipo de produto e esse diferencial de implementação. A Fundação conseguiu aliar esses dois pontos que a diferenciam em relação aos outros projetos de outras instituições.

E complementa explicando porque para ele a missão parece ser tão clara:

Mas sei isso dessa forma porque trabalhei na FEC. Antes de entrar na Fundação eu não tinha essa visão, naquele momento dizia "são projetos", não tinha essa visão de conjunto. Uma pessoa que trabalha fora da Fundação não tem noção daquilo que ela faz. Muitas vezes o prestador faz bem o seu trabalho, mas é difícil para ele representar ali a Fundação porque não sabe nem efetivamente o que está representando. Você não tem noção do projeto, então se não tem alguém da Fundação ali que esteja realmente, de alguma forma, orientando e estando presente, é bem difícil. Depois que trabalhei e saí, aí era mais fácil por que já tinha a cultura do que é trabalhar na Fundação, que tipo de projeto realmente interessa. Qual o diferencial eu já sabia, porque já havia trabalhado lá, porque vivenciei isso. Antes não, era importante ter alguém da Fundação junto porque faltava saber o que era a Fundação e talvez a gente não representasse a Fundação de uma forma completa, porque estava ali muito especializada, não estava sabendo de um conjunto. Uma proposta que dou é que os prestadores precisam ter essa visão de conjunto, que falta.

É através da convivência que os indivíduos partilham o universo de significados. Com a convivência, determinadas categorias, códigos, vão dando o tom do funcionamento de determinado grupo (GEERTZ, 1989). Quando alguém vivencia um determinado comportamento que se repete no grupo social, acaba incorporando como hábito tal comportamento (MORGAN, 1996; BERGER e LUCKMANN, 2002). Para Berger e Luckmann (2002), conforme visto no tópico que abordava a cultura e o universo simbólico, este possibilita aos integrantes de determinado grupo uma forma comum de apreender determinada realidade, integrando significados, viabilizando a comunicação.

No último relato transcrito, o respondente identifica que consegue se inserir no contexto da organização por já ter feito parte desse grupo social, o que facilita o entendimento daquilo que lhe é demandado agora como prestador de serviços.

Como a proposta de terceirização pressupõe que a atividade é ou pode ser exercida em outro ambiente institucional, como mencionado por Hendry (1997), a transmissão de aspectos culturais pode ficar comprometida, pois dependeria fortemente da presença física e da vivência de algumas experiências. A transmissão da cultura entre dois representantes de organizações distintas se dá de forma diferente de quem nela convive e interage. Para Geertz (1989), a cultura pode ser compreendida, mas não vivenciada em sua plenitude se um determinado membro não pertence àquele determinado ambiente.

Para ser compreendida é necessário que o prestador de serviços receba informações que lhe permitam desenvolver o entendimento mínimo de determinada organização. Essas informações podem chegar de diversas formas. O importante é que se consiga estabelecer um padrão de linguagem comum de determinados códigos importantes para a realização das atividades e para que possam ter uma visão global, ao menos do projeto no qual estão inseridos.

Um prestador apresentou um exemplo interessante dessa dificuldade de entendimento que possui em compreender os significados da instituição. Segue o relato:

Não havia como sair um relatório da empresa. Nós íamos para a Fundação Educação e Cultura, juntávamos com fulano, nós sentávamos e ajudávamos a preparar o relatório. Fizemos um trabalho que era a quatro mãos, e lá fazia porque muitas vezes a gente preparava uma coisa mais seca. Então a gente ia para lá e transformava no maleável, transformava numa linguagem da Fundação, do jeito que vocês gostam de elaborar e apresentar. Nós não conseguimos falar a mesma linguagem até o final do projeto.

Dificuldade similar tiveram outros prestadores:

Pediu-se um trabalho A, fez-se acreditando ser A e o "cara" quer um trabalho B. Aí você volta, sem que a gente muitas vezes tenha contato direto com o fulano. Aí a gente vai e faz B. Aí, vai no outro gestor que quer de repente A ou B, aí é uma loucura. Não sei se nós não entendemos ou se são eles que não se entendem. É muito ruído na comunicação.

Aqui se recorre à semiótica, teoria geral dos signos, e proposta por Geertz (1989) para um melhor entendimento da cultura, para analisar o contexto exposto. O exemplo a seguir pode complementar o esclarecimento. Quando se fala “vaca” no Brasil se pensa em um alimento para consumo, mas na Índia, por exemplo, “vaca” é um animal sagrado. Na Índia, a última ligação que farão com o termo é que seja um animal para consumo humano. A palavra, neste caso, é um signo que carrega em si todo um significado construído em função do contexto no qual está inserido (ECO, 2001). É por meio da linguagem que uma idéia ou cultura pode ser compreendida, um conhecimento pode ser coletivizado.

Quando um prestador não entende o discurso do gestor, pode ser que os códigos não tenham sido ainda apreendidos por ele. Essa questão do fluxo de informações e seu entendimento será melhor explorado no tópico a seguir, onde serão analisadas as fontes de poder e controle da organização.

O fato é que um prestador de serviços é um terceirizado e, portanto, possui uma vivência física mais distante. Segundo Aktouf (1996), é papel do líder de projetos desenvolver esse elo entre as partes por meio do compartilhamento da informação.

Essa informação, sendo realizada de forma deficiente, provoca a falta de comprometimento maior do prestador. Não que ele não o tenha, pois todos os prestadores entrevistados vibram com o trabalho que realizam, mas o compromisso que de forma geral apresentam com a Fundação, parece ser com o que fazem e não com a missão ou objetivo maior do projeto. É pelo desejo de continuarem prestando serviços para a organização que se empenham e se sujeitam a determinadas condições. Sua motivação não passa necessariamente pelo sucesso do

empreendimento como um todo, mas pela possibilidade de carregar o nome da Fundação Educação e Cultura no seu portfólio de clientes.

Não existe a sensação de pertencer a uma equipe maior do projeto e isso parece se dar pelo distanciamento existente entre a realidade da Fundação e dos terceiros. Aqui a informação se apresenta como instrumento de alienação. Ocorrem reuniões, trocas de e-mails, mas as informações que circulam são focadas na atividade específica do terceiro, o que não lhe permite ter a visão do todo, nem da importância da sua atividade com o todo do projeto e do impacto deste na Fundação.

Pelo que foi visto no tópico anterior, os líderes da Fundação não o percebem desta forma. Para eles, a troca de informações ocorre com frequência e isso é fato. Mas a questão não parece ser a frequência, mas a qualidade e natureza da informação que é transmitida.

No próximo tópico o fluxo de informações será analisado enquanto importante fonte de poder.

#### **4.3 Caracterização das fontes de poder e controle utilizadas pelos líderes de projetos**

O poder é necessário para o estabelecimento de uma certa regra, normas de conduta, uma certa disciplina fundamental para convivência nos grupos sociais. O poder coordena a ação humana, que gera como consequência uma eficácia produtiva (ARENDT *apud* BARBOSA, 2001; FOUCAULT, 2002). Caso não houvesse uma estrutura de poder e controle estabelecida, viveria-se em um estado de anarquia. Portanto, o poder não pode ser focado apenas sob a perspectiva



negativa, embora, quando mal utilizado, cause danos às relações humanas em todas as suas esferas. Outra característica importante do poder mencionada por Foucault (2002) é que ele não tem um dono, ele é circunstancial.

Analisando-se a relação de poder exercida entre a empresa central e as empresas periféricas - no caso em questão, entre a Fundação Educação e Cultura e os prestadores de serviços - poder-se-ia imaginar que a Fundação seria a detentora do poder por ser a demandante da prestação do serviço. No entanto, quando contrata algum prestador, acredita-se que este tenha uma *expertise* que ela não detenha. O poder exercido pelo prestador ocorreria por meio da qualificação técnica que possui. Desta maneira, o equilíbrio de poderes estaria de certa forma resguardado.

No entanto, este equilíbrio de fato parece não ocorrer. Os gestores, através dos mecanismos de controle existentes, cercam o prestador de tal forma que acabam influenciando e interferindo inclusive na atividade técnica desenvolvida pelo terceiro, e que foi contratado exatamente por sua competência e diferencial. E os motivos podem ser de diversas naturezas e fontes de poder, como será analisado a seguir.

Foram escolhidas algumas fontes de poder listadas por Morgan (1996) para serem investigadas através de análise documental e das entrevistas realizadas. As principais fontes de poder escolhidas para serem identificadas foram: autoridade formal; controle sobre recursos escassos; estrutura organizacional, regras ou regulamentos; processo de tomada de decisão; controle do conhecimento e informação; controle dos limites; controle da tecnologia; alianças interpessoais; controle das contra-organizações; simbolismo e administração do significado; fatores estruturais que definem o estágio da ação; o poder que já se tem (MORGAN, 1996).

Maiores detalhes acerca dessas fontes podem ser encontradas no item 2.2 do referencial teórico anteriormente apresentado.

Um dos fatores a se apontar é o porte das empresas periféricas. Como em sua grande maioria são compostas de fornecedores de um porte menor, estes estabelecem uma relação de dependência com a Fundação, não de aliança. Desta maneira, fica estabelecida uma relação entre desiguais (KANTER, 1997). Por mais que o prestador detenha um conhecimento específico, este conhecimento é neutralizado pela estrutura de controle exercido pela Fundação. Às vezes sutil, às vezes nem tanto.

A Fundação, com o intuito de acompanhar de perto todas as atividades dos terceiros, extrapola os limites do acompanhamento necessário para muitas vezes exercê-lo com o controle do próprio conhecimento técnico do prestador. Tal afirmação poderá ser comprovada a partir de relatos de ambas as partes que se seguirão neste tópico.

Com relação ao controle técnico, algumas cláusulas de contrato fornecidas pela empresa parecem esclarecer essa questão. Elas são bastante restritivas quanto à produção técnica dos prestadores de serviços. Seguem abaixo alguns exemplos:

A CONTRATADA cede à CONTRATANTE a título universal e de forma irrevogável e irretratável, os direitos patrimoniais de autor que lhe cabem tendo em vista a produção executiva em cumprimento a este contrato, cessão esta que se encontra devidamente remunerada, conforme previsto na cláusula X *supra*.

Na condição de única titular dos direitos patrimoniais de autor do material criado, a CONTRATANTE poderá dispor livremente do material, para toda e qualquer modalidade de utilização, por si ou por terceiros por ela autorizados para tais fins. Para tanto, a CONTRATANTE poderá, a seu único e exclusivo critério, licenciar e/ou ceder a terceiros, no todo ou em parte, seus direitos sobre o material, não cabendo à CONTRATADA qualquer direito e/ou remuneração, a qualquer tempo e título.

“Contratada” é a denominação que se dá ao prestador de serviços e “contratante” é a empresa central, a Fundação.

