



## PARTE 1 – A LIDERANÇA NA SUA ORGANIZAÇÃO

Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa com a idéia de **liderança** quando pensa em sua organização. Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente.

Escreva as palavras em três colunas (A, B e C):

- na coluna A você deverá colocar os verbos;
- na coluna B você deverá colocar os adjetivos; e
- na coluna C você deverá colocar os substantivos.

COLUNA 'A'	COLUNA 'B'	COLUNA 'C'
VERBOS	ADJETIVOS	SUBSTANTIVOS
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

- Sobre verbos, adjetivos e substantivos:
- “A vida é bela”: (vida ⇒ *substantivo*; é ⇒ *verbo*; bela ⇒ *adjetivo*)

Parte 3.3: Inovação

1.	Analisar ganhos e perdas resultantes das mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Avaliar criticamente cada mudança introduzida	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Calcular cuidadosamente o custo/benefício da mudança	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Comemorar conquistas e feitos	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	Comparar resultados esperados com alcançados	(1) (2) (3) (4) (5)
6.	Estimular grupos de desenvolvimento de melhorias	(1) (2) (3) (4) (5)
7.	Inovar constantemente em produtos e/ou serviços	(1) (2) (3) (4) (5)
8.	Introduzir gradualmente as mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
9.	Introduzir inovações sem fazer alarde	(1) (2) (3) (4) (5)
10.	Introduzir mudanças constantemente	(1) (2) (3) (4) (5)
11.	Parecer bem-sucedido nas mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
12.	Planejar cuidadosamente as mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
13.	Promover um ambiente pró-inovação	(1) (2) (3) (4) (5)
14.	Realizar críticas abertas às mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
15.	Recompensar os funcionários inovadores	(1) (2) (3) (4) (5)
16.	Ser inovador nas práticas gerenciais	(1) (2) (3) (4) (5)
17.	Usar metáforas para explicar as mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
18.	Usar recursos de retórica para convencer as pessoas	(1) (2) (3) (4) (5)
19.	Usar <i>slogans</i> e palavras de ordem	(1) (2) (3) (4) (5)
20.	Valorizar os líderes das mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)

- **Eurobanco:** chama a atenção a visão prática e a orientação para resultados “concretos”. Segundo declarou um respondente:

“Abstração é uma palavra pouco utilizada no Eurobanco, pois procuramos ser o mais realistas possível, colocando nossos sonhos em prática, transformando-os sempre que possível em algo concreto. Temos uma teoria a ser seguida: a do crescimento.” (JPV, gerente)

- **Consult:** os respondentes, com uma exceção, criticaram o caráter excessivamente teórico de seu trabalho. Segundo dois respondentes:

“O trabalho na minha organização tem uma preponderância do abstrato, pois trata com um grande número de teorias. É paradoxal muitas vezes, pois ‘vende’ para seus clientes o sonho de concretizar práticas gerenciais reconhecidas, mesmo sabendo que a realidade se impõe de maneira diversa.” (CPM, gerente)

“Eu gostaria de, além de criar novos modelos organizacionais que mais parecem sonho (afinal, papel aceita tudo) colocá-los em prática, fazer acontecer. Esse é o desafio.” (ACA, consultor)

- **Novolar:** vários respondentes assinalaram que a ligação entre teoria e prática, sonho e realidade levou a empresa à inovação em produtos e serviços e à conquista de uma posição de liderança em seu mercado. Segundo dois respondentes:

“O nosso trabalho foi a busca de um sonho, foi transformar esse sonho em realidade. Foi abstrair, filosofar, teorizar, sonhar e depois pôr em prática, tornar realidade. E muita realidade, e muita prática tornaram nosso sonho concreto.” (GER, diretor)

“O desafio atual é estimular, instigar a consciência profissional de toda empresa de modo a responder criativamente às mudanças no cenário em que estamos inseridos, onde o exercício da abstração sobre processos atuais, bem conduzido, poderá nos levar a responder às necessidades de mercado mais rapidamente que a concorrência. O ambiente criativo levará a vôos mais altos, onde sonhos poderão surpreender o mercado com aquilo que nem sequer imaginava.” (KG, gerente)

- **Autopartes:** chama a atenção a preocupação com o ambiente competitivo e a necessidade de incorporar inovações em termos de gerenciamento. Segundo declarou um respondente:

“Estamos vivenciando uma nova realidade com a globalização, e para enfrentarmos esse desafio necessitamos, entre outras iniciativas, buscar pôr em prática as teorias da gestão moderna.” (SEJ, diretor)

- **Nacional:** todos os respondentes descreveram o trabalho na organização com os termos da definição de análise simbólica. Segundo um deles:

“Na formação de um profissional da minha área, professor de orquestra, o conhecimento teórico é da maior importância para dar a base em que iremos trabalhar o sonho e o abstrato na música. A teoria é a realidade concreta, que, aliada à prática nos conduz ao êxtase.” (KG, spalla)

- **Fashion:** os dois respondentes criticaram o afastamento entre substância e imagem na organização. Segundo um deles:

“Na teoria, a empresa faz produtos bons, bonitos, de alto nível. Na prática, seus funcionários trabalham em espaços apertados, com equipamentos ultrapassados e exercendo funções que caberiam 2 ou 3 pessoas.” (SJ, editor-assistente)

- **Defense:** chama a atenção a visão prática e a busca de resultados. Entretanto, um respondente manifestou sua preocupação com o afastamento entre substância e imagem. Segundo ele:

“Muitas vezes falta senso prático. Nos momentos de decisão não olhamos a realidade, sonhamos e sempre assumimos mais que a realidade nos permite [...] Há um excesso de reuniões abstratas, onde a teoria impera e pouco de concreto se realiza.” (BD, gerente)

## 9.2. ANÁLISE

Nesta seção apresento a análise do material coletado por meio de entrevistas, desenhos, questionários, visitas e experiência pessoal do autor<sup>63</sup>. Como mencionado no capítulo 8, foi empregado o princípio da *triangulação*.

A análise foi dividida em cinco partes, relacionadas às proposições definidas no capítulo 8: liderança simbólica, gerenciamento da impressão, inovação como espetáculo, analistas simbólicos e outros aspectos<sup>64</sup>. A condução da análise foi norteadada por três questões:

- Existem evidências para o fenômeno estudado?
- Como o fenômeno se manifesta nas organizações pesquisadas?

<sup>63</sup> A experiência pessoal do autor como consultor de algumas organizações participantes forneceu subsídios para a análise.

<sup>64</sup> Esta quinta parte foi incluída *a posteriori*, para contemplar aspectos adicionais observados.

# **ORGANIZAÇÕES CINEMATOGRAFICAS**



Banca examinadora:

---

Prof. (orientador) **Carlos Osmar Bertero**

Prof. **José Roberto Heloani**

Prof. **Leonildo Silveira Campos**

Prof. **Liliana Rolfsen Petrilli Segnini**

Prof. **Sigmar Malvezzi**

---

Para Ana, que ainda não foi ao cinema.

Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
Fundação Getúlio Vargas

---

Thomaz Wood Jr.

# Organizações Cinematográficas

*Tese apresentada ao curso de Pós-graduação da EAESP/FGV – área de concentração: Administração Geral e Recursos Humanos – como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.*

*Orientador:*

Prof. Carlos Osmar Bertero

São Paulo  
1998



WOOD Jr., Thomaz. **Organizações Cinematográficas**. São Paulo, EAESP / FGV, 1998, 264 páginas.

*(Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV. Área de concentração: Administração Geral e Recursos Humanos).*

Resumo: Este trabalho insere-se no campo de Estudos Organizacionais, dentro da abordagem do Simbolismo Organizacional. A proposição central aqui defendida é que as organizações contemporâneas estão experimentando um aumento de intensidade simbólica. Para estudar o fenômeno é proposto um novo *tipo ideal*, denominado “Organização Cinematográfica” ou “Organização de Simbolismo Intensivo” (OSI). OSI são ambientes onde: (i) o processo de liderança é caracterizado pelo uso de símbolos, imagens e retórica; (ii) os atores organizacionais aplicam intensamente técnicas de gerenciamento da impressão; (iii) a inovação gerencial é tratada como evento dramático; e (iv) analistas simbólicos formam grupo relevante na força de trabalho. Este trabalho situa o *fenômeno* em um quadro geral e busca evidências anedóticas e empíricas de sua existência. A *metáfora do cinema*, uma nova metáfora dramática, desenvolvida a partir da metáfora do teatro, constitui uma forma “de ver” e “de não ver” o *fenômeno*.

Palavras-chaves: estudos organizacionais, simbolismo organizacional, metáforas, metáfora do teatro, metáfora do cinema.

Carlo

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
14.04	65.01 W8760
Título	Tese
617/99	2.2

2025 - 93360



# Sumário

Agradecimentos	xi
Prefácio	xii
<b>APRESENTAÇÃO</b>	001
O argumento	001
A estrutura da tese	006
<b>A PERSPECTIVA</b>	007
Prólogo	008
<b>1. O campo do Simbolismo Organizacional</b>	<b>010</b>
1.1. A volta da imaginação simbólica	010
1.1.1. O Surrealismo e a recuperação dos símbolos	011
1.1.2. Os símbolos no cinema de Eisenstein e Tarkovski	012
1.1.3. O dinamismo simbólico e suas funções	014
1.2. Simbolismo Organizacional	016
1.2.1. SCOS: o nascimento do dragão	017
1.2.2. Algumas contribuições episeminais	019
1.3. Pós-modernismo e Estudos Organizacionais	023
1.3.1. Frutas maduras em um supermercado de idéias mofadas	023
1.3.2. O impacto do Pós-modernismo	028
1.4. Conclusão	030
<b>2. Da metáfora do teatro à metáfora do cinema</b>	<b>032</b>
2.1. Introdução ao mundo das metáforas	032
2.1.1. Metáforas e Estudos Organizacionais	033
2.2. Uma metáfora milenar	035
2.2.1. Interacionismo Simbólico	036
2.2.2. Psicologia Social	037
2.2.3. Kenneth Burke e o dramatismo	039
2.2.4. Erving Goffman e a análise dramatúrgica	040
2.3. Aplicações da metáfora do teatro e do dramatismo	042
2.3.1. Pirandello	042
2.3.2. Comédia dell'Arte	043
2.3.3. Conflitos e dramas sociais	044
2.4. O olhar cinematográfico	044
2.4.1. Fenomenologia do olhar e olhar cinematográfico	044
2.4.2. Cinema e Psicanálise	047

2.5. A sociedade cinematográfica	048
2.5.1. Pseudo-eventos: as novidades artificiais	049
2.5.2. Espetacularização	050
2.5.3. O nascimento da sociedade cinematográfica	052
2.6. Cinema como metáfora	056
2.6.1. Teatro e cinema	057
2.6.2. Metáfora do teatro e metáfora do cinema	058
2.6.3. Um dramatismo cinematográfico?	060
2.7. Conclusão	061
<b><i>O CONTEXTO</i></b>	063
Prólogo	064
<b>3. O espírito da época</b>	067
3.1. Complexidade	068
3.1.1. Alice no mundo da hipercompetição	068
3.1.2. Um novo gerenciamento científico?	071
3.1.3. Respostas à complexidade	073
3.2. Aceleração	074
3.2.1. A reta e o círculo	074
3.2.2. A montanha de Sísifo	076
3.3. Fragmentação	078
3.3.1. O conceito de identidade	079
3.3.2. A identidade sob ameaça	080
3.4. Excelência	082
3.4.1. O culto da excelência	082
3.4.2. Homo reticularis	085
3.5. Abstração	086
3.5.1. Os caminhos da abstração	087
3.5.2. Ecos nas profissões	089
3.6. Simulação	091
3.6.1. Cópias verdadeiras	091
3.6.2. Simulacro e simulação	093
3.7. Conclusão	094
<b>4. O show da gestão empresarial</b>	097
4.1. Teoria e prática	097
4.1.1. Escolas de administração	098
4.1.2. A indústria do conselho	099
4.2. Gurus e curandeiros	101

4.2.1. A administração como palco	102
4.2.2. Curandeiros	105
4.3. O quarto poder	106
4.3.1. A mídia de negócios	107
4.3.2. Livros demais	108
4.4. Artefatos sofisticados	111
4.4.1. Modas e modismos	112
4.4.2. Objeto do desejo	114
4.5. Conclusão	117
<b><i>O FENÔMENO</i></b>	119
Prólogo	120
<b>5. Tipos ideais</b>	124
5.1. Introdução	124
5.2. Notícias do teatro de operações	125
5.2.1. A visão empirista de Daft & Lewin	126
5.2.2. A visão tecnocêntrica de George P. Huber	128
5.2.3. A visão sociológica de Wolf V. Heydebrand	128
5.2.4. A perspectiva histórica de Stewart R. Clegg	131
5.3. Alguns tipos ideais	134
5.3.1. A organização burocrática	135
5.3.2. A empresa orgânica	136
5.3.3. A organização virtual	138
5.3.4. A empresa de conhecimento intensivo	142
5.3.5. A organização missionária	145
5.3.6. A organização dramática	147
5.4. Persistência e transiência	149
5.4.1. Isomorfismo organizacional	150
5.5. Conclusão	152
<b>6. Uma teoria para as Organizações Cinematográficas</b>	156
6.1. Introdução	157
6.2. Da substância à imagem	158
6.2.1. Definindo Organização de Simbolismo Intensivo	159
6.3. Liderança simbólica	160
6.3.1. Liderança e administração do sentido	161
6.3.2. Organizações de Simbolismo Intensivo e liderança	162
6.3.3. Carisma e perpetuação da imaturidade	163
6.4. Gerenciamento da impressão	165

6.4.1. Comunicação simbólica	166
6.4.2. Retórica	167
6.5. Inovação gerencial	169
6.5.1. Modas e modismos gerenciais	170
6.5.2. O ciclo de vida das panacéias gerenciais	171
6.5.3. Comunicação dramática	172
6.6. Analistas simbólicos	175
6.7. Conclusão	177
<b>7. Organizações Cinematográficas na prática</b>	<b>179</b>
7.1. Introdução	179
7.2. O caso "Whittle Communications"	183
7.2.1. Do Tennessee para o mundo	183
7.2.2. Carisma e sedução	184
7.2.3. Rituais e espaço físico	186
7.2.4. Pompa e decadência	187
7.3. O caso "MTV"	189
7.3.1. <i>Rocking in Shangri-la</i>	189
7.3.2. Liderança e interação simbólica	191
7.3.3. A vida como ela é	192
7.4. Conclusão	193
<hr/> <b>A COMPROVAÇÃO</b>	<b>195</b>
Prólogo	196
<b>8. Metodologia da pesquisa de campo</b>	<b>199</b>
8.1. Notas sobre pesquisa qualitativa	200
8.1.1. Introdução	200
8.1.2. Estratégia de pesquisa	206
8.1.3. Métodos de pesquisa	207
8.2. Desenvolvimento da metodologia	211
8.2.1. Avaliação inicial	211
8.2.2. Identificação das proposições	212
8.2.3. Definição da amostra	213
8.2.4. Preparação do questionário para a entrevista	215
8.2.5. Preparação do questionário auto-aplicado	216
8.2.6. Observação	217
8.2.7. Preparação da pesquisadora	217
8.2.8. Pré-teste	218
8.2.9. Acompanhamento da evolução da pesquisa	218

8.2.10. Compilação dos dados	218
8.2.11. Imersão nos dados	219
8.2.12. Análise da pesquisa de campo	219
8.2.13. Síntese e depuração	219
8.2.14. Interpretação	220
8.2.15. Revisão final	220
8.3. Conclusão	220
<b>9. Resultados e análise</b>	<b>222</b>
9.1. Resultados	222
9.1.1. Resultados das entrevistas	223
9.1.2. Resultados dos desenhos dos participantes	224
9.1.3. Resultados do questionário auto-aplicado	225
9.2. Análise	243
9.2.1. Liderança simbólica	244
9.2.2. Gerenciamento da impressão	246
9.2.3. Inovação como espetáculo	248
9.2.4. Analistas simbólicos	250
9.2.5. Outros aspectos	250
9.3. Conclusão	255
9.3.1. Revendo as proposições	254
9.3.2. Futuras pesquisas	254
<b>10. Epílogo</b>	<b>258</b>
10.1. Síntese	258
10.2. Conclusão	261

---

## ***REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR***

### ***ANEXOS***

- Anexo 1: Questionário de entrevista
- Anexo 2: Desenhos dos respondentes
- Anexo 3: Questionário auto-aplicado

## *Lista de diagramas, gráficos e quadros*

---

### **DIAGRAMAS**

A.1. Antecedentes e conseqüências do fenômeno das Organizações Cinematográficas	005
3.1. Traços característicos do espírito da época	096
4.1. Três décadas de modas gerenciais	113
5.1. Esboço de uma genealogia para tipos ideais	135
5.2. Características comuns entre dois tipos ideais e a Organização Cinematográfica	155

---

### **GRÁFICOS**

9.1. Características organizacionais	231
9.2. Estilo gerencial (gerenciamento da impressão)	233
9.3. Estilo gerencial (gerenciamento da impressão) e características organizacionais	235
9.4. Estilo gerencial (receptividade à mudança)	237
9.5. Estilo gerencial (receptividade à mudança) e características organizacionais	238
9.6. Estilo gerencial (relacionado a inovação)	240

---

### **QUADROS**

1.1. Encontros da SCOS	019
1.2. Funções e tipos de Simbolismo Organizacional	021
1.3. Comparação entre abordagens	025
2.1. Metáforas dramatúrgicas	060
3.1. A escalada do jogo competitivo	070
3.2. Silicon Valley	083
4.1. Os sistemas integrados entre a imagem e a substância	116
4.2. A escola Macedo de gestão empresarial	118
5.1. Características da organização pós-industrial	130
5.2. Alguns tipos ideais em Estudos Organizacionais	154
6.1. Adoção e rejeição de inovações	171
7.1. A expansão da MTV	188
7.2. Whittle Communications e MTV	194
8.1. Comparação entre abordagens	205
8.2. Características das organizações participantes	215
9.1. Apresentação dos resultados	223
9.2. Características organizacionais	232
9.3. Tópicos de gerenciamento da impressão	234
9.4. Evidências de análise simbólica	241

## Agradecimentos

Escrever esta tese foi tarefa solitária. Mas esse mergulho no *perigoso mundo das páginas em branco* não teria sido concluído sem a proveitosa interação com professores, colegas e amigos. Essas interações, algumas sistemáticas e detalhadas, outras aleatórias e descompromissadas, geraram *insights*, alteraram rumos, ajudaram a firmar conceitos e a consolidar métodos. Algumas confirmaram e trouxeram conforto. Outras perturbaram e provocaram desconforto. Todas contribuíram de forma decisiva para a realização do trabalho.

Por isso, registro aqui meus agradecimentos a: Adriana Salinas, Andres Garcia, Bill Starbuck, Carlos Osmar Bertero, Cecilia Mariosa, Célia Barth, Claudio E. N. Ramos, Ester Franco, Fernando C. P. Motta, Fernando Paiva, Heraldo Vasconcellos, Isabela Curado Baleeiro, Isidoro Blickstein, Isolete Rogeski V. Barradas, João Lins Pereira Filho, João Mário Csillag, José Roberto Heloani, Joseph Lampel, Liliana Rolfsen Petrilli Segnini, Luiz Martins, Marcelo M. Aidar, Marcos A. Vasconcellos, Mario Aquino Alves, Miguel P. Caldas, Miguel Pina e Cruz, Olga S. Colpo, Raghu Garud, Ricardo R. Bresler, Roberto Venosa, Roger Dunbar, Sidney R. Trassatti, Sigmar Malvezzi, Tobby Miller, Vicente Picarelli Filho, Violina Rindova e Wagner Carelli.

Agradeço também a todos os participantes da pesquisa de campo e ao NPP, ao CNPq e ao CAPES.

Thomaz Wood Jr.

São Paulo, 1 de novembro de 1998

## Prefácio

A academia, como as empresas, está povoada de eventos simbólicos. A defesa de tese é certamente um dos mais tradicionais destes eventos. Nesta ocasião, cumpre ao candidato demonstrar as qualidades necessárias para conquistar o desejado título.

A tese, como artefato acadêmico, é cheia de significados. Para alguns significa qualificação, capacidade intelectual, capacidade de aplicar metodologias de pesquisa ou habilidade de organizar idéias. Para os candidatos, a tese muitas vezes é associada a noites sem dormir, frustração e estresse.

No caso dessa tese, se fosse possível escolher uma única palavra para sintetizar a experiência, esta seria “transição”. Isso porque este trabalho simultaneamente integrou e refletiu um período de transição pessoal e profissional. Iniciei este projeto engenheiro e funcionário. Encerro-o professor, pesquisador, consultor e aprendiz de jornalista.

Este trabalho é fruto não apenas dessa transição como também da multiplicação de papéis a ela associada. Muitos capítulos, ou partes de capítulos, surgiram na forma de ensaios publicados em *CartaCapital*. Muitas idéias brotaram no decorrer de projetos de consultoria. A interação com clientes, colegas professores e alunos permitiu testar e depurar conceitos. Esta tese representa, neste sentido, o trabalho de quatro personagens interagindo em busca de uma construção teórica orgânica.

O tema aqui tratado surgiu de meu interesse de voltar a trabalhar com um assunto que há muito tempo me fascina: o cinema. A intenção inicial era estudar fenômenos organizacionais através de filmes. Considero “Lawrence of Arabia” (David Lean, 1962) e “Citizen Kane” (Orson Welles, 1941) verdadeiros tratados sobre liderança; “Goodfellas” (de Martin Scorsese, 1990) pode ser visto sob a perspectiva da identificação do indivíduo com a organização; “À nous la liberté” (de René Clair, 1931) é um libelo contra a desumanização imposta pela mecanização do trabalho; e “Tucker” (Francis Ford Coppola, 1988) traz reflexões sobre inovação e poder. Se o cinema pode ser um veículo para a reflexão sobre a vida social, não poderia servir para o mesmo fim no mundo das organizações?

Uma outra alternativa que surgiu logo no início do projeto foi desenvolver o conceito de metáfora do cinema. Se, há séculos, o mundo é visto como palco e a



vida como teatro, porque não explorar as características do momento imagético e visual que vivemos e propor uma metáfora mais *afinada* com a época?

O desenvolvimento destas idéias levou-me a dois períodos de trabalho na New York University, onde dividi meu tempo entre pesquisas na biblioteca, visitas à New School for Social Research, cursos no programa de PhD do Departamento de *Management* e seminários na Tish Film School.

Percebi ali a necessidade de entender melhor as mudanças que o campo de Estudos Organizacionais vinha sofrendo, especialmente a popularização dos trabalhos sobre cultura e simbolismo e o impacto das idéias associadas ao Pós-modernismo. Revisando a produção acadêmica dos últimos anos, pude desenvolver uma visão mais abrangente sobre as mudanças nas organizações e sobre as mudanças ocorridas em Estudos Organizacionais.

No decorrer deste período, a proposta inicial – usar filmes para analisar fenômenos organizacionais – foi alterada. De um conjunto de *insights*, idéias inacabadas e passeios pelos museus de Manhattan surgiu então o conceito de Organização Cinematográfica, ou Organização de Simbolismo Intensivo, ambiente onde o fator-chave na gestão não é o capital, o trabalho ou o conhecimento, mas a imagem, a retórica e a manipulação dos símbolos.

Este conceito acabou impondo-se como central no trabalho e em torno dele as demais idéias foram organizadas. O trabalho ganhou uma discussão sobre contexto, que tem a função de mostrar o ambiente em que o *fenômeno* das Organizações Cinematográficas ocorre. Mais tarde, foi também realizada uma pesquisa exploratória, com o duplo propósito de buscar evidências sobre o *fenômeno* e ilustrá-lo. A metáfora do cinema manteve-se, ainda que com uma elaboração teórica reduzida compondo, com uma revisão sobre a corrente do Simbolismo Organizacional e uma breve discussão sobre a metáfora do teatro, a primeira parte do trabalho. Esta primeira parte tem a função de situar a perspectiva da análise.