No entanto, para a Fundação, algumas dessas cláusulas parecem fazer sentido por diversas razões: resguardam a liberdade em utilizar o conhecimento adquirido ou o serviço realizado em outros projetos ou oportunidades futuras que possam surgir. Como o objetivo social dos projetos é de interesse nacional, por vezes o prestador, embora incomodado, acaba por aceitar sem ressalvas tais imposições.

Outra argumentação para a utilização de cláusulas restritivas é que a legislação que regula o funcionamento de fundações e instituições sem fins lucrativos, como a resolução 68 (13/11/79) da Procuradoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ou as que normatizam o benefício de incentivos fiscais, são igualmente severas e têm um excessivo rigor burocrático com relação a prestação de contas junto a parceiros ou para o intuito da manutenção de isenções fiscais. Isso faz com que a FEC assuma o mesmo rigor burocrático, mas que lhe garante, além das isenções, uma imagem de reconhecida lisura em seus processos internos e na administração de recursos doados por parceiros.

Os contratos parecem excessivamente controladores, mas em parte explicado pelo rigor no qual seu segmento de atuação está inserido. Acontece que, na tentativa de se defender, ou de defender o interesse do patrocinador, acaba sendo dura com o fornecedor. Kanter (1997) ressalta que as decisões do que está ou não coberto por essa relação que se estabelece contratualmente são fontes geradoras de conflito, pois elas deslocam a vantagem para perto ou para longe de uma ou de outra parte, reforçando a desigualdade existente entre os atores sociais.

Outro ponto a ressaltar é o processo de licitação realizado para a contratação de prestadores de serviços, aspecto também mencionado nas entrevistas realizadas. Para que um terceiro possa prestar serviços a Fundação, ele

precisa participar de um processo de licitação conduzido pela área de Compras. Esse procedimento visa garantir a imparcialidade e o cumprimento dos critérios previamente estabelecido entre as partes.

A segunda pergunta realizada na entrevista teve como objetivo identificar como ocorre o processo de escolha dos prestadores. Esta pergunta buscava identificar o grau de interesse em obter poder através de escolhas pessoais, de se posicionar em função da influência exercida sobre o conhecimento prévio dos prestadores. Segue abaixo a pergunta:

Para os gestores de projetos:

**“Como ocorre o processo de escolha dos prestadores de serviços?”.**

Para os prestadores de serviços:

**“Como você se tornou um prestador de serviços da Fundação Educação e Cultura?”.**

Os líderes de projetos dizem optar pela competência técnica, pela qualificação e pela capacidade que o prestador demonstra em sentir-se parte do grupo de trabalho, de “vestir a camisa”.

Seguem alguns comentários dos líderes:

Buscamos prestadores não somente pela parte técnica. Logicamente que é preponderante, mas como a gente costuma fazer uma tomada de preço, nas reuniões de licitação a gente costuma perceber quem está mais próximo dos nossos propósitos, porque vão entender melhor o trabalho a ser desenvolvido.

A gente tem que conhecer as pessoas e colocar as pessoas nos lugares que elas possam mais contribuir. São vários aspectos: a experiência que a pessoa tem naquilo que eu preciso que a pessoa faça; depois as competências pessoais ligadas às competências técnicas, pois essas duas coisas são fundamentais. Só pode participar como prestador aquele que acredita no que faz a Fundação, quem tem orgulho de botar a camisa da FEC, quem acredita em educação, que acredita no que faz.

Você escolhe entre alguns que já trabalharam com você, é melhor porque já tem a experiência com para lidar com as informações. Via de regra, a gente escolhe pela competência técnica. O fornecedor tem que vestir a camisa.

Tem as pessoas que eu conheço, que são da área e que eu gostaria que entrasse na licitação. Tento bater as minhas indicações com o caminho que a empresa está seguindo.

Seguem agora alguns comentários dos prestadores de serviços sobre como ocorreu o processo de escolha para tal:

Por acaso uma amiga me indicou para o Gerente Geral da área. Comecei prestando serviços como convidado.

Já era a maior empresa brasileira nesse segmento. Esse tipo de contratação passa muito por quem conhece quem. Então mudam-se os gestores da Fundação, mas X permanece porque os sócios têm excelentes relações com Y.

X tinha um relacionamento anterior com o sócio da empresa. Na busca de novos clientes, chegamos até a Fundação e ela nos chamou para fazer um teste.

Eu já conhecia algumas pessoas aqui da área P. Mas participei de uma seleção e a opção por mim foi por conta do conteúdo.

Muitos prestadores participam do processo de licitação por indicação dos próprios gestores. É rara a busca de fornecedores para prestação de serviços via catálogos especializados. São indicações pessoais ou indicações obtidas através de outros profissionais do ramo e de confiança dos gestores de projetos que são mais freqüentes. Segundo Barbosa (2001) o critério de seleção por conhecimento está impregnado no contexto histórico brasileiro e é comum sua reprodução na realidade organizacional.

No entanto, para resguardar a imparcialidade no processo, ocorrem as licitações anteriormente citadas, que são coordenadas por uma área neutra, o departamento de Compras. A escolha final é realizada em função do preço aliada à proposta de trabalho apresentada ou à notória especialidade que o prestador escolhido possua. Esse procedimento de indicação de pessoas conhecidas para participarem do processo de licitação é histórico na Fundação e está descrito como válido em suas políticas internas. Os prestadores que mencionaram terem sido

contratados por conhecimento pessoal o foram anteriormente à gestão atual. Mas o fato é que possuíam uma qualificação e competência técnica reconhecidas que permitem que continuem prestando serviços em diversos projetos até os dias de hoje.

No entanto, tal atitude é encarada por Kanter (1997) como uma atitude paternalista, na medida em que a empresa periférica fica devedora da relação firmada em função de uma relação prévia, o que tornaria o prestador uma entidade mais propícia à uma situação de dependência. Esse fato também geraria a postura de lealdade descrito no modelo de Barros e Prates (1996) com o gestor do projeto.

Um aspecto a ressaltar é que parece facilitar muito quando um prestador já é conhecido por ter realizado trabalhos anteriores na instituição. Quando prestam serviços repetidas vezes, desenvolvem um conhecimento tácito dos processos e sem perceber os incorporam como hábito, como descrito por Berger e Luckmann (2002). Esse fato ficou claro por meio do discurso utilizado. Os prestadores mais influenciados pela cultura da organização referem-se a ela de forma diferente dos prestadores com relações mais distantes. Os que compartilham da gramática simbólica utilizam termos como “Fundação” ou “FEC”, forma habitual de se referir internamente à organização. Outros falavam “nós” quando se referiam à Fundação, demonstrando o desenvolvimento de uma relação de vínculo afetivo com ela.

A próxima pergunta realizada foi:

**“Em que momento os prestadores de serviços são envolvidos nos projetos?”.**

Esta pergunta impacta em diversas fontes de poder: controle dos recursos; controle do conhecimento e da informação; controle dos limites (MORGAN, 1996).

De maneira geral, os gestores de projetos e os prestadores responderam que a entrada deste último depende prioritariamente do tipo de prestação de serviços a realizar e do orçamento disponível para contratação. Existem prestadores que participam desde a concepção e definição das estratégias de implementação dos projetos, outros entram em uma fase de execução e outros, ainda, acompanham o processo desde o início.

Concordam também que facilitaria muito se todos pudessem entrar no início do projeto, mas relataram não existir recursos financeiros nos projetos para tal. Como o modelo de estrutura organizacional defendido pela organização é de terceirizar ao máximo e se ater à gestão dos projetos, os prestadores estão presentes em diferentes etapas, alguns mais do que outros.

Reconhecem diferenças que surgem entre os prestadores em função desse momento de entrada no projeto, em relação ao conhecimento que possuem acerca dele como um todo, conforme comentado por alguns líderes:

É muito difícil você ter o mesmo resultado de uma pessoa que entende do processo inteiro, que compreende todas as atividades daquela que tem uma compreensão fragmentada. A contribuição dela tem menos qualidade porque ela não sabe exatamente se aquilo vai interagir com aquela idéia lá do começo ou com aquele resultado lá do final.

Geralmente entram numa fase de execução. Você desenha a escadaria, começa a subir, aí eles chegam na fase que lhes correspondem. Acontece por correria, por orçamento, você acaba não incorporando todo mundo. Você já tem que estar muito claro daquilo que você quer, porque senão é difícil contratar o cara sem dizer exatamente aquilo que você quer. Olha, lhe digo francamente, nesses projetos que a gente faz a gente é obrigado a pensar mesmo sem eles. O ideal é pensar os projetos conversando com esses "caras", licitar alguém para pensar junto. Às vezes a gente faz isso.

Os prestadores têm a mesma percepção dos gestores de projetos. São convidados a participar em função da prestação de serviços contratada. Foi

escolhido apenas um comentário para representar um pensamento coletivo, pois os outros seguem a mesma linha de argumentação:

Não existe uma constância, depende do projeto, do recurso disponível. Não acho boa essa diferenciação, pois acho importante acompanhar o desenvolvimento do projeto para poder entender e participar mais, discutir mais as alternativas, do que é mais barata ou adequada. Acho que nós temos visões diferentes e o fato de ser diferente já colabora muito. Quando a gente pega já a coisa pronta tem um período de discussão que aparece já lá na frente e que a gente não participou, e aí eu lavo a minhas mãos.

A questão principal parece não ser em que momento o prestador entra no projeto, mas o quanto ele obtém de informação relevante para o entendimento total do mesmo ou da Fundação e o grau de liberdade que possui para exercer sua competência técnica. No relato acima, percebe-se que, como o prestador não teve uma participação efetiva no processo, ele prefere livrar-se de qualquer responsabilidade futura, assumindo o que Barros e Prates (1996) denominam de *postura de espectador*.

Para analisar o fluxo de informações, outra fonte importante de poder, foi feita a seguinte pergunta:

**“De que forma ocorre o fluxo de informações nos projetos em que atua?”.**

Esta parece ser uma das questões centrais de toda a pesquisa pelo nível de relevância e comentários levantados. Por vezes as visões entre os líderes e terceirizados parecem bastante antagônicas. A proposta agora é confrontar essas diferentes visões a respeito do mesmo tópico.

Seguem algumas colocações de líderes de projetos:

Entendo que possa existir nível de informação. Há um certo nível de informação que talvez não seja interessante ser do domínio do prestador. Não é que ache que ele não tenha que ter compromisso, ele tem que ter compromisso com a instituição. Eu fico chateado quando vejo um prestador de serviços não vestindo a camisa da instituição.



Isso é um exercício e acho que a grande dificuldade é essa, até que ponto o terceirizado deve e pode saber. Tem um certo limite muito complexo em que ele tem que saber algumas verbas, mas não pode saber de todas.

O prestador de serviços tem a informação do projeto toda. ... Fazemos encontros que têm um conjunto de objetivos: um é equalizar as informações, outro é revisar todos os conceitos para agregar mais valor, azeitar a harmonia entre o grupo, romper com as diferenças, quebrar os melindres de quem sabe mais e quem sabe menos.

O fornecedor tem que ter a visão deles, a empresa tem que fazer o máximo para passar isso, mas o fornecedor também tem que buscar, porque a gente não passa tudo. É que Educação é muito amplo, não pode ter a visão de fornecedor, mas da Fundação. Existem os limites do interno, do que só diz respeito a nós internamente, o orçamento, por exemplo, o teu *background*. Mas tem obrigação de passar os teus limites que influenciam diretamente no trabalho dele.

Os gestores de projetos apresentam um discurso ambíguo: reconhecem que informação é importante, mas ela parece ser restrita ao que acreditam ser importante disponibilizar e não em que poderá beneficiar o resultado do próprio projeto. A preocupação de repasse de informações está condicionada ao universo de atuação de cada prestador. No entanto, não é assim percebido claramente pelos gestores. Em um momento dizem repassar informação integralmente, mas em outro, que existem limites importantes de serem estabelecidos. Esse discurso com duplo sentido também dificulta o entendimento pelos prestadores. Ainda sobre o fluxo de informações, os prestadores colocam o seguinte:

Sobre a Fundação não tem informação alguma, é tudo em cima do projeto e é só sobre o que está fazendo, não tenho noção do conjunto do projeto. Você faz uma coisa e outro faz outra e a gente não tem tanta reunião que possa juntar tudo. Talvez fosse interessante que a equipe que está fazendo se encontrasse para ter idéia do conjunto. As informações do projeto você sabe as adequadas a sua tarefa, nem sempre você participa do projeto como um todo.

O discurso é muito acadêmico ou muito técnico ou focado para quem já sabe o que é uma atividade X, ao passo que deveria tornar essas informações mais palatáveis, mais compreensíveis... O máximo que consigo identificar é assim: "você não entende nada desse projeto" e eu digo: "é verdade e se você continuar explicando esse projeto de uma forma tão hermética eu e o Brasil vamos continuar não entendendo". É só isso.

Na área Y você nunca sabia o que ia acontecer. Tinha pouco fluxo de informações que eram vitais até para o desempenho da tua função. Você está indo representar a Fundação Educação e Cultura e precisa saber de projetos anteriores, ou de números.

Com a Fundação em geral a gente tem um bom diálogo e flui tudo muito bem... Agora, a respeito da própria Fundação, não recebo informação alguma. Eu não sei o quanto custa um projeto, quanto está determinado por rubricas, essas informações são todas consideradas sigilosas. Qualquer coisa de divulgação eu não posso usar o material sem ter a aprovação da Fundação.

Diária, através de e-mails, cartas, reuniões.

Tudo é secreto, sigiloso.

Conforme evidenciado por Valeriano (2001), a gestão da comunicação é crucial para o sucesso do empreendimento. Na concepção dos gestores, a informação relevante é passada; para os prestadores, não. A informação não parece ser usada como forma de viabilizar o compartilhamento da missão e objetivos que possam direcionar a uma visão comum, condição fundamental citada por Morgan, 1996) para a compreensão da cultura organizacional.

A informação é utilizada como instrumento de poder, na medida em que quem possui a visão integral do projeto é o próprio gestor. Desta forma, a atuação da equipe do projeto também é limitada até onde seu conhecimento consegue alcançar em função das limitações existentes. Quem centraliza a visão do todo, em consequência, também possui maior possibilidade de tomar decisões mais embasadas.

Morgan (1996) e Kanter (1997) ressaltam a importância da informação para viabilizar tomadas de decisão e descentralizar o poder. A falta de informação tolhe a autonomia e desta forma o prestador está constantemente controlado em sua atuação.

Até aqui, ao que parece, ser funcionário ou prestador de serviços não é uma condição que diferencie o “vestir a camisa” da empresa. O que diferencia é o grau de afinidade que desenvolvem em função do entendimento e compartilhamento dos objetivos comuns, favorecidos por meio de encontros e fluxo de informações. Outro ponto interessante a ressaltar é o fato da comunicação ser constante, o que foi dito tanto pelos gestores quanto pelos prestadores. A análise a que se chega é que a qualidade da informação é que é deficiente para que efetivamente se desenvolva o sentido de pertencer a um grupo, ainda que temporário, com objetivos comuns. É provável que “pertencer” seja um posicionamento forte, uma vez que os gestores e prestadores vivem realidades organizacionais distintas, mas haveria necessidade de, ao menos, compreender os objetivos comuns que os une.

Segundo Geertz (1996) seria possível compreender a realidade do outro, entender seus códigos de acordo com o contexto no qual está inserido. Mas para vivenciá-lo, seria necessário experimentar a experiência do outro. Neste caso, os prestadores podem compreender alguns valores, objetivos, apesar de não vivenciá-los no dia-a-dia, mas de qualquer forma estão condicionados ao discurso que segue via gestor dos projetos.

Conforme comentado no referencial teórico, a tomada de decisão também é um fator de poder (MORGAN, 1996; KANTER, 1997). Quanto mais descentralizada é a gestão, maior é o fluxo de informações necessário para que a decisão possa ocorrer de forma mais segura. Segundo Kanter (1997) e Valeriano (2001) é necessário distribuir também o poder da empresa central para as periféricas.

Para identificar essa questão, foi realizada a seguinte pergunta:

**“Em que momento os prestadores de serviços são envolvidos na tomada de decisão dos projetos?”.**

As respostas dos gestores não variaram muito. Alguns foram mais enfáticos do que outros, mas como posicionamento geral foi dito que o prestador toma decisões dentro de atividades operacionais ou técnicas que estão dentro do seu escopo de atuação. Os comentários dos gestores podem ser resumidos nas duas colocações abaixo:

Os prestadores tomam muitas decisões, obviamente a complexidade da decisão está relacionada ao perfil, ao nível do prestador. Sempre que há uma decisão mais complexa o telefone bate, e-mail, fax, e aí a gente se fala para a instituição não correr risco.

Eles não tomam nenhuma decisão em relação ao projeto, a não ser que seja muito operacional, lá de dentro, coisas básicas. A gente acompanha absolutamente todas as etapas, todas as ações, todas as decisões são feitas por nós. É tudo gerenciado, a gente dá uma centralizada e não vejo se dá para ser muito diferente disso não.

Dois prestadores mencionaram que tomam decisões técnicas sem problemas. Os demais fizeram os seguintes comentários:

Se eu precisar de alguma coisa, tenho liberdade total. Eu ligo e pergunto: eu posso fazer isso? E pago do meu, porque fulano sabe que não vou pedir se não for necessário.

A visão de fulano sempre vencia. Parece uma coisa militar. A tomada de decisão é toda da Fundação Educação e Cultura. O prestador não pode nem entrar em contato com um parceiro.

Eu tenho a impressão que depende do gestor. Na área X, autonomia nenhuma, toda a decisão tem que passar pela gerência. Diante da situação, você pega o telefone e liga. Autonomia nenhuma.

Muitas vezes você é um representante da Fundação só para pegar uma nota e depois passar, porque você não pode dizer se a Fundação vai poder fazer isso ou aquilo. Agora, em um projeto que um consultor vai escrever, aí ele tem muita autonomia, aí a Fundação deixa, porque é um conhecimento que é teu.

A maioria dos prestadores percebem que existe um limite de poder imposto pela Fundação na tomada de decisão. Outros não, embora o limite exista. A primeira transcrição sustenta esta análise: o prestador acredita que o poder foi a ele delegado porque a ação final está em suas mãos, mas não percebe que a decisão para que a ação aconteça não está.

É compreensível que decisões mais estratégicas do projeto sejam tomadas pelo líder, uma vez que faz parte das atribuições do gestor essa questão. No entanto poderia se estabelecer uma dinâmica em que os prestadores fossem mais ouvidos e tivessem assento em um comitê gestor para que se percebessem mais ativos no processo e no projeto como um todo.

A seguir, foi perguntado:

**“Como você avalia o tipo de acompanhamento que os prestadores recebem por parte dos gestores dos projetos?”.**

O objetivo desta pergunta era perceber a forma e intensidade do controle exercido pela Fundação nas atividades desenvolvidas pelos prestadores. Segundo Valeriano (2001), o controle é necessário para a garantia do resultado final do projeto, do cumprimento de prazos e dos compromissos firmados entre todas as partes envolvidas. O controle, portanto, não possui uma face inteiramente negativa. Leis, normas, regras e controles são elementos fundamentais para que as pessoas convivam em sociedade.

No entanto, esse controle necessita de uma medida para que não se torne demasiado e, conseqüentemente, um instrumento de dominação. Na Fundação por vezes o controle é exercido como instrumento de poder, embora eventualmente possa não ser assim percebido. Observa-se essa discrepância, mais uma vez, no discurso dos entrevistados. Alguns líderes disseram:

A gente estabelece por contrato quais são os *checkpoints*. Os contratos prevêm entrega de relatórios, produtos, mas a idéia é liberdade total. A idéia é terceirizar, ele é auto-responsável... Por mais que às vezes a gente seja duro, rígido, bata nos fornecedores, quando acabam os projetos eles vêm buscar mais – “e aí, não vai ter mais nada de novo?” E aí você fala “Mas eu bati tão forte ali”. Quando a gente bate era merecido bater, era em prol de uma finalidade real e não simplesmente por uma perseguição pessoal. Era profissional e como era profissional, todo mundo entende que pode bater.

Não dou mole não, tem que ter rédea curta, fico em cima mesmo, tem que ser assim, senão não sai do jeito que eu quero. Peço sempre os

relatórios, mas acompanhamento de perto para não ter problemas no futuro...Tem que existir parceria, cumplicidade.

Em alguns projetos o acompanhamento é diário, seja através de reuniões, seja através de visitas ou trocas de e-mails. Por vezes a escolha das pessoas que comporá a equipe do prestador de serviços também passa pelo crivo do gestor de projetos. Esses exemplos demonstram que a relação que se estabelece é bastante desigual e limita a liberdade de ação do prestador. Esses discursos estão em consonância com argumentos desenvolvidos nesta dissertação, que enfatiza que na sociedade brasileira, inclusive nas organizações, estão presentes práticas patrimoniais que influenciam nesse tipo de tomada de decisão (BARROS e PRATES, 1996).

De acordo com o estilo do gestor, o controle pode ser mais ou menos sutil, mas via de regra, ele ocorre além do necessário. Alguns prestadores aceitam bem o estilo de controle presente na organização por perceberem ser comum às áreas, embora a forma de exercê-lo varie de um estilo mais sutil a um mais autoritário. Seguem os relatos:

A Fundação acompanha muito, bastante. Estão sempre te ligando, tem um bom controle. Bom para você não ficar solto e estar ali presente, tem prazos, é tudo muito amarrado.