O uso de filmes na análise de fenômenos organizacionais – antes um aspecto central do trabalho – ganhou espaço nos prólogos de cada parte da Tese. A estes prólogos cumpre a missão de manter a metáfora cinematográfica viva, induzindo e instigando o leitor a perceber *cinematograficamente* as organizações e o fenômeno em foco.

Para compor estes prólogos, seis filmes foram escolhidos: “The Cameraman” (Buster Keaton, 1928), “Zelig” (Woody Allen, 1983), “Citizen Kane” (Orson

Welles, 1941), “Terra em Transe” (Glauber Rocha, 1964) e os mais recentes, “Wag the Dog” (Barry Levinson, 1997) e “Primary Colors” (Mike Nichols, 1997).

A imagem de Buster Keaton agarrado a uma câmera de cinema atraiu firmemente uma conhecida frase de Baudrillard sobre a introjeção da visão cinematográfica (“A câmera virtual está na nossa cabeça”, afirma Baudrillard). Garantiu assim seu lugar logo no início da tese, no prólogo da primeira parte – **A Perspectiva**.

As obras de Wood Allen, Barry Levinson e Mike Nichols são mencionadas no prólogo da segunda parte – **O Contexto**. Elas propõem uma leitura complexa do fenômeno do poder, mostrando como poder e imagem se confundem.

As cenas do discurso de Charles F. Kane (interpretado por Orson Welles), em “Citizen Kane”, e da coroação de Porfírio Diaz (interpretado por Paulo Autran), em “Terra em Transe”, falam por si, mesmo congeladas em uma foto de cena. Manipulação da impressão, liderança simbólica e uso da retórica caracterizam essas imagens. Por isso, ganharam lugar no início da terceira parte – **O Fenômeno** –, onde são apresentadas as proposições sobre o fenômeno estudado, e no início da quarta parte – **A Comprovação** –, onde é relatada e analisada a pesquisa exploratória.

É certo que estes e outros filmes tiveram grande influência sobre o desenvolvimento deste trabalho, mas alguns livros e artigos também tiveram papel relevante.

“Social theory and contemporary cinema” (Denzin, 1991) e “The cinematic society” (Denzin, 1995), ambos do Professor de Sociologia Norman K. Denzin, trouxeram subsídios essenciais para o desenvolvimento da metáfora do cinema.

Os clássicos “The image or what happened to the American dream”, de Daniel Boorstin (1962), e “The society of spectacle”, de Guy Debord (1994 [1967]), contribuíram para a formação de uma perspectiva histórica e social, localizando o fenômeno estudado em um contexto maior. Boorstin e Debord antecipam com precisão o espírito da virada do século.

O artigo “Organization: from substance to image?”, do sueco Mats Alvesson, foi o responsável pela introdução da questão do afastamento entre substância e imagem e originou a especulação sobre as causas ambientais da *espetacularização* da vida organizacional.

A obra clássica de Erving Goffman (1975[1959]) “The presentation of self in everyday life” foi fundamental para entender as bases da *visão dramatúrgica*.

“Learning by knowledge-intensive firms”, escrito por Bill Starbuck (1992), o principal responsável pelos dois períodos que passei na New York University, alertou-me para a utilidade do uso de *tipos ideais* no estudo de fenômenos organizacionais. O texto atesta a importância de trabalhos especulativos no campo de Estudos Organizacionais.

Além desses, alguns outros trabalhos ajudaram a direcionar focos de atenção: o artigo de Linda Smircich e Gareth Morgan sobre liderança como gerenciamento dos sentidos (Smircich & Morgan, 1982); o artigo de Joseph Lampel sobre inovação como espetáculo (Lampel, 1994); a coletânea organizada por Ian Mangham e Michael Overington em torno da metáfora do teatro (Mangham & Overington, 1987); o livro de Robert Reich, que introduz o conceito de analista simbólico (Reich, 1992); e o “Handbook of Qualitative Research”, de Ivonna Lincoln e do já citado Norman K. Denzin (Lincoln & Denzin, 1994), principal obra de referência para o desenvolvimento da pesquisa exploratória.

Cabe também neste prefácio fazer uma declaração de afiliação. A adesão a uma determinada *trilha* reduz os riscos, provê as leituras *canônicas* e garante parâmetros para a avaliação dos trabalhos. A ausência de *trilhas*, por outro lado, dificulta o percurso e pode lançar o candidato ao título de doutor no inferno das possibilidades infinitas.

Neste trabalho é clara a influência da corrente do *interpretativismo organizacional*, que compreende os trabalhos de cultura e simbolismo organizacional de linha *não-gerencialista*. Outra influência importante é a abordagem constituída pelos trabalhos baseados na metáfora do teatro. Por fim, há de se reconhecer uma modesta influência dos trabalhos da chamada Teoria Crítica e uma influência mais relevante de idéias ligadas à polêmica abordagem pós-moderna, em especial os conceitos de simulação e simulacro.

Por fim, cabe declarar que este trabalho é um vôo intencionalmente panorâmico. Entre a amplitude e a profundidade, optei pela primeira. Provavelmente, o leitor irá identificar idéias e conceitos que poderiam ser melhor explorados. Já utilizando a metáfora do cinema, eu qualificaria esta tese como uma tentativa de edição orgânica de cenas de diferentes filmes de diferentes épocas.

São 264 páginas, 2.322 parágrafos, 75.603 palavras, 419.319 caracteres, 431 referências bibliográficas, 8 metros de prateleiras com livros, apostilas e anotações. Foram também dezenas de sessões de cinema. Felizmente!

Well I dreamed there was an island  
That rose up from the sea.  
And everybody on the island  
Was somebody from TV.  
And there was a beautiful view  
But nobody could see.  
Cause everybody on the island  
Was saying:       Look at me! Look at me!  
                          Look at me! Look at me!

“Language is a virus from outer space.”  
(William S. Burroughs)

# ***Apresentação***

---

## **O ARGUMENTO**

O objetivo central deste trabalho é desenvolver o argumento que a realidade – ou irrealidade – das organizações contemporâneas está-se tornando cinematográfica.

Observando as mudanças que estão ocorrendo, pode-se afirmar que, embora não se configure uma ruptura qualitativa nos sistemas sociais e econômicos, parece clara a emergência de novas formas de perceber a realidade, uma realidade caracterizada pela complexidade e pela fragmentação.

Essas mudanças têm provocado considerável impacto sobre as organizações. Antes sistemas relativamente fechados, as organizações implodem e explodem, originando novas formas de organização do trabalho e novas formas de relacionamento com o ambiente.

Emergem novos modelos de gestão, caracterizadas pelo emprego maciço de linguagem simbólica e pela disseminação do uso de técnicas de manipulação da impressão.

Paralelamente, no campo de Estudos Organizacionais, a *abordagem interpretativista* – incluindo as correntes do Simbolismo e da Cultura Organizacional – torna-se parte da corrente central, dividindo com a abordagem positivista-funcionalista o *palco* acadêmico.

As organizações contemporâneas, com seus gerentes simbólicos, rituais de passagem, controle por intermédio da cultura, interação virtual e profusão de símbolos podem ser caracterizadas como teatrais.

Mais que isso, pela importância da imagem e pelo tratamento dramático que os eventos e fenômenos ganham, as organizações contemporâneas podem ser consideradas cinematográficas.

A compreensão desse novo ambiente de negócios e dessa nova cena organizacional, carregada de subjetividades, exige novos conceitos, categorias e abordagens.

Para responder a essa questão proponho, neste trabalho, o conceito de Organização Cinematográfica, ou Organização de Simbolismo Intensivo (OSI). O termo cinematográfico é aqui utilizado no sentido metafórico, como uma extensão da metáfora do teatro.

OSI são ambientes organizacionais onde: (i) o processo de liderança é caracterizado pelo uso de símbolos, imagens e retórica; (ii) os atores organizacionais aplicam intensamente técnicas de gerenciamento da impressão; (iii) a inovação gerencial é tratada como evento dramático; e (iv) a presença de analistas simbólicos na força de trabalho é relevante.

Este trabalho situa o tema em um quadro geral e busca evidências anedóticas e empíricas do *fenômeno*. Para perceber o fenômeno, é proposta uma nova metáfora dramatúrgica: a metáfora do cinema, desenvolvida a partir da metáfora do teatro.

O cinema, permeado de símbolos, subjetividades e interpretações abertas, tem permitido discutir temas sociais presentes de forma explícita ou implícita no imaginário social. Da mesma forma, deve permitir penetrar nos novos – e nos não tão novos – temas organizacionais.

Para viabilizar o desenvolvimento dessas idéias, considero os seguintes tópicos essenciais:

- estabelecer uma perspectiva de análise dentro do campo do Simbolismo Organizacional, aqui denominada metáfora do cinema;
- caracterizar de forma ampla e genérica o contexto externo e interno das organizações contemporâneas;
- localizar o conceito de Organização Cinematográfica dentro de uma genealogia de *tipos ideais*;
- esboçar o conceito de Organização Cinematográfica por meio de proposições teóricas; e

- ilustrar o conceito de Organização Cinematográfica por intermédio de uma pesquisa exploratória empírica.

O diagrama A1 apresenta um *mapa lógico*. A leitura, feita de cima para baixo, mostra os seguintes elementos:

Primeiramente, temos os antecedentes ambientais e organizacionais do fenômeno estudado. Por antecedentes ambientais entende-se um contexto empresarial específico, relativamente estável e caracterizado por níveis baixos de conectividade e competição. Por antecedentes organizacionais entende-se configurações empresariais coerentes com o contexto empresarial mencionado, onde o modelo básico é a organização burocrática.

Em segundo lugar, temos uma área hachurada que representa o contexto econômico, social e cultural contemporâneo. Dentro desta área, temos os traços que caracterizam o ambiente empresarial atual: complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação. O objetivo de ressaltar esses traços é duplo: chamar atenção para diferenças entre a situação atual e a situação anterior e situar o fenômeno estudado em um contexto maior de transformações.

Terceiro, nas duas laterais da área hachurada, temos as pressões que levam ao surgimento do fenômeno das Organizações Cinematográficas. Do lado esquerdo temos as pressões substantivas, outros fenômenos que geram impactos sobre as organizações, provocando mudanças na estratégia, na estrutura e no estilo gerencial. Essas pressões definem *por que mudar*. Do lado direito temos os fatores que interferem ou condicionam as respostas que as organizações desenvolvem para fazer frente à mudança: as escolas de negócios, as empresas de consultoria, os gurus e a mídia especializada. Esses fatores definem *como mudar*.

Quarto, entre os dois elementos anteriores, são identificados seis *tipos ideais*. Os cinco primeiros são: a empresa orgânica, a organização virtual, a empresa de conhecimento intensivo, a organização missionária e a organização dramática. O sexto *tipo ideal* é a Organização Cinematográfica. No conjunto, eles compõem o esboço de uma genealogia de *tipos ideais*, surgidos como resposta às novas condições ambientais.

E, finalmente, temos a distância entre substância e imagem. Essa condição, diretamente relacionada ao fenômeno estudado, pode ser abordada pelo menos sob duas perspectivas não excludentes.