Depende de quem está na gerência. Pode ser mais efetivo ou mais livre. Faço relatórios, históricos, tem um planejamento, reuniões de projetos.

Não tem tempo de fazer nenhum acompanhamento, tem que acontecer, tem que fazer. Todos os dias a gente faz uma avaliação final dos trabalhos e se comunica por telefone todo o dia. Além disso, tem o memorial, então todos os dias tem uma avaliação.

Os contratos modificam, a Fundação quer amarrar demais e às vezes amarram tanto que tropeçam e às vezes nem conhecem o que estão tratando.

Reuniões eram quase todo santo dia, o nosso controle era diário, porque X ia lá diariamente.

A questão do controle pode ser caracterizada como instrumento de poder com o objetivo de alienar os seres humanos (MORGAN, 1996; SROUR, 1998). Esse sentido de dominação que advém do exercício de controle, aliado ao papel de autoridade formal nas organizações, compõem a estrutura básica da burocracia (WEBER, 2000).

Na Fundação Educação e Cultura o objetivo do controle parece estar direcionado à garantia de um melhor resultado do trabalho, como o cumprimento de prazos, orçamento, prestação de contas às instituições financiadoras ou instituições reguladoras dos recursos financeiros destinados aos projetos. Para que isso pudesse ocorrer, foram criados relatórios, planilhas de acompanhamento a serem preenchidos regularmente. Em algumas áreas esses relatórios têm um prazo definido, em outras não.

Um outro instrumento de controle, mas muitas vezes não percebido como tal, é o uso do computador (SROUR, 1998). Troca de e-mails, planilhas eletrônicas, são artifícios que permitem difundir com maior agilidade uma mesma informação, sejam normas, procedimentos ou simples troca de opiniões.

As visitas ou reuniões constantes também são outra forma de controle, por vezes sutil. O gestor desta forma, garante para si o controle das ações, das decisões que precisam ser tomadas diariamente; no entanto, tais decisões poderiam ser pertinentes à realidade da prestadora pela contratação do serviço realizado. Ao que parece o gestor não controla excessivamente em benefício próprio ou por tirania, mas pela preocupação com o sucesso do empreendimento.

O controle aparecerá, mais uma vez no item 4.4, quando for analisado o estilo de gestão presente na Fundação Educação e Cultura.

Ainda com o objetivo de investigar o nível de controle existente, foi perguntado:

**Como a Fundação Educação e Cultura se certifica se o resultado apresentado pelo prestador está de acordo com o que foi combinado ou esperado dele?**

As respostas foram focadas em relatórios de avaliação ou no fato de não existir uma avaliação final oficial, na medida em que foi realizada durante todas as etapas do projeto. Uma vez que o controle existe de forma tão presente, garante à Fundação a entrega de um produto final dentro de suas expectativas.

No entanto, o que chamou a atenção nas respostas foi o fato de que, para conseguir chegar a um produto de sucesso, ser necessária uma alteração constante do pedido inicial. O argumento utilizado por alguns gestores é que muito do trabalho realizado é subjetivo, ligado a educação, que envolve criação e que, portanto, os ajustes seriam muito mais comuns do que se fosse uma questão técnica, padronizada, com medições precisas. Essa constância no refazer de atividades citadas nas respostas sobre avaliação do resultado do trabalho, também será explorada no próximo tópico.

Uma outra técnica de controle decorre da própria autoridade formal. Por merecer no trabalho uma certa relevância frente às outras técnicas, o estilo de gestão de projetos foi considerado como um tópico específico de análise.

#### **4.4 Caracterização do estilo de gestão de projetos na Fundação Educação e Cultura**



Antes de serem perguntados a respeito do estilo de gestão, foi realizada a seguinte pergunta:

**“Que características um gestor de projetos deveria possuir para melhor conduzir suas atividades nos projetos da Fundação e quais as mais e menos presentes?”.**

O objetivo desta pergunta era identificar se as características pessoais influenciariam no estilo de gestão de projetos da Fundação.

Aos que perguntavam se existia uma lista preestabelecida de características ou competências, apresentou-se, no momento da entrevista, uma lista de competências descritas como essenciais para um gestor da Fundação Educação e Cultura para que as apontassem de acordo com os critérios acima mencionados. Tais competências estão descritas em documento interno da Fundação denominado PDH – Processo de Desenvolvimento Humano. São elas:

1. Paixão por comunicação
2. Visão estratégica
3. Agente de transformação
4. Gestão de pessoas
5. Autodesenvolvimento
6. Construção de relacionamentos
7. Fazer acontecer
8. Comprometimento com a missão
9. Competência técnica

O conceito de cada uma dessas competências encontram-se descritos no Anexo II. Para os gestores, que já conheciam as competências gerenciais necessárias, as mais presentes são: visão estratégica; gestão de pessoas (liderança); conhecimento técnico; construção de relacionamentos (saber lidar com diferentes interlocutores e em grande número); fazer acontecer (poder de tomada de decisão). As competências mais citadas pelos gestores de projetos como menos presentes foram: dificuldade de comunicação (informação que não flui por toda a cadeia da maneira mais adequada).

Para os prestadores, suas respostas ocorreram utilizando outros termos, mas que puderam ser alinhados às competências listadas. Estas foram as competências reconhecidas como as mais presentes: construção de relacionamentos (saber lidar com diferentes interlocutores e em grande número); conhecimento generalista; visão estratégica; agente de transformação (“jogo de cintura” para lidar com as alterações de rumo propostas). E as que consideram menos presentes foram: dificuldade de comunicação (fluxo de informação consistente); falta de planejamento das ações do projeto.

Aqui percebe-se uma incoerência no discurso dos gestores: acreditam que possuem um bom fluxo de informações, mas listam essa competência como a menos presente. Por parte dos prestadores é importante ressaltar que tomada de decisão não aparece como competência percebida. A não manifestação dessa competência pode fazer crer que não consideram que façam acontecer como algo legítimo, como algo institucionalizado pelo grupo, mas como instrumento de controle.

Com o objetivo de buscar identificar mais claramente o estilo de gestão dos projetos na Fundação, foi perguntado:

**“Como você caracterizaria o estilo de gestão dos projetos da Fundação Educação e Cultura?”.**

Os gestores parecem possuir um estilo, como regra geral, caracterizado como centralizador e autoritário. Há uma demanda por maior participação, maior autonomia. Os prestadores tentaram amenizar o seu discurso, mas suas palavras os traíam:

É muito autoritária. Mas veja, o autoritarismo não é aquela coisa de “prendo e arrebento”, é tipo “a última palavra é minha, não importa o que você está pensando”. Mas entenda que a nossa relação é muito boa.

Vocês têm gerentes que buscam resultado, compreendem perfeitamente o papel deles na empresa, sabem que os produtos têm que apresentar efeitos, têm que funcionar, essa coisa de saber exatamente o que é responsabilidade da Fundação com os parceiros dela, porque ela não está sozinha na jogada. Ela não é policial, no desempenho dos gerentes são pessoas altamente, sabe, que buscam resultado ali, às vezes eu diria até demais, sabe, perdem a calma. Às vezes, quando não me encontram, vão falando com todo mundo até que me achem.

São muito arrogantes, não ouvem o parceiro. Aliás, essa coisa de parceiro é engraçada, não existe parceria com o prestador, só no discurso. Não aceita evoluções, não aceita críticas, é extremamente centralizadora.

A Fundação é autoritária, controladora. Ela, por ser a Fundação Educação e Cultura, do fulano da empresa W, eu vejo como a mais conhecida do Brasil. Tudo isso faz com que ela fique numa situação confortável para as negociações, porque todo mundo tem interesse em trabalhar para a Fundação, dá peso no currículo do fornecedor. Eu sou arrojado para poder pegar os projetos. Inclusive ela se diz muito parceira, aquela coisa da parceria, mas que efetivamente isso é de uma via só.

Os gestores definiram o estilo de gestão de projetos da seguinte forma:

O pessoal reclama muito do alto grau de exigência burocrática, exigimos uma quantidade de papel muito grande pelo tipo de projeto que é. As pessoas que não estão acostumadas em trabalhar em instituições como a nossa estranham, mas eu preciso porque não estou respondendo por mim e sim para órgãos públicos e parceiros. Nós somos muito documentados pela exigência da lei... Precisamos fazer a cabeça deles de que ele é tão responsável quanto eu pelo projeto, mas às vezes tem fornecedores que você tem que dar o tranco; às vezes também não conseguimos tudo aquilo que a gente gostaria.

Isso sempre foi assim, até na gestão anterior: uma coisa só é aprovada depois que você mostra para uma pessoa mais alta da

direção, e só que antes de fazer ela não tem tempo de ver. "Faz, faz " aí você faz , constrói o predinho e chama ele para visitar o predinho – "não, não é isso, o predinho não é esse, queria de dois andares bem horizontal e você fez com quatro na vertical", aí você tem que derrubar, entendeu. Isso graças a Deus acontece menos, mas quando você pensa no que tem que refazer. Hoje temos a preocupação de mostrar antes de continuar.

Eu tenho a impressão que se alguém quisesse imprimir um estilo autoritário, um estilo centralizador nesse trabalho nós não poderíamos fazer tudo o que a gente faz pelo Brasil. A gente só é capaz de fazer porque a gente delega e ao mesmo tempo controla. Nós sabemos tudo o que vai acontecer. Eu sei de tudo, mas eu não faço tudo. Mas para eu liderar e para responder por tudo tenho que saber de tudo. Estou presente, ligo, passo fax, escrevo no avião, mando mensagem. Então, essa presença se dá de várias formas e de vários meios, mas sobretudo com os próprios terceiros.

Sobre o autoritarismo, seguindo na linha da colocação de um gestor, um prestador esclarece:

O pessoal da Fundação é muito participativo. Eles sentam e discutem o conteúdo, uma programação visual, são muito participativos em todas as áreas que abrangem o projeto. Até demais eu acho. Isso faz com que controlem muito e isso talvez faça com que a gente tenha essa impressão autoritária.

O estilo de autoridade presente na Fundação, de acordo com a definição weberiana (2000) parece ser a autoridade baseada em princípios racionais-legais. Nesse tipo de autoridade, as pessoas a exercem dentro de uma hierarquia de comando/subordinação. Muito embora a hierarquia formal não exista em termos de estrutura, pois as relações se estabelecem entre diferentes empresas, as relações de poder em níveis desiguais faz com que a Fundação, por ser a contratante dos serviços e deter a posição de gestão dos projetos, assuma a posição de comando na relação entre os atores sociais.