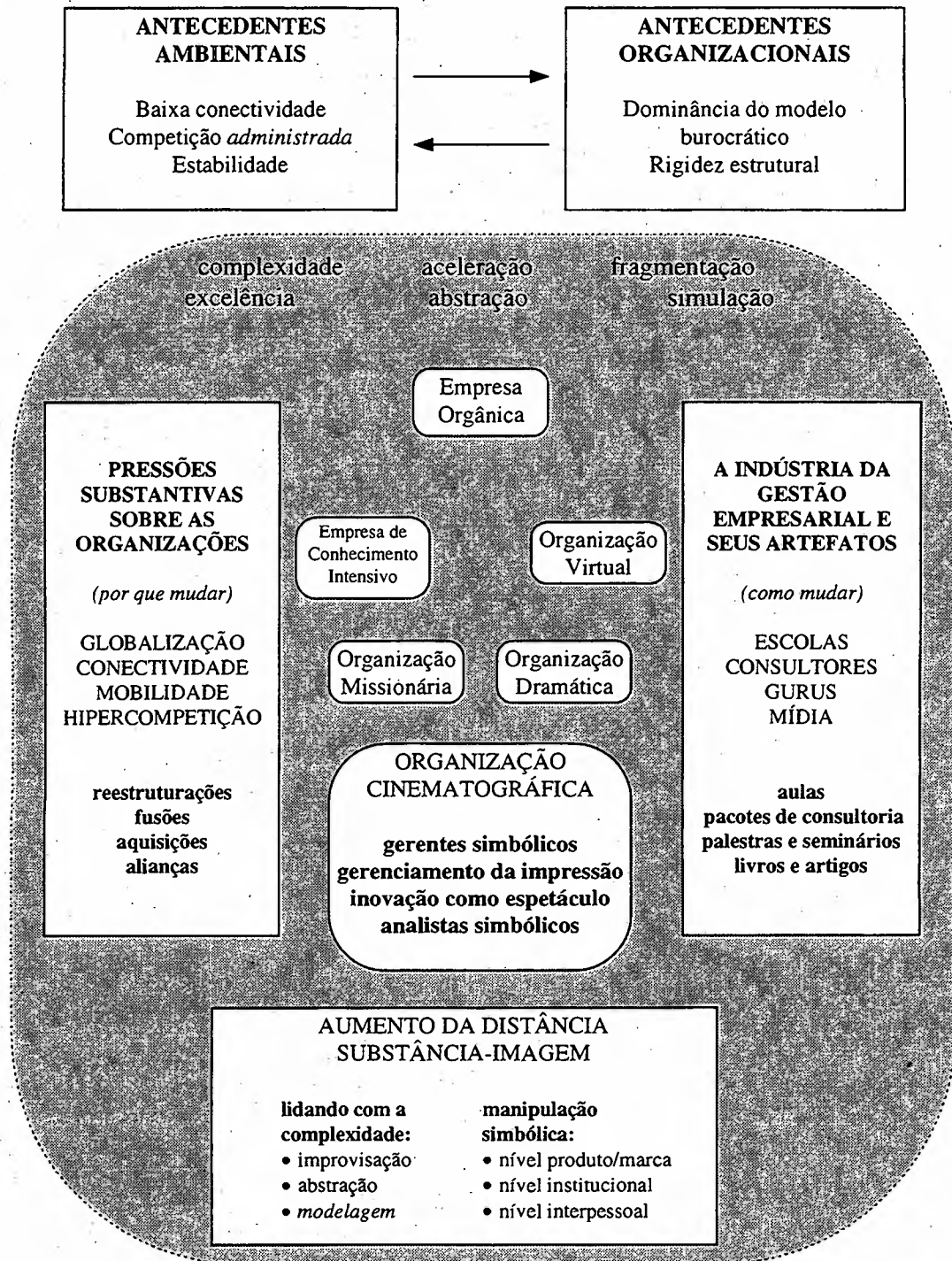


A primeira perspectiva é a perspectiva do relacionamento com a complexidade. Neste caso, o ponto de partida é que o aumento da distância entre substância e imagem constitui condição inexorável de existência para as organizações. No ambiente de negócios atual não existe outra alternativa a não ser enfrentar essa condição com respostas sofisticadas. A meta da gestão não deve ser reduzir ou simplificar a complexidade, mas torná-la inteligível e gerenciável. Alguns caminhos para lidar com a complexidade são: desenvolver a capacidade de aprendizado e de improvisação na organização; aprender a lidar com sistemas sofisticados e abstratos de solução de problemas; e desenvolver a capacidade de criar modelos da realidade.

A segunda perspectiva é a da manipulação simbólica. Nesse caso, o ponto central a considerar é que o aumento da distância entre substância e imagem cria um *espaço simbólico* sujeito à manipulação pelos atores organizacionais. Essa manipulação pode ocorrer em três níveis: o mais visível é o nível dos produtos e marcas, facilmente perceptível em anúncios e comerciais veiculados pela mídia; o segundo nível é institucional, relacionado ao trabalho de publicitários e relações públicas no desenvolvimento de projetos de identidade corporativa; e o último nível é interpessoal, relacionado ao uso de técnicas de gerenciamento da impressão na interação face a face ou na interação *mediatizada*.

É importante observar que, à exceção do primeiro elemento do diagrama, cujos quadros estão ligados por setas, nenhum dos demais está ligado dessa forma. Essa condição não é gratuita e ressalta o fato de não se pretender argumentar pela existência de relações deterministas. Todos os elementos do desenho interagem mutuamente.

**Diagrama A.1**  
**Antecedentes e consequências do fenômeno das**  
**Organizações Cinematográficas**



## ***A ESTRUTURA DA TESE***

Organizações Cinematográficas está organizada em quatro partes: a perspectiva, o contexto, o fenômeno e a comprovação. O conteúdo de cada uma destas partes é explicitado a seguir:

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>A perspectiva:</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• apresenta a abordagem do Simbolismo Organizacional;</li><li>• discute a metáfora do teatro e suas aplicações à análise das organizações; e</li><li>• propõe a metáfora do cinema como <i>modo de ver</i> as organizações contemporâneas e o <i>fenômeno</i> das Organizações Cinematográficas.</li></ul> <hr/>   |
| <b>O contexto:</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• ilustra o <i>espírito da época</i> através de alguns traços característicos: complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação; e</li><li>• apresenta uma visão do mundo empresarial que enfatiza sua dimensão espetáculo.</li></ul> <hr/>   |
| <b>O fenômeno:</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• define e ilustra o conceito de <i>tipo ideal</i>, esboçando uma genealogia com seis <i>tipos</i>: organização burocrática, empresa orgânica, organização virtual, empresa de conhecimento intensivo, organização missionária e organização dramática; e</li><li>• introduz o conceito de Organização Cinematográfica ou Organização de Simbolismo Intensivo (OSI).</li></ul> <hr/> |
| <b>A comprovação:</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• discute a abordagem qualitativa adotada na realização da pesquisa;</li><li>• apresenta a metodologia utilizada na pesquisa;</li><li>• apresenta e discute os resultados da pesquisa; e</li><li>• apresenta uma síntese do trabalho e comentários finais.</li></ul>   |



# A PERSPECTIVA

---

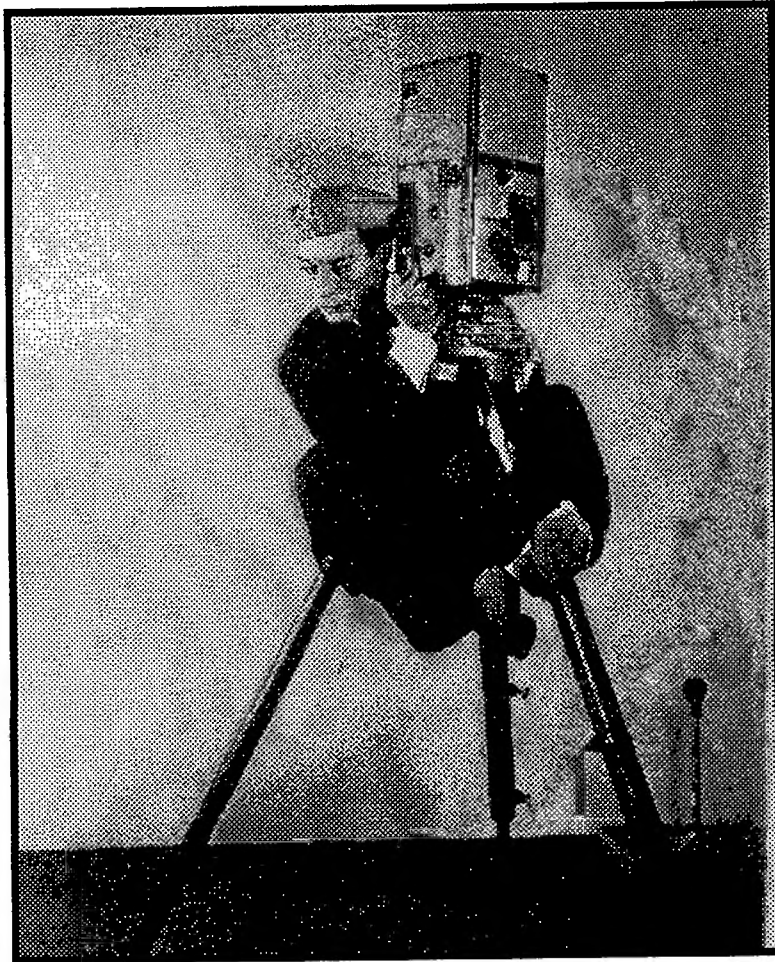


Foto: Photofest /The New Yorker (1995)

*"The virtual camera is in our head,  
and our whole life has taken on a video dimension."  
(Baudrillard, 1995: 97)*

## Prólogo

---

A foto que abre este prólogo mostra o comico Buster Keaton, que nasceu no mesmo ano que o cinema: 1895. A foto é uma ilustração bem-humorada para a frase que a acompanha, de Baudrillard (1995), que afirma que, na era pós-moderna, todos temos uma câmera virtual em nossa cabeça.

Os filmes de Keaton experimentaram sucesso apenas relativo à época de seus lançamentos. Só recentemente sua obra foi reavaliada e valorizada.

Keaton trabalhou até 1928 em seus próprios estúdios, quando foi convencido a transferir-se para a Metro Goldwin Meyer, um dos maiores estúdios de Hollywood. Infelizmente, o novo sistema de produção parece ter sido catastrófico para Keaton, limitando sua capacidade de improvisar e de desenvolver suas histórias. Sua trajetória artística e pessoal foi em geral trágica e seu gênio só foi recuperado no início dos anos 60, graças a uma retrospectiva promovida pela Cinemateca Francesa.

Keaton foi um artista do cinema mudo, um cinema onde cada fotograma constituía espaço a ser preenchido. Foi também um homem da sua época. Suas *gags* usavam toda a parafernália do século 20: motocicletas, carros, trens, etc. Ele só funciona no caos de uma sociedade mecanizada. Ao contrário de Chaplin que, em “Tempos Modernos” (1936), cria um libelo contra a mecanização da alma humana, Keaton mostra uma outra relação homem-máquina. Seus personagens aproximam-se mais de Fred Astaire, que nos pistões de um motor de navio identifica o ritmo de uma nova dança (Lane, 1995: 69). A mecanização e a máquina em Keaton são coadjuvantes. Funcionam como brinquedos, sempre envolvidos em acidentes e pequenas catástrofes, das quais o homem sempre sobrevive.

Os primeiros filmes de Keaton são da década de 20. “Sherlock, Jr.” (1924), um dos mais bem-sucedidos de sua carreira, envolve um projecionista que interfere nos filmes que estão sendo projetados na tela do cinema onde trabalha. É um predecessor de “The Purple Rose of Cairo” (Woody Allen, 1985). É também, talvez, um predecessor do fenômeno de indissociabilidade entre atores e audiência. Segundo Lane (1995: 69-70): “Keaton trouxe o primeiro sopro de modernismo para os filmes, e foi o primeiro a mostrar porque a América deveria ser o lar natural do cinema.”

Esta primeira parte da tese tem como objetivo apresentar a perspectiva adotada. Nos capítulos subsequentes procuro inserir o trabalho em uma determinada *tradição* de pesquisa, da qual fazem parte os estudos de simbolismo organizacional e os trabalhos relacionados à metáfora do teatro. Dentro dessa *tradição* proponho uma nova metáfora dramática, a metáfora do cinema, como forma de ver as organizações contemporâneas.

No capítulo 1 – **O campo do Simbolismo Organizacional** – procuro ligar o surgimento dessa abordagem a uma tendência maior de re-simbolização, detectada em primeiro lugar nas artes. Apresento ainda as principais características desta abordagem e argumento que, recentemente, ela tem sido influenciada pelas idéias relacionadas ao Pós-modernismo.

No capítulo 2 – **Da metáfora do teatro à metáfora do cinema** – abordo o conceito de metáfora e sua aplicação a Estudos Organizacionais. Apresento a metáfora do teatro e o *dramatismo* – seu método de análise –, fornecendo exemplos de trabalhos produzidos no campo de Estudos Organizacionais a partir dessas idéias. Trato do processo de *espetacularização* da vida social e da influência do cinema sobre a sociedade. Este fenômeno constitui a base para a sugestão de uma metáfora do cinema.