Quando a relação de poder é desigual, como na sociedade brasileira e como está representada nas relações apresentadas neste trabalho, ocorre o fenômeno de dependência e que é aceito pelas partes (BARROS e PRATES, 1996; MIGUELES, 1999). Embora tal afirmação tenha sido dirigida para a relação líder e liderado, ao

que parece também na relação entre empresa central e empresa periférica, no contexto deste estudo de caso, parece ser coerente a utilização do mesmo raciocínio, pois se estabelecem entre um sistema de forças desigual.

Segundo Kanter (1997), não se promove uma relação de parceria entre as partes, como previsto em um modelo pós-moderno de organizações em rede, quando o que existe é uma relação de contratada e contratante estabelecido em um contrato formal, uma vez que as relações entre os atores sociais não ocorrem entre iguais. Essa parece ser a situação que se encontra a Fundação Educação e Cultura. Os gestores estão ainda muito arraigados ao modelo tradicional de gestão, pois gerenciam o trabalho de terceiros como se as atividades por eles desenvolvidas estivessem sob seu domínio. Isso pode ser confirmado, inclusive, pelo fato do gestor muitas vezes escolher integrantes da equipe do prestador de serviços designados para o projeto.

A combinação do autoritarismo com centralização de poder percebida como estilo de gestão dos projetos da Fundação tem uma certa aceitação de normalidade por estar inserida em um contexto histórico que tradicionalmente se caracterizou desta forma. A expressão popular “você sabe com quem está falando” (BARROS e PRATES, 1996; BARBOSA, 2001; DaMATTA, 2001) é peculiar do estilo de gestão no Brasil e traz em si um comportamento herdado desde o período colonial e ainda presente nos dias atuais.

Os gestores não se percebem como tal, talvez por encararem o autoritarismo como uma maneira agressiva de gestão. No entanto, o excesso de controle nas atividades executadas por terceiros, interferindo por vezes em questões técnicas destes, demonstra que a centralização de fato existe e se a decisão é centralizada além do necessário, o autoritarismo está presente. Neste caso, fala-se de um

comportamento observado enquanto média do grupo analisado e por isso tratada como característica comum (GEERTZ, 1996).

Além disso, pode-se destacar traços personalistas no estilo de gestão, na medida em que se vale de relações pessoais para indicações de prestadores de serviços para execução de projetos, muito embora o processo de licitação exigido pela instituição minimize essa influência.

Convém ressaltar, no entanto, que todos esses prestadores que no passado utilizaram suas relações pessoais para iniciarem suas atividades junto à organização, reconhecem que ela tem mudado muito. Para eles, é nítida a transformação na gestão que vem se tentando impregnar nas suas relações. No entanto, ao que parece, tais mudanças ainda precisam extrapolar o terreno da estrutura de poder vigente.

Um outro dado também notado e definido como personalista no estilo de gestão (BARROS e PRATES, 1996) é que a relação de confiança que se forma entre gestor e prestador caracteriza também o grau de liberdade que o prestador possui em suas atividades. Nem todos são tratados como iguais. Os prestadores que gozam dessa confiança interagem mais, são chamados a compartilhar não das decisões, mas são ouvidos antes que esta seja tomada pelo gestor.

Outro fato de destaque é que o refazer de atividades nesses casos não é tão constante, pois a proximidade e o vínculo desenvolvido permitem que estes prestadores compreendam melhor as expectativas do gestor e por isso consigam entregar um trabalho que terá maior probabilidade de agradá-lo. Outro ponto a ressaltar é que, quanto mais desigual é a relação entre as partes, maior a dependência e as solicitações de mudança por parte do gestor do projeto.

Sobre isso, segue um comentário de um prestador:

Nas relações que tive nunca me senti explorado. Há bastante respeito dos gestores em te ouvir, tem uma cultura de receptividade. Mas você tem vários tipos de prestadores também e os que trabalham com feitura de projetos pode ser que a relação seja diferente, porque existe um certo respeito profissional. Por outro lado, se é um prestador que precise daquele dinheiro para viver e para quem a Fundação é muito importante, aí as relações são muito diferentes. Tem um nível de prestador que você procura porque você sabe que você pode precisar, aí tem um tipo de tratamento mais macio, aí é diferente. A Fundação conta com uma coisa a seu favor, porque como as pessoas se sentem muito importantes porque trabalham para a Fundação Educação e Cultura, o pessoal tá ali pela Fundação porque para elas já é uma conquista.

O refazer das atividades previamente combinadas é um outro ponto importante no estilo de condução dos projetos. As alterações constantes do *briefing* reforçam duas interpretações possíveis: uma é a de que os prestadores refazem porque não entenderam o pedido feito; a mensagem que é transmitida pela Fundação não é decodificada pelo prestador. A outra interpretação possível é que o planejamento das atividades do projeto não é bem feito, a ponto do *briefing* precisar ser alterado com frequência. Tanto os gestores, quanto os prestadores, trouxeram esta questão nas entrevistas quando perguntados sobre o estilo de gestão, assim como quando perguntados sobre o processo de avaliação dos projetos. Foi utilizado por um prestador a expressão “a cultura do refazer” para caracterizar o fluxo dos processos nos projetos nos quais participou. Sobre esse ponto, alguns gestores colocaram:

Temos o hábito de pedir várias coisas fora do combinado, infelizmente temos esse hábito. O pessoal se sente explorado.

Em termos de qualidade o processo é mais traumático. Você recusa coisas, o cara tem que fazer de novo. É duro porque o básico é a encomenda. Se você não faz um uma boa encomenda, não adianta o cara te levar um bolo de aniversário de 80 anos no casamento da tua filha. São dois bolos diferentes, são encomendas diferentes. A encomenda tem que ser bem feita. Às vezes a pressa não te deixa acertar. Sempre que você recomeça, redireciona um projeto, isso pega mal. Sempre que redireciona, vem aquele mal estar daquela encomenda não ter sido definida a priori.

Eu acho que a FEC tem via de regra um estilo meio, não é assim, claro, transparente, há muitas refazer, mudança de *briefing*, não tem sempre uma direção clara e precisa do começo ao fim, há

pedidos para se refazer projetos, produtos. Para não ser injusto, isso já aconteceu muito na minha área.

Quando um prestador de serviços tem aquele perfil que não é um tipo de pessoa restrita nem limitada a gente chama para uma coisa e certamente vai demandando outras, só que as questões pactuadas permanecem as mesmas e é aí que a gente tem que tomar muito cuidado com isso, porque a cobrança pode chegar depois de uma forma meio desagradável.

Esse problema também foi trazido por muitos prestadores, conforme relatos abaixo:

Lá tem essa cultura do refazer. Eu não sofro muito com isso porque, como trabalhei na Fundação, peguei o jeito que eles gostam, entendo o *briefing* com mais facilidade. Mas muitos prestadores que conheço reclamam muito que têm que refazer várias vezes porque o pessoal da Fundação não sabe o que quer.

Faço serviços fora do contratado com frequência. Se a gente participa sem estar sendo remunerado é com vistas de pegar lá na frente, mas o certo é ser remunerado por isso.

Faço mais do que fui contratado, mas não existe o cumprimento ou não do contrato, acabo me envolvendo e isso foi combinado.

Nós não temos contrato com a Fundação dos detalhes do que se deve fazer. O que se precisar fazer, a gente faz. Tem que acontecer, tem que fazer. Se tiver que trabalhar até duas horas da manhã a gente trabalha.

Mudanças constantes no escopo são uma das causas de conflito previstas por Kanter (1997). Elas têm o poder de deslocar a vantagem para um dos lados da relação existente, o que reforça o caráter desigual no funcionamento da rede.

Por fim, perguntou-se:

**Que características, de uma maneira geral, o ambiente externo percebe no estilo de condução de projetos da Fundação Educação e Cultura?**

O objetivo desta pergunta era o de identificar os pontos em que a Fundação consegue impregnar no ambiente com suas características mais marcantes.

Os gestores imaginam que os prestadores e o ambiente externo em geral percebem a Fundação como uma instituição idônea, que tem orgulho do grupo



empresarial ao qual faz parte, que possui zelo na preservação da imagem dos mantenedores e parceiros. Possui um estilo de gestão apaixonado, com plena noção da importância do trabalho que realiza na área de Educação para a sociedade brasileira. E isso de fato é percebido pelos prestadores também. Seguem alguns comentários relevantes dos gestores:

Acho que é muito positivo. O *feedback* que a gente recebe é que é um coisa moderna, eles se sentem lidando com uma instituição focada em aprimoramento de processos administrativos, esse cuidado extremo que a gente tem com os recursos. A questão ética eu acho que é muito positiva para o fornecedor.

Os terceiros vestem a camisa, todos têm orgulho e tenho inúmeras pessoas que diriam “esse é o tipo de trabalho que eu deveria pagar para fazer e não de receber para fazer, porque é um trabalho que engrandece a gente enquanto pessoa”.

A FEC é conhecida por ter muitas reviravoltas, muito refazer. Acho que é uma questão de processos.

Percebem o cuidado, o critério, da responsabilidade em relação ao projeto, da qualidade que o produto deve ter.

Dentro da área X eles têm uma percepção confusa e essas confusões partem até de achar que a Fundação e a empresa mantenedora é a mesma coisa.

Acho que percebem que a Fundação Educação e Cultura tem uma preocupação com a imagem, com as relações políticas que envolvem projetos, pois temos muitos e diferentes parceiros em cada um deles e todos precisam se ver atendidos de alguma forma.

Os prestadores de serviços também citaram pontos em comum com os gestores, mas não tiveram uma resposta uniforme, cada um tocou em pontos específicos, salvo o cuidado e zelo que percebem existir com o nome da própria instituição. Eles responderam:

Quando você fala Fundação Educação e Cultura as pessoas imediatamente associam à mantenedora. As pessoas se orgulham em dizer “ah, eu trabalho para a Fundação Educação e Cultura” e não vão nem mencionar se são prestadores ou não, porque em toda uma situação de *status* envolvido em trabalhar na FEC e aí acho que a FEC tem muitas vantagens em conseguir gente. Se fosse outra Fundação não sei nem como seria. Acho que o nome da Fundação é maior do que a missão dela. Na cabeça das pessoas se você for perguntar o que a FEC faz, elas vão pensar na empresa mantenedora, elas não associam a FEC a Educação.

### O mesmo prestador complementa:

A única marca é o stress. Lá todo mundo é muito estressado. A urgência, tudo é para ontem e todo mundo é muito preocupado com o tempo. Tem uma coisa de muita urgência e até conversando com outros prestadores eles também têm essa mesma experiência. Aí você corre, faz tudo e a coisa fica lá, parada. Mas esse sentido de urgência te estressa muito também.

### Seguem outras respostas de prestadores:

Tudo tem que ser na hora, tudo tem que dar certo, todo mundo tem que rebolar para sair daquela forma. Não tem esse negócio que não deu para fazer e é um compromisso da gente. A gente tem que ter tudo organizado.