# 1

## *O campo do Simbolismo Organizacional*

---

Neste capítulo meu objetivo é apresentar a abordagem do Simbolismo Organizacional. Aqui introduzo os conceitos de *símbolo* e *simbolismo* e procuro registrar a evolução desta abordagem em Estudos Organizacionais.

Na *primeira seção* – **A volta da imaginação simbólica** – discuto o conceito de símbolo e especulo sobre o processo de re-simbolização. O movimento surrealista e o cinema são usados para ilustrar o argumento. Trato também das funções do símbolo. Na *segunda seção* – **Simbolismo Organizacional** – trato da corrente do simbolismo em Estudos Organizacionais. Procuro identificar as origens, contribuições e tendências desta linha de pesquisa e trabalho. Destaco em particular o movimento SCOS – *Standing Conference on Organizational Symbolism*. Na *terceira seção* – **Pós-modernismo e Estudos Organizacionais** – procuro registrar o impacto das idéias associadas ao Pós-modernismo sobre Estudos Organizacionais. Na *última seção* – **Conclusão** – apresento uma síntese do capítulo e a proposta do psicanalista Felix Guattari de um novo paradigma estético.

### **1.1. A VOLTA DA IMAGINAÇÃO SIMBÓLICA**

O apagar das luzes do século 19 prometia um novo século e uma nova sensibilidade. Se a um analista fosse dada a tarefa de, naquele momento, preparar uma lista com os traços que caracterizariam o século que se iniciava, desta lista constariam *razão* e *progresso*. Os símbolos talvez fossem condenados ao esquecimento, degradados por andar na má companhia da *tradição*. O mesmo analista talvez então se surpreendesse ao perceber que, logo nas primeiras

décadas do novo século, os símbolos retornariam, retomados por vários movimentos artísticos.

### ***1.1.1. O Surrealismo e a recuperação dos símbolos***

Em 1995, comemoraram-se 70 anos do lançamento do *Primeiro Manifesto do Surrealismo*, um marco do movimento que uniu os principais nomes das artes do início de século, um período marcado pelos massacres da *Primeira Guerra Mundial*, que abalaram a crença no progresso e na razão.

Sucedâneo cronológico do *Dadaísmo*, que buscou *recriar a criação artística*, o Surrealismo procurou, mais que isto:

"... repensar e refazer o homem, a sociedade e a relação entre o homem e a sociedade, passando pela revalorização do sujeito, porém entendido dialeticamente, como relação com o que lhe é exterior e com o inconsciente ... [orientando esta busca através] ... de um duplo movimento ... de objetivação do sujeito e subjetivação do objeto. De um lado, uma natureza animada, orgânica, carregada de vida e desejo. De outro, uma subjetividade permeável ao desejo e principalmente ao amor." (Breton, 1985, 15-16)

Como movimento, o *Surrealismo* definiu seu espaço colocando-se contra todas as limitações à emancipação do homem. É *anticapitalista* à medida que nega o *utilitarismo*. É *anticristão* à medida que recusa a moral cristã e a visão de mundo como conjunto de coisas boas e más. É *contra a ciência* que enxerga um universo sujeito a leis naturais imutáveis e os objetos despidos de valor, desprendidos de subjetividade e interpretação. É *antiburguês* à medida que combate sua teoria do conhecimento, que impõe uma visão de realidade encobrindo sua ideologia com *falsos mantos de concretude e normalidade*.

Entre os surrealistas estavam Breton, Magritte, Duchamp, Man Ray, Miró, Buñuel e Salvador Dali. Entre todos, Dali foi o que assimilou de forma mais transparente a lógica da nova era freudiana (Larkin, 1974). Seus quadros unem um certo naturalismo, renascentista no estilo, a motivos do inconsciente e símbolos do século 20, como carros e telefones. Os eventos retratados são próximos de nossa realidade, mas estão acrescidos de uma *supercarga subjetiva-simbólica*. Representam *a união da razão com o pesadelo e a imaginação*.



Assim como Dali, e o Surrealismo (re)abriram as portas da percepção para o simbólico e o inconsciente nas artes, o campo de Estudos Organizacionais tenta, sete décadas depois, seguir o mesmo caminho.

### ***1.1.2. Os símbolos no cinema de Eisenstein e Tarkoviski***

O cinema, uma arte de símbolos, tem sido apontado como a forma de arte mais característica do século 20.

Para completar a ilustração da *recuperação* dos símbolos pelas artes neste século tomarei dois autores: o primeiro é Serguei Eisenstein, um diretor que viveu a efervescência do período revolucionário soviético; o segundo é Andrei Tarkoviski, que viveu o penúltima hora soviética, antes da chegada de Mikhail Gorbatchov ao poder.

Eisenstein nasceu em Riga, em 1898, filho de família burguesa, e iniciou sua trajetória artística no teatro (Eisenstein, 1987). Nos anos 20, ele escreveu uma série de artigos relacionando as línguas e as culturas japonesa e chinesa com o cinema. Um desses artigos, "O princípio cinematográfico e o ideograma", celebrou-se pelas propostas revolucionárias que trazia. Ao observar que a combinação de dois ideogramas, na língua chinesa, davam origem a um terceiro ideograma, com um terceiro sentido, Eisenstein notou aí o princípio de construção de novas relações abstratas, invisíveis e antes não imaginadas (Machado, 1982).

Até Eisenstein transformar esses princípios em práticas cinematográficas, a câmera de cinema era chamada de *quarta parede*. Isto porque era posicionada de frente à cena, que registrava impassível, do início ao fim, sem cortes. Seguindo o princípio dos ideogramas, Eisenstein passou a contrapor planos e cenas, criando sensações e sentidos completamente novos.

O mais famoso exemplo do *método eisensteiniano* aparece na cena da escadaria de Odessa no filme "O Encouraçado Potenkin" (1925). A conhecida história narra o motim da tripulação de um navio, servindo de metáfora para a situação política da época da revolução. Na sequência da escadaria, a tensão é construída a partir da contraposição de imagens de soldados avançando com imagens de rostos apavorados na multidão e de um carrinho de bebê desgovernado.

Eisenstein viria a aperfeiçoar o método mais tarde. Em sua passagem pela América do Norte, o diretor registrou cenas no México. Essas cenas marcaram a

transição do uso do recurso da contraposição de símbolos da montagem para dentro das cenas. Eisenstein ficou especialmente impressionado com os ritos de carnavalização da morte. Desses registros nasceria, postumamente, "Que viva México" (1932), filme no qual é possível observar a evolução dos princípios criados pelo diretor.

Todo o cinema de Eisenstein é povoado pela manipulação de símbolos. Como apontou Glauber Rocha (1983: 116), com sua peculiar gramática, no cinema de Eisenstein:

"... o significante é Relativo porque necessita ser oposto a um anterior e a um sucessor para negar ou afirmar sua Ydéya. Cada Plano 'imontado' significa nada além de sua breve solidão cortada do corpo fílmico. Os tipos de montagem Eyzensteiniana não se excluem mas se reintegram ... Montagem Tese (Montagem Interna, o Fotograma) e Montagem Antítese (Montagem Externa das atrações dos Fotogramas) que, desencadeadas, explodem o Fylme (Montagem: Motor: Film)."

Passemos agora a outro diretor: Tarkoviski. Não é descabido afirmar que Eisenstein e Tarkoviski são autores opostos em estilo e dramaturgia. Entretanto, para os objetivos deste trabalho, cabe aqui analisá-los sob o prisma do emprego dos símbolos. Sob esse aspecto é possível aproximá-los.

Os filmes de Tarkoviski – "A Infância de Ivan" (1962), "Solaris" (1972), "Stalker" (1979), "Nostalgia" (1983) e "O Sacrifício" (1986), entre outros – são marcados pela presença de símbolos básicos como *a água, o velho sábio, a árvore*. Em "Stalker", uma história que à época foi interpretada como *metáfora política com toques psicanalíticos*, um grupo penetra em uma zona proibida<sup>1</sup>, numa busca dolorosa e aparentemente sem sentido, emoldurada por cenários pantanosos, marcados pela presença opressiva da chuva.

Além da presença de imagens do inconsciente do autor e de imagens do *inconsciente coletivo*, a produção fílmica de Tarkoviski é marcada pela possibilidade de interpretação simultânea, na qual o espectador constitui audiência-participante. Os *planos-sequência* dos filmes de Tarkoviski são propositadamente longos, chegando a provocar efeitos desconcertantes pela movimentação de câmera e pela dessincronização entre som e imagem.

Sob o título "Le Mystère des Limites", o crítico Joel Magny (1986: 385), assim definiu o cinema de Tarkoviski:

---

<sup>1</sup> Alguns críticos de cinema afirmam que se trata de uma alegoria para o *inconsciente*.

“O que nos surpreende, nos fascina e interessa no último filme de Tarkovski [‘O Sacrifício’ (1986)] é a permanência do autor Tarkovski, de sua mensagem humanista, da procura da espiritualidade em um mundo invadido pelo mal, à beira da catástrofe, engolido por valores materiais? Seu estilo, irreduzível mesmo se sujeito a algumas variações? ... É o contrário uma pesquisa da verdade absoluta? O gênio de Tarkovski é nos colocar a cada filme diante desta escolha impossível.”

As obras de Eisenstein e Tarkovski demonstram que o cinema é uma antena sensível ao movimento de (re)simbolização neste século. A criação de novos sentidos através da contraposição de imagens, nos filmes de Eisenstein, e o uso de símbolos arquetípicos, no cinema de Tarkovski, encontram procedimentos análogos em práticas organizacionais contemporâneas: na retórica empregada por dirigentes, no uso de símbolos em projetos de identidade corporativa, etc.

### ***1.1.3. O dinamismo simbólico e suas funções***

Até este ponto do capítulo pudemos apreciar como o movimento surrealista e o cinema valorizaram o uso de símbolos, contribuindo para o desenvolvimento de uma gramática simbólica no século 20. Cabe agora entender com maior precisão o que são símbolos. Para isso, recorrerei ao apoio de dicionários.

Dicionários são conjuntos de vocábulos ou termos dispostos alfabeticamente com seus respectivos significados. Mas este não é o caso do “Dicionário de Símbolos”, de Chevalier & Gheerbrant (1992). Logo no início da obra, os autores alertam o leitor que não se trata de um dicionário comum, onde os significados se sucedem de forma clara e inequívoca. Os símbolos não se prestam a isso. Sua natureza é indefinível, viva, volátil, múltipla e dinâmica.

Por isso, abordagens sistemáticas devem ser evitadas e a intuição do leitor deve ser estimulada. Os símbolos dependem da interpretação, que, por sua vez, está ligada ao contexto cultural no qual os símbolos são gerados e lidos. A compreensão dos símbolos depende pouco de estruturas racionais e depende muito de formas de interação direta que unem o consciente e o inconsciente.

Chevalier & Gheerbrant (1992: xii) abrem seu dicionário com a frase: “A Imaginação não é mais desprezada como a louca da casa. Está reabilitada, considerada gêmea da razão, inspiradora das descobertas e do progresso”.

Por trás desta frase está a noção de símbolos como centro da vida imaginativa, capazes de conduzir ao desconhecido e desvendar as complexas redes de significados produzidas a partir do inconsciente.

Chevalier & Gheerbrant demonstram enorme cuidado para não *aprisionar a natureza indefinível do símbolo*. Primeiro, procuram definir o símbolo pelo que ele não é – metáfora, signo, emblema, etc. Em seguida, identificam as nove funções dos símbolos (Chevalier e Gheerbrant, 1992: xxvi-xxxi):

- ❑ **função exploratória:** expressa os caminhos do homem no espaço e no tempo; amplia o domínio da consciência, à medida que investiga e exprime a *aventura espiritual do homem*;
- ❑ **função substituto:** passa do inconsciente ao consciente formas camufladas pela autocensura revelando, assim, o homem a si próprio;
- ❑ **função mediadora:** constrói pontes e une elementos separados como céu-terra, espírito-natureza e realidade-sonho;
- ❑ **função unificadora:** une a experiência total do homem – religiosa, psíquica, social e cósmica;
- ❑ **função pedagógico-terapêutica:** integra ao universo, ao mesmo tempo causando medo e gerando segurança;
- ❑ **função socializante:** permite a comunicação com o grupo social, mediando seus níveis mais profundos (uma civilização sem símbolos morre);
- ❑ **função de ressonância:** símbolos vivos *combinam* com o ritmo do corpo e da mente; provocam reação de aderência síncrona;
- ❑ **função de transcendência:** une e harmoniza contrários e forças antagônicas; e
- ❑ **função transformadora:** provém energia psíquica, colaborando para o processo de amadurecimento do ser humano por intermédio da assimilação dessa energia do inconsciente pelo ego.