Essa paixão enorme das pessoas pelo que elas fazem que não é comum. As pessoas vibram muito com aquilo. A sensação que me dá é que as pessoas saem para trabalhar com a sensação que estão fazendo uma coisa legal para o mundo.

Os gestores são muito participativos, porque poderiam adotar a figura do contratante que quer só os resultados. A FEC não, tem um corpo técnico muito bom, que conhece de projetos pela própria formação e pela quantidade de projetos que já desenvolveram, discutem muito cada detalhe, cada planilha de serviço, isso é o que mais a diferencia.

O pessoal da FEC passa necessidades de imagem, de exposição ao público. Se vai alguém importante para ser recebido o prestador sabe que a FEC depende de uma postura de presença e uma postura clara e aberta... Há uma interação específica, a FEC tem que estar sempre no comandando da situação.

Idoneidade da Fundação e os seus gestores, a missão deles é muito clara. A forma de implementar e gerenciar pessoas é que é muito ruim. Um outro ponto é a falta de planejamento.

Para os gestores a missão é mais clara, mas de alguma forma isso não é transmitido de maneira uniforme para o público externo. As respostas dos prestadores foram difusas, embora algumas análises possam ser realizadas como um todo.

Existe uma concordância entre os respondentes de que o nome da instituição é forte, embora confundido com o grupo empresarial que pertence ao

mesmo fundador. A preocupação com a imagem dos parceiros que financiam os projetos também está muito presente.

Pelo conteúdo das respostas dos gestores, percebe-se uma preocupação com a administração burocrática através dos processos, recursos e atividades que precisam gerenciar.

Já nas respostas dos prestadores de serviços, o excesso no exercício do poder e controle aparece mais fortemente, mesmo que apenas citados em meio a respostas com conteúdo diferenciado. É como se temessem reforçar esse aspecto mais uma vez, mas essa questão é o ponto mais forte surgido em todas as entrevistas realizadas. Em alguns com comentários mais diretos, em outros de forma mais sutil e até mesmo sem se dar conta da existência do fenômeno, a marca do poder exercido pela Fundação através da centralização de poder e do controle burocrático está sempre presente.

A Fundação conta com um corpo de profissionais reconhecido por sua competência técnica e envolvimento emocional pelos projetos, como se fosse uma causa a ser defendida. Transmitem seriedade aos prestadores, assim como rigor nos critérios e na forma de condução de suas atividades, visando a preservação da imagem institucional a qual representam.

Por esse total envolvimento com a missão da instituição e mais especificamente com seus projetos, os gestores carregam sua bandeira com tanta garra, que por vezes não percebem os limites de sua própria atuação. Impõem aos prestadores um comportamento de dedicação exclusiva que estes não podem oferecer pela natureza de seu próprio negócio.

Caberia então ao gestor do projeto, confirmando a posição de Aktouf (1996), transmitir a missão e objetivos da organização e de seus projetos através da

informação, da busca do compartilhamento de uma visão comum, sabendo-se dominante, que os direcionasse. Agir como o condutor desse processo, como o agente que transmite e traduz os códigos de determinado grupo social para sejam entendidos por outros atores sociais e se estabeleça minimamente que seja, uma sensação de pertencimento. É importante ressaltar que não é necessário que os atores possuam os mesmos pensamentos, comportamentos, crenças ou valores. O que é necessário é que compreendam e compartilhem a realidade que os cerca, em que contexto os projetos tomam corpo para que suas ações tenham sentido.

Ao que parece, isso só é verdadeiro quando o prestador vive intensamente o dia-a-dia da Fundação ou possui uma relação de longo prazo. Mesmo assim, esse compartilhar se dá de forma mais efetiva por meio do ambiente institucional e não pelo gestor do projeto.

O processo de terceirização não prevê que o prestador precise comungar dos mesmos ideais da empresa contratada, mas para que seja parceiro na empreitada, é preciso ao menos compreender os valores que guiam determinada organização e que estão impregnados em sua missão e objetivos estratégicos.

O que se percebeu é que a comunicação que se constrói entre esses atores, líder e prestador de serviços, é baseada na matéria específica de que se trata o objeto do contrato. A preocupação com a informação é demasiada e ocorre por meio de diversos e diferentes meios, mas o enfoque quem dá é o gestor, aquilo que ele acredita que seja necessário para a boa execução da tarefa específica. Logo, o cenário que se cria para o prestador também é restrito, limitado pela visão que lhe é permitida ter. Como consequência, criam-se prestadores dependentes de um direcionamento que carece de maior compreensão.

Segundo Silva (2002) a cultura exerce seu controle sutil muitas vezes por meio do gestor, que age sobre os aspectos simbólicos a fim de interferir na visão de mundo dos indivíduos. O controle cultural serviria para condicionar a gestão dos valores organizacionais de acordo com a visão dos detentores do poder. Os prestadores, neste caso, são condicionados pela falta de informação do conjunto, que também é uma forma de controle desses detentores do poder. Sua visão é restrita pelos limites definidos pelo gestor do projeto.

O prestador, não compreendendo o ambiente, não consegue compreender os códigos daquela comunidade, mas que precisará conviver. Esse fato gera um eterno refazer de tarefas e reforça ainda mais a necessidade da presença constante do gestor do projeto para dar-lhe o caminho que, sozinho, não conseguiu trilhar. Desenvolve-se assim uma relação de dependência com funções de poder desiguais (MIGUELES, 1999). O poder é benéfico, cria foco para melhoria de resultados, mas quando esse poder é centralizado, cria uma relação de dominação e não de cooperação. É difícil cooperar com algo que não se conhece.

Os prestadores por diversas vezes disseram que desconhecem os trabalhos que a Fundação Educação e Cultura realiza, tampouco os projetos nos quais atuam. Não pode haver relação de parceria quando existe tamanho distanciamento.

De acordo com Valeriano (2001) e com a metodologia do PMI (2000), um gestor de projetos precisa ter vários focos em diversas gestões, descritas no referencial teórico: gestão de integração; gestão do escopo; gestão do tempo; gestão dos recursos; gestão dos custos; gestão da qualidade; gestão ambiental; gestão do pessoal; gestão das comunicações.

O que se percebe é que o foco de atenção dos gestores é voltado para os aspectos racionais dos projetos: prazos, orçamento, escopo, integração. Os aspectos de gestão como comunicação e pessoas não recebem a mesma atenção.

Um dos recursos usados é minimizar problemas futuros através de controles burocráticos, do conhecimento ou controle físico, apesar de muitas vezes não serem percebidos como tal. O gestor passa a agir como fator de garantia de qualidade para que o projeto ocorra da maneira como ele gostaria que ocorresse. Por vezes sem perceber, mas por vezes de forma consciente, centraliza em si a informação, a tomada de decisão, os principais contatos. O prestador sente-se como um mero executor. Mas na parte que lhe cabe, investe o máximo de si. A questão é que “veste a camisa” não da Fundação ou do projeto, mas da sua causa pessoal, ou seja, da parte na qual foi contratado. Percebe-se que desejaria vestir muito mais, mas não pode se comprometer com aquilo que não conhece.

O gestor, por outro lado, acaba se sobrecarregando com idas e vindas dos projetos e contornando obstáculos, sem perceber que muitos foram causados por eles próprios. Eles se tornam tão essenciais que os projetos não conseguem caminhar sem sua presença, por controle e para tomar decisões em várias esferas diferentes. Essa onipresença e onipotência acaba por infantilizar o prestador que assume uma postura de espectador (BARROS e PRATES, 1996), no aguardo do próximo comando ou da próxima alteração que ele sabe que virá.

O prestador refaz a encomenda porque a informação transmitida o foi em grande quantidade, mas não se concretizou enquanto mensagem codificada pelo receptor. Segundo Eco (2001), para que a mensagem seja compreendida é necessário que o código selecionado pelo emissor, no caso o líder do projeto, estabeleça uma relação entre o significante e o significado, mas que faça sentido

para o receptor, neste caso, o prestador de serviços. Se o prestador não está inserido no contexto, não consegue vivenciá-lo, tampouco compreendê-lo. A mensagem não é, portanto, compartilhada. Essa compreensão do universo simbólico, segundo Geertz (1996), só é possível quando a realidade é apreendida dentro de um determinado contexto no qual a ação se realiza.

O líder parece ser o balizador dessa relação. Como os gestores não conseguem disseminar os objetivos organizacionais junto aos prestadores por não terem desenvolvido um código comum, guardam características de uma autoridade formal, compatível com uma administração tradicional (WEBER, 2000). Pode-se supor que o líder não permite que o prestador se aproprie dessa realidade, o que dificulta o entendimento dos significados característicos daquele determinado ambiente.

Por meio do esquema de Barros e Prates (1996), percebe-se que a Fundação Educação e Cultura poderia se caracterizar por ter um estilo de gestão de projetos que se espelha no modelo de ação gerencial brasileira: com características de centralização de poder, respeito pela autoridade formal e gestão paternalista.

Também não parece correto ainda a utilização do termo “líder” neste estudo de caso. Para Srour (1998), existe uma diferenciação entre gestor e líder. O líder tem por base o poder de influência e não de comando, muito embora, de acordo com Solé e Pham (2000) um exerça o controle sutil e o outro um controle mais aparente, mas não estariam isentos, nem o gestor nem o líder, do exercício do poder.

Além disso, o líder se apropria de técnicas de gestão tais como a descentralização e o *empowerment*. De acordo com Araújo (2001), o *empowerment* prevê um maior fortalecimento no poder decisório dos indivíduos que compõem uma

equipe. Tal condição parece ainda não ser uma prática na cultura de gestão de projetos no caso em estudo. O gestor parece ter uma atuação mais pragmática, focada nos resultados esperados pela organização, nos aspectos mais concretos da atividade.

Diante do exposto, é possível afirmar que a Fundação Educação e Cultura possui um corpo gerencial responsável pelos projetos com competências de gestão, que se sobrepõem às competências de liderança genuína. A liderança é confinada ao poder que o cargo formal lhe confere. Seria mais correto denominá-los “gestores de projetos” pelo estilo de gestão predominante encontrado. Segundo Barros e Prates (1996) e Srouf (1998) é realmente raro encontrar-se um líder carismático que também seja um gestor nomeado como tal pela organização.

Conforme proposto por Aktouf (1996), o gestor de projetos precisa ser *social-oriented* e se preocupar com equipes e pessoas para transformar-se em líder e não se ater apenas aos aspectos classificados pelo autor como “tarefa de burocratas de sedes sociais” (AKTOUF, 1996, p.200). O autor também chamou atenção para o fato dos gestores muitas vezes não facilitarem o trabalho de quem está no campo, pois definiriam seus próprios ritos e costumes, incompreensíveis para os demais.