Ainda que não façam, nem pretendam fazer, um inventário sistemático de funções, Chevalier & Gheerbrant conseguem condensar as principais propriedades dos símbolos.

Numa variação da frase de Chevalier & Gheerbrant, citada no início da seção, Gilbert Durand prefacia seu livro “A Imaginação Simbólica” assinalando: “A imaginação andou reconquistando sua autoridade, senão seu poder” (Durand, 1988 [1964]: 9). Mais adiante, no mesmo prefácio, Durand dedica seu livro aos *pesquisadores do futuro*, que não mais se contentam com as explicações reducionistas, frutos do positivismo e racionalismo do século 19. Para o autor, o

símbolo é a celebração de um mistério, e carrega diversos sentidos, enquanto que o positivismo é a filosofia que, com o mesmo movimento, suprime a Deus e clericaliza todo o pensamento.

O *inventário* realizado por Durand (1988 [1964]: 99-100) define três funções para os símbolos:

- ❑ a *primeira função* é a *função biológica ou fabuladora*, que restabelece o equilíbrio vital. Neste sentido, o símbolo é uma reação da natureza contra o poder dissolvente da inteligência, responsável pela permanente consciência da decrepitude e da morte inevitável. Vem do instinto, contra a *grosseira inteligência dos fatos* e significa uma evasão da dura realidade;
- ❑ a *segunda função* é a *função pedagógica*, que restabelece o equilíbrio psicossocial. Aqui, Durand refere-se ao papel de amortecedor entre o impulso e a repressão. Se, no sentido psicanalítico, a doença é uma perda da função simbólica, então o símbolo pode ser visto como vetor terapêutico. Para o autor, em um século de aceleração técnica e limitações simbólicas, no qual o reequilíbrio não se dá por si só, impõe-se urgentemente uma *pedagogia tática do imaginário*; e
- ❑ a *terceira função* é o que Durand denomina *museu imaginário*, que possibilita o *reequilíbrio do universo que passa com o Ser que não passa*. Para ele, a sociedade cientificista, positivista e iconoclasta confundiu *desmistificação* com *desmitificação*. Mas essa mesma sociedade criou um *museu imaginário*, por intermédio dos meios de informação e comunicação, possibilitando uma confrontação de culturas em escala mundial e propiciando um reequilíbrio remitificador em escala planetária.

Tomadas em conjunto, as observações de Chevalier & Gheerbrant (1992) e Durand (1988 [1964]) constituem excelente introdução ao conceito de símbolo. Ao mesmo tempo que *definem* símbolo, estes autores situam historicamente o conceito. Para eles, a simbolização está no centro de um projeto humanista.

## **1.2. SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL**

Estudos Organizacionais constituem um campo em transformação. Desde os anos 80, mudanças vêm sendo alimentadas pela proliferação dos trabalhos de cultura e simbolismo organizacional. Essa vertente, antes vista como alternativa e exótica, hoje disputa com uma linha mais tradicional de pesquisa a predominância em publicações.

A popularização desta abordagem está associada ao descontentamento de muitos pesquisadores com as abordagens de inspiração positivista. Esse fenômeno,

ocorrido nas *entranhas* da academia, encontrou eco em outro fenômeno, ocorrido na *linha de frente* do campo, na prática gerencial: a ascensão de empresas japonesas e a *descoberta do fator cultural* como chave do sucesso.

Alvesson & Berg (1992) realizaram um amplo levantamento da vertente da cultura e simbolismo organizacional, identificando origens, principais contribuições e o *estado das coisas*. Segundo esses autores, o campo expandiu-se de maneira *desinibida*, consumindo tudo que lhe passava pelo caminho, independente do campo científico de origem. Essa característica torna tentativas de categorização, sistematização e classificação improdutivas.

Consistente com essa afirmação, o trabalho de Alvesson & Berg, mesmo sendo recente – a publicação de “Corporate culture and organizational symbolism: An overview” ocorreu em 1992 – já pode ser considerado desatualizado. Nos últimos anos, essa vertente e o próprio campo de Estudos Organizacionais continuaram evoluindo, em trajetória marcada por constante renovação.

O fato recente mais importante foi a assimilação do *discurso pós-modernista*, ligando Estudos Organizacionais a Estudos Culturais. O resultado, em termos de temas de interesse e publicações, foi um aumento da preocupação com linguagem, mídia, discurso, feminismo e questões relacionadas a minorias.

### **1.2.1. SCOS: o nascimento do dragão**

Como área de estudos, o campo do Simbolismo Organizacional tem-se institucionalizado ao longo dos anos. Evidências deste processo são a publicação de um *journal* – “Studies in Cultures, Organizations and Societies” – e os encontros anuais da SCOS – “Standing Conference on Organizational Symbolism”.

Conforme registra a história, a SCOS, a mais importante rede de pesquisadores do campo, foi fundada em 1981 em um *pub* escocês. No prefácio de “Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape”, uma coletânea gerada a partir dos trabalhos apresentados no encontro de 1987, Gagliardi (1990: vi) registrou da seguinte forma a criação e a identidade da organização:

“A SCOS foi criada na Europa em 1981 como um grupo independente de trabalho dentro do Grupo Europeu para Estudos Organizacionais (EGOS) com o pressuposto de que o estudo de organizações, como fenômeno humano e social, requer uma abordagem autenticamente interdisciplinar, usando métodos,



conceitos e metáforas tomadas da Antropologia, Lingüística, História, Psicanálise e de outras ciências da vida e não somente da Sociologia e/ou da Psicologia Social. O pressuposto básico é que qualquer paradigma disciplinar tende a restringir a interpretação criativa de fenômenos organizacionais e sociais, e que tais paradigmas – junto a outros tipos de controle operando em qualquer contexto científico institucionalizado – tende a enfraquecer a expressividade e a obstruir a troca intelectual. Por estas razões, a SCOS foi desenvolvida como uma rede informal, declarando valores de tolerância, expressividade e postura crítica a mecanismos de controle social sobre o progresso intelectual na ciência organizacional”.

O símbolo da SCOS, um dragão rompendo um organograma, foi adotado a partir de 1984. Alguns anos depois, Burkhard Sievers (1990: 223) apresentou uma *draconologia*, afirmando:

“O que o dragão no logotipo da SCOS pretende representar para nossas instituições contemporâneas e nossas empresas, em particular, é um metamito diferente da pseudo-realidade cintilante e estéril apresentada nos best-sellers de cultura corporativa. O dragão rompendo o organograma pode dessa forma nos ajudar a perceber nossa história de industrialização a partir de uma nova perspectiva, a repressão e aprisionamento daquela parte da realidade que não pode ser contada ou medida.”

A partir de 1982, a SCOS passou a realizar encontros anuais<sup>2</sup>. Os temas das conferências (ver quadro 1.1) ilustram a multiplicidade de interesses e focos de pesquisa.

---

<sup>2</sup> Em 1985 e 1986 ocorreram dois encontros.



### Quadro 1.1 Encontros da SCOS

Ano	Local	Tema
1982	Exeter	Corporate culture
1983	Groningen	Rites and rituals
1984	Lund	Organizational Symbolism and Corporate Culture
1985	Antibes	Corporate image
1985	Trento	The symbols of skill
1986	Montreal	Cultural engineering
1986	Hull	Metatheory of symbolism
1987	Milan	The symbolics of corporate artifacts
1988	Istambul	Organizational culture in different civilizations
1989	Fontainebleau	The symbols of leadership
1990	Saarbrücken	The symbolics of technical innovation
1991	Copenhagen	Reconstructing organizational culture
1992	Lancaster	Organization and theatre
1993	Barcelona	Organizations and symbols of transformation
1994	Calgary	Reorganizing the past
1995	Turku	Organizational self and identity ✓
1996	Los Angeles	Medium, meaning and method
1997	Varsóvia	The empty space
1998	Guarujá	Symbols of competition

#### ***1.2.2. Algumas contribuições episeminais***

Contribuições seminais são trabalhos que representam *divisores de águas* em um determinado campo científico. O campo do Simbolismo Organizacional, pela forma como foi constituído e tem-se desenvolvido, dificilmente poderia gerar trabalhos que pudessem ser classificados como seminais. Todavia, nos últimos quinze anos foram publicados artigos, livros e coletâneas que, olhados em conjunto, ajudaram a definir fronteiras e delinear o campo. Destaco a seguir algumas destas publicações.

Em 1980, Dandridge, Mitroff & Joyce (1980) publicaram um artigo introdutório na “Academy of Management Review” (AMR) intitulado “Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis”<sup>3</sup>. Um exame das referências utilizadas mostra uma forte presença de estudos sobre mitos e mitologia, algo certamente inusitado para uma publicação com a AMR. Alguns anos depois, Peter Frost coordenou um número especial para o “Journal of Management” (1985). Coletâneas foram editadas por Pondy et alii (1983), Turner (1990) e Gagliardi (1990).

Durante as décadas de 80 e 90, artigos relacionados ao simbolismo passaram a aparecer com frequência em “Organization Studies” e nas publicações ligadas à Academy of Management norte-americana.

Em 1994 surgiu “Organizations”, editado por Gibson Burrell e em 1995 foram publicados os primeiros números de “Studies in Cultures, Organizations and Societies”, editado por Barbara Czarniawska-Joerges e Brian Rusted, duas publicações inspiradas pela abordagem do Simbolismo Organizacional em suas várias vertentes.

Neste ponto gostaria de voltar ao trabalho introdutório de Dandridge, Mitroff & Joyce (1980), pelas definições básicas que oferece. Segundo os autores:

“O termo ‘Simbolismo Organizacional’ refere-se aos aspectos de uma organização que seus membros costumam usar para mostrar ou tornar compreensíveis os sentimentos inconscientes, imagens e valores inerentes à organização. O simbolismo expressa o caráter, ideologia ou sistema de valores subliminares de uma organização.” (Dandridge, Mitroff & Joyce, 1980: 77)

Esses aspectos manifestam-se por meio de histórias, mitos, rituais, cerimônias, prédios, arranjos físicos, logotipos, imagens, forma de interação entre os membros, jogos de poder, relatórios e outros artefatos.

Dandridge, Mitroff & Joyce propõem uma tipologia de três funções e três tipos para o Simbolismo Organizacional. As funções são: *descritiva*, *controladora de energias* e *conservadora do sistema*. Os tipos são: *verbal*, *de ação* e *material* (ver quadro 1.2). Esta tipologia, em várias dimensões, remete às funções expressas por Chevalier & Gheerbrant (1992) e Durand (1988 [1964]).

---

<sup>3</sup> Ver também Dandridge (1983).

## Quadro 1.2

### Funções e tipos de Simbolismo Organizacional

Funções do Simbolismo Organizacional		Tipos de Simbolismo Organizacional	
<i>Descritiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provê uma expressão da organização</li> </ul>	<i>Verbal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mitos, lendas, histórias, <i>slogans</i>, credos, piadas, rumores, denominações</li> </ul>
<i>Controle de energias</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inspira membros; atrai recrutas; repele <i>outsiders</i></li> <li>• facilita <i>re-experiência</i> de sentimentos</li> <li>• reduz a tensão</li> <li>• provê válvulas de escape</li> </ul>	<i>Ação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rituais, festas, ritos de passagem</li> </ul>
<i>Conservadora do sistema</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provê coerência, ordem e estabilidade; integra e diferencia</li> <li>• provê guias para padrões de mudanças</li> </ul>	<i>Material</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• símbolos de status, logotipos, prêmios, bandeiras</li> </ul>

Adaptado de: Dandridge, Mitroff & Joyce (1980)

Outra contribuição importante para o campo foi desenvolvida por Calás & MacGuire (1990). O ponto de partida do trabalho é uma crítica às limitações da Teoria dos Sistemas Abertos. Para fazer frente a essas limitações, as autoras sugerem a adoção de uma *dimensão simbólica*, propondo o uso do modelo resultante na análise de situações organizacionais.