Diante de todo o apresentado, o que fica é que o papel do líder de projetos na transmissão da cultura, aqui caracterizada pela transmissão de missão e objetivos estratégicos e pela forma com que os projetos da Fundação Educação e Cultura são gerenciados, é fortemente influenciado pelo modo com que o poder e controle são distribuídos pela rede estabelecida entre empresa central e empresas periféricas.



A despeito disso, percebe-se que este papel, calcado em uma administração tradicional que é baseada em uma autoridade formal, possui o poder muito centralizado na figura do gestor do projeto, que dificulta sobremaneira a atuação do prestador de serviços, que se sente alijado do processo.

A existência de práticas paternalistas; o excesso de controle; a tomada de decisão centralizada na figura do gestor; a falta de informação estratégica para o entendimento do todo do projeto, do compartilhamento da missão, e objetivos estratégicos definidos pela organização, são elementos que caracterizam a cultura de gestão de projetos da Fundação Educação e Cultura. Por outro lado, os gestores conseguem transmitir aos prestadores uma imagem de organização presente, que desenvolve projetos de sucesso e de grande impacto social.

Foi percebido que a Fundação encontra-se em um processo de reestruturação interna, com melhoria significativa em seus processos, que se reflete na sua relação formal com os terceiros. No entanto, algumas mudanças são ainda superficiais, não mexendo com as relações sociais, como os arranjos de poder vigentes. (KANTER, 1997; SROUR, 1998) que o estilo de gestão tradicional não é compatível com o modelo de uma estrutura em rede. Conforme mencionado por Kanter (1997), os gestores tradicionais, acostumados historicamente a decidir internamente sem consenso entre as partes, enfrentam dificuldades em agir de forma mais participativa com fornecedores parceiros. Esse exercício parece ser o maior desafio para os gestores da Fundação Educação e Cultura se de fato desejam estabelecer uma relação de parceria com as empresas periféricas.

## 5 CONCLUSÃO

---

A presente dissertação teve como objetivo central refletir acerca da importância do gestor de projetos na transmissão da cultura em organizações com uma estrutura em rede, que é formada por empresas caracterizadas como empresa central e empresa periférica.

Um gestor de forma geral possui uma autoridade formal concedida pelo cargo em que ocupa na organização. Conforme apresentado no referencial teórico, essa posição tradicionalmente delimita a atuação da equipe com a qual trabalha através da definição de regras, normas e objetivos definidos pelo poder central. Da mesma forma, os aspectos culturais, embora influenciados pelo contexto no qual a organização está inserida, também exerce um controle sutil no grupo que busca compartilhar de um determinado universo simbólico.

Com a globalização fragilizando as fronteiras entre os diferentes povos, as diferentes culturas encontram-se e misturam-se com uma maior rapidez, desencadeando descobertas, estranhamentos e conflitos entre os diversos grupos sociais existentes.

As empresas precisaram adaptar-se a essas transformações. Os contatos entre essas realidades diferentes tornaram-se mais freqüentes e exigiram uma maior agilidade no processo produtivo. A tecnologia tem provocado mudanças no *modus operandi* das organizações e, na busca de maior agilidade, maior abrangência e lucratividade, as organizações começaram a desenvolver diferentes arquiteturas que dessem conta desse movimento global.

As organizações com estrutura em rede tornaram-se mais freqüentes e o foco de atuação de cada uma delas centrou-se em suas competências essenciais, aquelas que o mercado tem dificuldade de reproduzir ou que reconhecem como fator diferenciador daquela organização frente as demais.

A questão cultural nesse cenário percorre dois caminhos que se encontram: a cultura impregnada pelo hábito instituído em determinada comunidade, com traços comuns aos atores sociais dentro de um determinado contexto e a cultura definida pelo poder central, que busca controlar os rumos que um grupo gestor deseja impregnar em determinada organização. Como eixo desse campo de forças encontra-se o gestor, que exerce o poder e controle com o objetivo de focar esses rumos de acordo com seus interesses e por vezes não se percebe agente de mudanças e ao mesmo tempo objeto dessas mudanças.

Diante do exposto, procurou-se analisar a forma com que esse gestor age nessa nova estrutura em rede que percebe-se cada vez mais forte no cenário mundial; se o gestor, acostumado a liderar seu grupo de trabalho estabelecendo determinada relação de poder, mudaria seu comportamento e a forma com que transmite a cultura nessa nova relação que se estabelece entre diferentes atores sociais em diferentes organizações. Se antes o grupo de trabalho ficava sob seu domínio por pertencerem a uma mesma estrutura, segundo a literatura pesquisada, nesse novo desenho de estrutura em rede essa relação de gestor e equipe deveria sofrer alterações e transformar-se numa relação mais igualitária.

Depois da análise dos dados, com o intuito de investigar a questão central deste trabalho, chegou-se a algumas conclusões, que permitem responder as perguntas que nortearam a pesquisa, parte integrante dessa dissertação.

A Fundação Educação e Cultura, organização na qual baseou-se este estudo de caso, possui como missão desenvolver projetos com foco em educação para a maioria da população brasileira. Para isso, conta com as empresas mantenedoras para que tais projetos possam mais rapidamente ser difundidos e seus resultados maximizados.

Seus projetos são viabilizados por outras empresas ou instituições denominadas “parceiras”. Por ser uma organização sem fins lucrativos e por ser caracterizada como uma fundação, é regulamentada por legislação específica. Além disso, seus projetos gozam, por vezes, de incentivos fiscais. Todo esse ambiente é cercado de regras rígidas impostas pelo governo federal ou dos estados, o que faz com que a Fundação tenha processos internos que garantam a manutenção desse estado de coisas.

Para que tais projetos tomem corpo, a organização se estrutura através da concentração de esforços internos em suas atividades essenciais e terceiriza as atividades não-centrais com diversas organizações, estrutura esta caracterizada como uma estrutura em rede. Como mencionado, esse modelo de funcionamento ganhou força com o advento da globalização, da maior interconectividade entre os países através do uso de rede de computadores e o acirramento da concorrência global, fazendo com que as organizações buscassem como benefício maior ganho de escala, maior flexibilidade e agilidade na oferta de produtos e serviços.

Para o funcionamento eficaz de uma estrutura em rede parece ser importante que o prestador de serviços compreenda a missão e objetivos estratégicos da organização central. Para que a relação entre as empresas ocorra sem ruídos, existe a figura do gestor do projeto, funcionário da organização central que, no caso estudado, pertence à Fundação Educação e Cultura. O gestor

representa os interesses da Fundação e o estilo de condução dos projetos é caracterizado por ele através do uso positivo das fontes de poder e controle, existentes em qualquer relação. O uso positivo do poder faz com que este se transforme em ação humana coordenada e daí decorre sua eficácia, pois todos concordariam com os mesmos objetivos e regras.

A conclusão a que se chega é que o gestor da Fundação Educação e Cultura se apropria do papel a ele concedido enquanto autoridade formal para fazer valer a cultura da organização de origem por meio do estabelecimento de pesos no equilíbrio da relação do poder entre a empresa central e empresas periféricas.

Essa balança, no caso em questão, não possui pesos iguais. A forma como o gestor transmite a cultura, neste estudo focada no entendimento da missão e objetivos da organização e através da condução de projetos, é baseada fortemente em fontes de poder que aprisionam os prestadores de serviços a uma visão limitada da realidade na qual estão inseridos.

Essa missão e objetivos por vezes são verbalizados no início da relação estabelecida entre as partes, mas não é possível de ser vivenciada pela forma de funcionamento da rede estabelecida pelo líder. Como possui uma visão limitada da realidade que o cerca na relação com a organização em estudo, o prestador demonstra dificuldade em assimilar o universo simbólico da empresa central. Ele não desenvolve um hábito comum e, não conseguindo entender o contexto, se entrega a um refazer de atividades, o que gera uma dependência dos desejos do gestor do projeto.

Alguns pontos caracterizam a forma como a gestão ocorre na Fundação Educação e Cultura: centralização de poder; autoritarismo exercido por meio do controle da informação e da tomada de decisão; do personalismo na administração

dos recursos humanos, financeiros, materiais e até políticos dos projetos. A falta de informação, o excesso de controle e o pouco poder delegado aos prestadores de serviços faz com que estes tenham dificuldades em se inserir no contexto da Fundação Educação e Cultura.

Essa falta de compreensão estimula que o comprometimento do prestador de serviços fique restrito a sua atuação no projeto, e não no projeto como um todo. O “vestir a camisa” do prestador não possui o mesmo significado do “vestir a camisa” idealizado e verbalizado pelo gestor de projetos. O gestor se utiliza do discurso de autonomia e de comprometimento do prestador, mas seu entendimento é contraditório com a prática do que é comunicado: existe um controle da informação circulante, dos limites de atuação e tomada de decisão do prestador, o que circunscreve sua autonomia, lealdade e comprometimento.

A centralização do poder e o autoritarismo não parecem ocorrer pelo desejo do gestor em ser mais do que os outros, mas por acreditar que delegar poder fará com que perca o controle do resultado do projeto sob sua responsabilidade.

Esse papel exercido pelo gestor não é diferente daquele que se encontra na sociedade brasileira desde o período colonial. O estilo de gestão de projetos é, portanto, fruto do contexto no qual a organização em estudo está inserida.

Interessante ressaltar que esse estilo parece não ter se modificado na nova arquitetura organizacional. Se no período moderno, desde a época de Revolução Industrial a autoridade formal era a predominante, era de se esperar que em organizações pós-modernas na época da Revolução Digital, com estruturas funcionais em rede, as mudanças nos estilos de gestão caminhassem no mesmo passo. Ao que parece essa premissa defendida por alguns autores, pelo menos como percebido no caso em questão, não é ainda verdadeira.

Aqui se recorre a uma constatação feita por DaMatta (2001, p.19) e apresentada no referencial teórico, quando se abordava o estilo de liderança no contexto brasileiro: “a chave para se entender a sociedade brasileira é uma chave dupla. De um lado, ela é moderna e eletrônica, mas de outro é uma chave antiga e trabalhada pelos anos”. Em outras palavras, atua-se com estrutura organizacional em rede, flexibilizam-se as formas de se estabelecer relações entre os diversos atores sociais, modernizam-se processos produtivos. No entanto, o estilo de gestão e do exercício do poder e controle baseado em uma autoridade formal nas organizações continua arraigado como hábito institucionalizado no contexto brasileiro.

Parece pertinente realizar aqui uma breve reflexão acerca dessas novas configurações organizacionais. Os benefícios difundidos na literatura pesquisada ressaltam a descentralização, a flexibilidade, o equilíbrio do poder, entre outros, mas que de fato não parecem mudar em essência as formas burocráticas tradicionais existentes nas organizações caracterizadas pela centralização, hierarquia, autoridade, etc. Essas questões continuam presentes e por vezes com maior intensidade, embora se apropriando de artefatos mais sutis e até mais sofisticados, com arranjos mais diversificados. A concentração financeira e de poder parecem estar mais presentes do que nunca. O que parece ter mudado são os vínculos de trabalho, onde aparentemente garantem ao profissional maior autonomia, mas ao mesmo tempo, exercem uma pressão permanente em função de competitividade crescente e perda de estabilidade. Com a contratação através de uma outra pessoa jurídica ou com a contratação de um serviço tornando a relação mais impessoal, transforma aquele profissional em um produto mais facilmente descartável em momentos de retração de mercado ou quando conflitos tornem-se mais presentes.