A Teoria dos Sistemas Abertos surgiu nos anos 60 como resposta à dificuldade de análise de sistemas complexos e acabou influenciando muitas disciplinas. Rotulada inicialmente como teoria de equilíbrio, seu desenvolvimento fê-la superar a metáfora orgânica original e conferiu-lhe a característica de campo aberto e em mutação, com forte interação com movimentos paralelos.

Calás & MacGuire focalizam sua crítica nos pressupostos implícitos da racionalidade e da compreensão homogênea da realidade e das relações. Segundo as autoras, a arena organizacional é melhor caracterizada como um movimento de contínua *reinterpretação da realidade* e das relações, a partir de

redes subjetivas criadas e recriadas por meio da troca de recursos e informações entre seus membros.

O *status quo*, nesse sentido, é função de uma pluralidade de interesses nem sempre explícitos. O discurso oficial procura disseminar imagens de coordenação, estabilidade e coerência. Por dentro, coerção, barganhas e conflitos de interesse formam uma realidade não assumida, mas responsável por disfunções e pela constante subversão de objetivos.

Calás & MacGuire consideram as redes organizacionais como estados instáveis mantidos por *relações de poder e ações simbólicas*, cujos sistemas de significados (subjetividades) são constantemente construídos e destruídos. Esse processo de mudança cultural e de renovação de valores é, no seu entender, político.

Para construir seu modelo, as autoras partem de seis atividades simbólicas e de poder, cuja análise, segundo elas, desvenda a organização. São elas:

- ❑ **distinção**: a procura, pelo grupo, como condição para sua operacionalidade, da construção de uma identidade simbólica por intermédio de rituais, geração e adoção de mitos e cultivo de histórias;
- ❑ **comunicação**: a troca constante, entre os membros, de mensagens e o compartilhamento de seus significados;
- ❑ **tomada de decisão**: a existência de padrões de procedimento para geração de cursos de ação;
- ❑ **autoridade e liderança**: geração de perfis de autoridade e liderança, por meio de um processo de mútua estimulação entre líderes e liderados, que inclui a manipulação de símbolos;
- ❑ **ideologia**: formada pela integração orgânica de mitos, normas e valores; e
- ❑ **socialização**: por intermédio da promoção de cerimônias frequentes para manter o sistema vivo.

É importante notar que todas essas atividades simbólicas interagem entre si. Da ligação entre esses conceitos resulta um modelo de análise organizacional.

— Se os trabalhos de Dandridge, Mitroff & Joyce (1980) e Calás & MacGuire (1990) identificam bases e parâmetros do campo do Simbolismo Organizacional na sua primeira década, um texto de Jeffcutt (1994), fundador e ex-presidente da SCOS, reflete o caminho para a renovação que aconteceria no início dos anos 90.

Jeffcutt qualifica a transformação que deu origem e tornou a corrente da cultura e do simbolismo centrais em Estudos Organizacionais como *episódio retórico e filosófico* e denomina o subcampo criado de *Interpretação Organizacional*. O autor associa essa tendência a uma *fase neomoderna*<sup>4</sup> em Estudos Organizacionais e propõe, em seu lugar, a articulação de uma *tendência pós-moderna*. Essa tendência estaria associada parcialmente ao guarda-chuva hoje denominado de simbolismo organizacional que, na realidade, abrange uma grande amplitude de vertentes e paradigmas de pesquisa. Segundo Jeffcutt (1994: 243), isso tornaria Estudos Organizacionais:

“... uma ciência humana multidisciplinar e uma prática humana multicultural, incluindo uma diversidade de locais e de contextos de atividade organizada, interconectadas através de um foco nas tensões que constituem o limiar e as fronteiras entre articulações de ordem/desordem”.

O avanço dessa tendência *híbrida, multidisciplinar e multiconceitual* faz-se pelas tensões entre campos, entre abordagens e entre teoria e prática. Esse avanço tem produzido trabalhos interessantes, porém de difícil classificação. O conjunto desses trabalhos em Simbolismo Organizacional e vertentes paralelas compõe um formidável elenco de possibilidades de análise para o estudo de fenômenos organizacionais.

Na seção seguinte, apresentarei algumas idéias ligadas ao *Pós-modernismo*, uma corrente que, junto com a *Teoria Crítica*, tem interagido e renovado o Simbolismo Organizacional.

### **1.3. PÓS-MODERNISMO E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

#### **1.3.1. Frutas maduras em um supermercado de idéias mofadas**

Alguém já afirmou que o campo de Estudos Organizacionais converteu-se nos últimos anos em um *supermercado de idéias*. A pressão pela geração de novidades, especialmente na academia americana (sabidamente a mais numerosa, poderosa e produtiva) estaria levando a uma profusão de conceitos e teorias. Resultado: fragmentação, diversidade e crescente irrelevância.

---

<sup>4</sup> *Late-modern* no original.

Alguns arautos da consistência e dos bons costumes, nostálgicos de tempos não tão plurais, bradam por um realinhamento da produção em torno de alguns poucos paradigmas de pesquisa (ver Donaldson, 1995; Pfeffer, 1993). Outros desafiam a já instável ordem estabelecida, clamando por perspectivas alternativas e idealizando a plenitude polifônica de uma edificação *babélica* (Jeffcutt, 1994).

A verdade é que, por trás de uma exuberância cultivada com retórica sofisticada e requintes de gerenciamento da impressão, esse nosso supermercado de idéias está repleto de teorias sem vida, idéias mofadas e conceitos que nunca deixaram o conforto das prateleiras. São produtos de uma *torre de marfim* que vive em processo de *autopoiese* perversa, acreditando que estuda o mundo exterior enquanto ruma irrelevâncias pretensiosas.

Seria o caso de fechar o estabelecimento e mudar de ramo? Talvez não. De fato, aqui e ali, algumas abordagens talvez possam recuperar Estudos Organizacionais para a vida. Este é o caso do Simbolismo Organizacional, do Pós-modernismo e da Teoria Crítica.

O Pós-modernismo não é uma abordagem nova. Ele divide há algum tempo com a Teoria Crítica e os estudos de simbolismo e cultura organizacional um *niche* de pesquisa no campo de Estudos Organizacionais. Publicações como os já citados “Studies in Cultures, Organizations and Societies” e “Organization” têm acolhido trabalhos dessas duas linhas de pesquisa.

Um exame da declaração de objetivos e escopo dessas duas publicações demonstra a influência da Teoria Crítica e do Pós-modernismo sobre elas:

- “Studies in Cultures, Organizations and Societies” tem como objetivo proporcionar um fórum para debates críticos sobre a cultura e o simbolismo no dia-a-dia das organizações. É uma publicação transdisciplinar, que promove permanente discussão sobre metodologias aplicadas à pesquisa no campo. Além de metodologias já presentes como etnografia e pesquisa-ação, a publicação incentiva a utilização de outros quadros teóricos de referência como o feminismo, a teoria crítica e a teoria pós-colonial.
- “Organization” tem como objetivo fortalecer o diálogo e a inovação em estudos organizacionais. Além de temas já estabelecidos no campo, a publicação inclui os seguintes tópicos: questões de gênero, raça e etnicidade nas organizações; globalização e seus discursos; organização e desorganização; consumo e organização; tempo e espaço organizacionais; identidades organizacionais; ecologia e organização; moralidades da organização; poder/conhecimento e discurso gerencial; leis e organizações; e organização e Pós-modernismo. ✓

É difícil, examinando os trabalhos publicados nesses dois *journals*, definir a afiliação de cada autor. De qualquer forma, é possível perceber como o campo do Simbolismo Organizacional tem sido influenciado pelas idéias e temáticas relacionadas ao Pós-modernismo e à Teoria Crítica.

É importante, portanto, examinar brevemente essas duas abordagens e identificar seus pontos em comum (ver quadro 1.3). Ambas as abordagens surgem do esgotamento do projeto modernista e da crítica do primado da razão (ver Alvesson & Deetz, 1996). Seus inimigos são o positivismo, a noção de progresso e as formas sofisticadas de controle. A desilusão com o projeto modernista é tanto maior quanto a constatação de sua incapacidade de explicar (e controlar) o mundo.

**Quadro 1.3**  
**Comparação entre abordagens**

	Abordagem		
	Simbolismo	Teoria Crítica	Pós-modernismo
<i>Objetivo</i>	Compreender fenômenos por meio da cultura e dos símbolos	Desmascarar dispositivos e sistemas de dominação	Registrar a polifonia de discursos
<i>Principal questão em foco</i>	Intersubjetividades	Dominação consentida	Marginalização, supressão do conflito
<i>Metodologia</i>	Etnografia	Crítica cultural, crítica ideológica	Desconstrução, genealogia
<i>Metáfora</i>	Comunidade	Arena política	Carnaval
<i>Estilo de narrativa</i>	Literário	Terapêutico	Irônico, ambivalente
<i>Humor</i>	Amigável	Desconfiado	Divertido

Adaptado de: Alvesson & Deetz (1996: 198)

A principal fonte das referências de Teoria Crítica é constituída por autores da Escola de Frankfurt como Adorno, Horkheimer, Marcuse e Habermas. A principal fonte de referências para o Pós-modernismo é constituída por autores franceses como Derrida, Foucault, Baudrillard, Deleuze e Guattari.



Os pensadores das duas abordagens bebem do perspectivismo de Nietzsche, da visão de conflito de Marx e do conceito complexo de homem de Freud. Eles dividem universos similares de preocupações e visões de mundo. Preocupam-se com a linguagem, com o discurso e com o texto. Posicionam-se contra as grandes teorias totalizantes, entendem a realidade como algo socialmente construído e enfatizam a fluidez e a hiper-realidade do mundo contemporâneo (Alvesson & Deetz, 1996).

A Teoria Crítica tem uma agenda clara. Ela não adota uma postura anti-*management*, mas percebe acadêmicos da área como ideólogos, servindo aos interesses de grupos dominantes. Sua *grande meta* é criar sociedades e organizações livres da dominação, onde todos possam contribuir e se desenvolver. Se não chega a integrar a corrente dominante, a Teoria Crítica também não é completamente marginal. Autores dessa orientação têm tido espaço em publicações de primeira linha como “Organization Studies”, além dos já citados “Organization” e “Studies in Cultures, Organizations and Societies”.

Pós-modernismo é um termo polêmico. Sua origem é incerta e ele já foi declarado inexistente, morto e desprovido de significado. Segundo Featherstone (1988), qualquer referência ao termo pode tornar o utilizador alvo de olhares de suspeita e sarcasmo, normalmente dirigidos aos que abraçam os últimos modismos da filosofia e do debate cultural. Felizmente, os conceitos centrais do Pós-modernismo superaram o ceticismo e a desconfiança iniciais e continuam a gerar debates interessantes.

Os trabalhos seminais do Pós-modernismo foram publicados na França nos anos 70 e 80. Nas áreas de Estudos Culturais e Estudos Organizacionais, o tema passou a ser sistematicamente tratado no final da década de 80 e no começo da década de 90. Em 1988, a revista inglesa “Theory, Culture e Society” dedicou um número especial à *procura do pós-moderno*, com artigos envolvendo temas variados como teoria social, urbanismo, mídia e cinema.

✓ Denzin (1991: 27) apresenta uma síntese da teoria social pós-modernista, a partir das idéias de Jameson, Baudrillard, Guattari, Lyotard e outros pensadores<sup>5</sup>. Segundo o autor, os principais tópicos que definem o termo são os seguintes:

---

<sup>5</sup> Denzin, em seu livro, explora a teoria social e as representações cinematográficas da vida contemporânea. A partir do referencial *pós-modernista*, o autor analisa obras de diretores como Woody Allen, David Lynch e Spike Lee. Os temas são: feminismo, racismo, ética nos negócios e moral individual.