Para que as organizações em rede funcionem de fato como idealmente se apresentam na literatura parece fundamental, além de analisar o fator motivador de sua crescente presença nas relações que se estabelecem entre as empresas, que um novo papel gerencial tome corpo. A modernização da gestão não pode ficar restrita aos processos burocráticos. Precisa ser expandida para os aspectos relacionais entre empresas para que se crie de fato uma parceria, caso contrário, a relação continuará sendo de dominador e dominado, tal e qual como se os prestadores fossem funcionários da empresa central.

O papel do gestor precisa acompanhar as mudanças que uma estrutura organizacional em rede demanda, pois de fato é o gestor da cultura de uma organização que funciona com tal estrutura. Este parece ser um dos cuidados que se deve ter com a terceirização. Quando se terceiriza, corre-se o risco de perder o conhecimento tácito, o comprometimento e o reconhecimento do universo simbólico que caracteriza determinada cultura e que flui entre as partes e que é tão precioso à empresa-central.

É preciso, portanto, buscar exercer além do papel de administrador tradicional, também de liderança através do equilíbrio das relações de poder, a fim de que a gestão seja efetivamente moderna e alinhada com as necessidades atuais do mercado cada vez mais exigente.

Desta forma, diante do exposto, poder-se-ia supor que a Fundação Educação e Cultura, embora possua uma arquitetura em rede, de fato não parece funcionar como tal. Uma rede implicaria em interdependência, em colaboração entre as empresas, em permitir que o poder navegue pelas estruturas da rede, o que de fato não ocorre na organização em questão pelo estilo de gestão existente.



Ressalta-se que este estudo não tem a pretensão de exaurir a matéria, visto que é bastante complexa, mas apenas contribuir para demonstrar a influência que um líder possui na transmissão da cultura de uma organização e o quanto é necessário se investigar se o estilo de gestão existente está compatível com a arquitetura organizacional proposta.

Como ampliação deste trabalho sugere-se pesquisar, através de comparação de casos, uma outra organização com o objetivo de investigar se a estrutura organizacional em rede, apesar do discurso e da literatura reforçarem o caráter pós-moderno dessa arquitetura, provocaria um aumento das estruturas de poder e controle entre empresa central e periférica e não de igualdade. Parece haver uma visão romântica dessas parcerias, ao menos no Brasil, que precisariam ser mais profundamente investigadas.

Outro ponto a pesquisar seria o real interesse por atuar com uma estrutura organizacional em rede: que fatores de fato seriam os agentes promovedores de tais mudanças? Maior flexibilidade, concentração nas competências essenciais ou uma busca irracional pela maximização dos lucros por meio da diminuição de seus custos fixos?

Sugere-se ainda uma pesquisa que confronte o funcionamento de estruturas em rede e as relações formais de trabalho no Brasil: quais os reais ganhos e perdas que um profissional obtém nessas novas relações de trabalho? Ele de fato torna-se o dono de sua própria carreira ou um refém daquilo que o mercado de trabalho é capaz de lhe oferecer? Essa indagação surge do fato das relações de poder desiguais continuarem existindo com tanta força mesmo em organizações com estrutura em rede.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AKTOUF, Omar. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALASUUTARI, P. **Researching culture: qualitative method and cultural studies**. London: Sage Publications, 1995.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos – e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **O jeitinho brasileiro a arte de ser mais igual que os outros**. 9ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A . **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGER, P.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 21.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol II. São Paulo: Atlas, 2001.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** 12.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DEAL, T., KENNEDY, Allen. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

DENISON, D. **Corporate culture and organizational effectiveness**. USA: John Wiley&Sons, 1990.

DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. São Paulo: Ed.USP, 1998.

ECO, Humberto. **A estrutura ausente**. 7.ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Tratado geral de semiótica**. 4.ed. São Paulo: Perspectiva, 2002.

FERREIRA, Aurélio. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, Maria Tereza. **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, V.27, n.4, p.7-18, out- dez, 1987.

FLEURY, Maria T., FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FOUCAULT, Michel. **A microfísica do poder**. 17.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002.

\_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**. São Paulo: edições Loyola, 1996.

GALBRAITH, John. **Anatomia do poder**. 4.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

HAGUETTE, T. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 8.ed. Petrópolis, Editora Vozes, 2001.

HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo**. São Paulo: Makron, 1995.

HENDRY, John. **O custo oculto da terceirização**. HSM Management. 2 maio-junho, 1997.

HOLLENBECK, J., WAGNER III, J. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

JAMESON, Fredric. **Pós-Modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

JOHNSON, Allan. **Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

KANTER, Rosabeth M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. 13.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

McCRACKEN, Grant. **Culture & Consumption**. Bloomington and Indianápolis: Indiana University Press, 1990, cap. IV.

MIGUELES, Carmen. **O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados: algumas considerações sobre esta relação**. RAP. Rio de Janeiro, 33 (3): 113-38, maio/junho, 1999.

MINAYO, M.C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando P., VASCONCELOS, Isabela, WOOD Jr, Thomaz. **O novo sentido da liderança: controle social nas organizações**. In: Wood, Jr, Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Fernando P.; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PETERS, T., WATERMAN, R. **Vencendo a crise**. 23.ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, Andrew. **A cultura das organizações é administrável?**. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

**PMBOK guide** – Project Management Institute. Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2000.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. Califórnia: Jossey-Bass Publishers, 1988.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, Rosimeri C. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. *Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD*, 2002.

SKIDMORE, Thomas. **Uma história do Brasil**. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

SOLE, Andreu ; PHAM, Dang. **Créatures de mondes: nos possibles, nos impossibles**. Paris: Editions du Rocher, 2000.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Maria das Graças. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TENÓRIO, Fernando. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**. 4.ed. São Paulo: Editora futura, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 4.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

## **7 ANEXOS**

---

### **7.1 Anexo A**

#### **Roteiro de entrevista com os líderes de projetos**

1. Quais são os principais pontos que determinam a escolha de um projeto pela Fundação em função dos objetivos do mesmo?
2. Como ocorre o processo de escolha dos prestadores de serviços?
3. Em que momento os prestadores de serviços são envolvidos nos projetos?
4. De que forma ocorre o fluxo de informações nos projetos em que atua?
5. Em que momento os prestadores de serviços são envolvidos na tomada de decisão dos projetos?
6. Como você avalia o tipo de acompanhamento que os prestadores recebem por parte dos gestores dos projetos?
7. Como a Fundação Educação e Cultura se certifica se o resultado apresentado pelo prestador está de acordo com o que foi combinado ou esperado dele?
8. Que características ou competências um gestor de projetos deveria possuir para melhor conduzir suas atividades nos projetos da Fundação e quais as mais e menos presentes?
9. Como você caracterizaria o estilo de gestão dos projetos da Fundação Educação e Cultura?
10. Que características, de uma maneira geral, o ambiente externo percebe no estilo de condução de projetos da Fundação Educação e Cultura?

### **Roteiro de entrevista com os prestadores de serviços**

1. Quais são os principais pontos que determinam a escolha de um projeto pela Fundação em função dos objetivos do mesmo?
2. Como você se tornou um prestador de serviços da Fundação Educação e Cultura?
3. Em que momento você é envolvido nos projetos?
4. De que forma ocorre o fluxo de informações nos projetos em que atua?
5. Em que momento os prestadores de serviços são envolvidos na tomada de decisão dos projetos?
6. Como você avalia o tipo de acompanhamento que você recebe por parte dos gestores dos projetos?
7. Como a Fundação Educação e Cultura se certifica se o resultado apresentado pelo seu trabalho está de acordo com o que foi combinado ou esperado de você?
8. Que características ou competências um gestor de projetos deveria possuir para melhor conduzir suas atividades nos projetos da Fundação e quais as mais e menos presentes?
9. Como você caracterizaria o estilo de gestão dos projetos da Fundação Educação e Cultura?
10. Que características, de uma maneira geral, o ambiente externo percebe no estilo de condução de projetos da Fundação Educação e Cultura?

## 7.2 Anexo B

### Relação de competências gerenciais – Fundação Educação e Cultura

#### *Paixão por comunicação*

Transmite e expressa idéias, *feedbacks*, pensamentos, emoções e informações de maneira transparente, equilibrada e objetiva, de modo a garantir que todos apreendam o objeto da comunicação em sua plenitude, sem ruídos. Ouve e percebe o que se passa no ambiente que o cerca sem reservas ou preconceitos de qualquer natureza.

#### *Construção de relacionamentos*

Convive e interage com os demais e expande relações positiva no ambiente interno e externo à organização, a fim de contribuir para o desenvolvimento da nossa missão.

Trabalha de forma integrada gerando um clima de interdependência por acreditar que o todo é maior que a soma das partes, respeitando a diversidade existente entre as pessoas, nos ambientes interno e externo à X.

#### *Gestão de pessoas*

Cataliza as energias de seu grupo, atuando como agente inspirador e motivador. Exerce o papel de mentor, orientando no aprimoramento das competências individuais, delegando e gerando confiança para melhor desenvolver as potencialidades dos membros da equipe, alinhando suas ações à missão e estratégias da X, bem como das Organizações Globo.

#### *Visão estratégica*

Entende o contexto (social, humano, econômico, tecnológico, mercadológico), conceitua e define o negócio em que atua. Identifica no ambiente externo os desafios e oportunidades para sua atividade, bem como necessidades de adaptação ou evolução frente às mesmas.

#### *Agente de transformação*

Mobiliza pessoas, estimulando-as a atitudes e decisões inovadoras, provocando mudanças consistentes com a visão de futuro da X.

#### *Fazer acontecer*

Diagnostica situações, decide e age a partir da visão estratégica. Efetiva idéias e planos com otimismo, garantindo sua implementação.

#### *Comprometimento com a missão*

Demonstra seu papel social e engajamento com a missão da Casa em levar a Educação para a maioria da população brasileira, através de comportamentos e atitudes capazes de criar valor a todos que se relacionam conosco: público, parceiros, colaboradores, investidores e sociedade em geral. Tudo o que está ligado à ética e conduta é inegociável.

#### *Autodesenvolvimento*

Possui alto grau de motivação interna, mantendo interesse constante na busca do conhecimento pleno (sabendo-se inatingível), utilizando todas as fontes de informações disponíveis, de modo a enriquecer-se nas dimensões pessoal e profissional, independente de incentivos externos.