- ❑ uma tentativa de separar o momento pós-moderno do período moderno e de identificar as rupturas e continuidades entre ambos;
- ❑ o abandono das teorias totalizantes, que conceituam os sistemas sociais como *grandes sistemas*;
- ❑ o abandono da concepção positivista da teoria social e do pressuposto que a Sociologia Clássica se aplica ao momento atual;
- ❑ uma crítica ao conhecimento científico e ao realismo, associada a uma profunda desconfiança da razão e da ciência como forças capazes de produzir uma sociedade baseada no consenso e na liberdade humana;
- ❑ uma acentuada preocupação com as crises de representação e legitimação que caracterizam os sistemas culturais contemporâneos, computadorizados e dominados pela mídia;
- ❑ uma nova abordagem da linguagem, da semiótica e das teorias da representação, voltada para a análise dos textos sociais que representam a sociedade e a experiência social; e
- ❑ uma tentativa de formular uma agenda que dê voz às minorias, associada a uma investigação dos mecanismos de repressão e representação que dominam este período histórico e o desenvolvimento de políticas de resistência em favor da dignidade e liberdade humanas.

Denzin (1991: vii) define a sensibilidade pós-moderna como:

"... uma saudade conservadora e nostálgica do passado, combinada com um apagar de fronteiras entre passado e presente; uma intensa preocupação com o real e suas representações; uma pornografia do visível; a comoditização da sexualidade e do desejo; uma cultura de consumo voltada para um conjunto de ideais culturais masculinos; intensas experiências emocionais moldadas por ansiedade, alienação, ressentimento e o apartar-se do outro."

O Pós-modernismo é um movimento historicamente situado, relacionando-se às recessões mundiais dos anos 70 e 80, ao colapso dos Estados de economia centralmente planejada, ao fracasso do movimento internacional do trabalho, ao fim da guerra fria e à emergência de governos neoconservadores nos países de primeiro mundo. Essas transformações, de natureza político-econômica, foram acompanhadas por uma renovação do capitalismo multinacional, com aumento da conectividade do sistema em nível mundial e por um movimento heterogêneo nas artes visuais – arquitetura, cinema, teatro e música popular – marcado pela desarticulação, variedade, heterogeneidade e despadronização (Harvey, 1993; Denzin, 1991).

Segundo Denzin (1991), o *self pós-moderno* é um signo em si, ligado de um lado à realidade do dia-a-dia, de outro às representações dos meios de comunicação. A arte não só espelha a vida, mas estrutura e reproduz a vida. A realidade, como construção social, passa a ser julgada em face da contraparte cinematográfica. A *metáfora teatral* torna-se realidade interativa e dominante.

A *cena* na qual os *atores* movem-se é composta por uma série de formações culturais que definem a vida contemporânea, formações ligadas a conjuntos institucionais como a economia, os meios de comunicação, a política, a universidade e a cultura popular. Viver na *pós-modernidade* é navegar em um mar de símbolos, estudando, trabalhando e passando os momentos de lazer em ambientes de alta intensidade simbólica.

Do ponto de vista da teoria pós-moderna, o homem é representado como um voyeur navegando um mar de símbolos. Sua vivência é mediada por imagens de cinema e televisão. Vivemos, portanto, em uma sociedade essencialmente dramatúrgica, cinematográfica, uma sociedade que, para ser entendida, requer uma transformação das disciplinas humanistas. Se essas disciplinas desejam manter contato com o mundo neste fim de século, devem encontrar novas maneiras para ler e descrever o mundo social.

### ***1.3.2. O impacto do Pós-modernismo***

No campo de Estudos Organizacionais, Alvesson & Deetz (1996) procuraram identificar as principais idéias e preocupações que caracterizam a abordagem pós-moderna:

- ❑ a centralidade do discurso, onde a importância da linguagem é enfatizada e *objetos naturais* são vistos como produtos de discurso;
- ❑ o reconhecimento do fim do sujeito autônomo e da existência de identidades fragmentadas;
- ❑ uma crítica ao poder das *grandes narrativas*, substituídas por uma preocupação em reconhecer múltiplas vozes;
- ❑ o reconhecimento da inseparabilidade entre conhecimento e poder, resultando na negação da visão do conhecimento neutro e *inocente*;
- ❑ o reconhecimento da hiper-realidade, uma ordem social onde simulações substituem o mundo real; e

- a adoção de um estilo de pesquisa onde a ironia, a resistência e a indeterminação tomam o lugar da racionalidade, da previsibilidade e da ordem.

De 1988 a 1994 Cooper & Burrell publicaram em "Organization Studies" uma análise desdobrada em quatro trabalhos intitulada "Modernismo, Pós-modernismo e análise organizacional" (Cooper & Burrell, 1988; Burrell, 1988; 1994; Cooper, 1989). Além deles, outros pesquisadores tiveram artigos, coletâneas e livros publicados (Hassard, 1993; Hassard & Parker, 1993; Clegg, 1990; Chia, 1995). O volume de publicações comprova o interesse pelo tema.

Uma idéia fundamental presente no debate *pós-modernista* em Estudos Organizacionais é a substituição de um discurso fundamentado nas noções de progresso e razão – *modernista* – por um (não) discurso – *pós-modernista* – que analisa a vida social em termos de indeterminação e paradoxo, que rejeita o papel do homem como centro do conhecimento. Aplicando este pressuposto à definição de organização temos que:

"Sob o ponto de vista modernista, a organização é vista como um instrumento social e uma extensão da racionalidade humana. Sob o ponto de vista pós-modernista, a organização é menos a expressão do pensamento planejado e da ação calculada e mais uma ação defensiva a forças intrínsecas ao corpo social que ameaçam constantemente a estabilidade da vida organizada." (Cooper & Burrell, 1988: 91)

Outra questão central neste debate é a questão da existência das *organizações pós-modernas*. Harvey (1993), por exemplo, argumenta que a emergência de formas mais flexíveis de acumulação de capital e o que chama de *compressão do tempo-espço* não configuram uma transformação radical do sistema, ou a emergência de uma *sociedade pós-industrial*. Por outro lado, parece clara uma profunda mudança nas práticas culturais e na sensibilidade humana, desde pelo menos a década de 70.

Transposto para o universo das organizações, isso implica dizer que está havendo um *descolamento* entre as práticas organizacionais *substantivas* e a imagem dessas práticas. Assim, *pseudo-eventos* e *pseudo-ações*, fenômenos que procuram afetar a percepção e o julgamento das pessoas, estariam tornando-se o novo *locus* da prática gerencial e da análise organizacional (Alvesson, 1990).

## 1.4. CONCLUSÃO

Neste primeiro capítulo apresentei a abordagem do Simbolismo Organizacional. Na seção inicial procurei mostrar como o movimento surrealista e o cinema retomaram e ajudaram e reinventar o conceito de símbolo. Em seguida, recorri aos trabalhos de Chevalier & Gheerbrant (1992) e Durand (1988 [1964]) para definir o conceito de símbolo. Apresentei, então, a corrente do Simbolismo Organizacional, revendo algumas contribuições episeminais e mostrando o movimento SCOS. Observei que essa corrente passou de abordagem marginal a parte da corrente central em Estudos Organizacionais, com publicações e fóruns próprios. Finalmente, mostrei como o campo do Simbolismo Organizacional está sendo transformado por influência da Teoria Crítica e, especialmente, pelo Pós-modernismo.

A transição recentemente sofrida pela corrente do Simbolismo Organizacional reflete uma mudança maior. Segundo Guattari (1993), vivemos a emergência de uma nova forma de organização da subjetividade, um novo tipo de sociabilidade, que coloca o *Paradigma Estético* em posição-chave em relação a outras redes de valores filosóficos, científicos e de ação política. Esse novo paradigma advém, segundo o psicanalista, do transbordamento da criatividade dos limites da criação artística para todas as outras áreas da atividade humana.

Na concepção de Guattari, a subjetividade é plural, polifônica e não obedece a instâncias deterministas de causalidade unívoca. O autor observa um aumento, em nível mundial, das reivindicações de singularidade subjetivistas, algumas delas retrógradas e ambíguas (ver Ehrenberg, 1991). Neste quadro, o conhecimento científico e as ciências políticas e econômicas estão insuficientemente estruturadas para decifrar e formular alternativas. A subjetividade coletiva dominante é *territorializada* e fechada em si mesma; ela interpreta e reinterpreta continuamente tempo, espaço e valores segundo suas medidas internas. Nesse contexto operam simultaneamente mecanismos de reificação, hierarquização, singularização e homogeneização.

Mas a mesma tendência que responde pelo movimento totalizante, e ainda dominante, de produção de *subjetividades artificiais*, é responsável pela criação de novos universos de referência, que Durand (1988 [1964]) denomina de *museu imaginário*. Segundo Guattari:

"A subjetividade não é fabricada apenas através das fases psicogenéticas da psicanálise ou dos 'matemas do inconsciente', mas também nas grandes

máquinas sociais, mass-mediáticas, lingüísticas, que não podem ser qualificadas de humanas." (Guattari, 1993, 20)

A base do argumento do autor é a recusa do dualismo consciente-inconsciente freudiano e a opção por um inconsciente com múltiplos extratos de subjetivações que interagem, por exemplo, na observação de uma obra de arte, tornando o consumidor co-criador. Assim:

"... cabe especialmente à função poética recompor universos de subjetivação artificialmente rarefeitos e ressingularizados [...] catalisar operadores existenciais suscetíveis de adquirir consistência e persistência." (Guattari, 1993: 31)

O autor retoma a proposta de Marcel Duchamp, segundo a qual a arte, como o símbolo, seria o caminho que levaria para *regiões que o tempo e o espaço não regem*.

# 2

## *Da metáfora do teatro à metáfora do cinema*

---

Dentro da abordagem do Simbolismo Organizacional, a metáfora do teatro é uma das perspectivas mais relevantes. Apesar de milenar, essa metáfora continua constituindo um sistema atraente de idéias para o estudo de fenômenos organizacionais. Neste segundo capítulo, utilizo a metáfora do teatro como ponto de partida para desenvolver uma outra metáfora dramatúrgica: a metáfora do cinema. Esta última constitui a perspectiva adequada para o estudo do fenômeno das Organizações Cinematográficas.

Na primeira seção – **Introdução ao mundo das metáforas** – procuro definir o conceito de metáfora. Na segunda seção – **Uma metáfora milenar** – trato da metáfora do teatro, *visitando* as contribuições seminais de Kenneth Burke e Erving Goffman. Na terceira seção – **Aplicações da metáfora do teatro e do dramatismo** – mostro aplicações da metáfora do teatro e do *dramatismo*, seu método, em Estudos Organizacionais. Na quarta seção – **O olhar cinematográfico** – apresento uma pequena fenomenologia do olhar. Na quinta seção – **A sociedade cinematográfica** – apresento o argumento que à Era do espetáculo corresponde uma sociedade cinematográfica. Na sexta seção – **Cinema como metáfora** – proponho um esboço para a metáfora do cinema. Na última seção – **Conclusão** – apresento uma síntese do capítulo.

### **2.1. INTRODUÇÃO AO MUNDO DAS METÁFORAS**

A linguagem metafórica é um dos sistemas simbólicos que mais cresceu em popularidade nos últimos anos. De simples figura de linguagem, a metáfora passou a recurso de análise organizacional e instrumento de trabalho de consultores e agentes de mudança.



Metáforas são mais que simples figuras de linguagem. Antes consideradas como perigosas e indutoras de erros, elas estão hoje reabilitadas como manifestações de operações cognitivas fundamentais.

O raciocínio metafórico é uma habilidade humana chave. Metáforas são como pontes, conduzindo a construção mental de ligações de alta ordem entre entidades (Beck, 1987). Metáforas expressam significados impossíveis de traduzir em linguagem literária (Gibbs & Hall, 1987). Elas não se aplicam somente a processos cognitivos de alta ordem, mas operam em todos os níveis de interação (Wheeler, 1987). Metáforas interagem com o mundo para produzir realidade. Diferentes metáforas produzem diferentes realidades.

Shell, Pollio & Smith (1987) exploram a relação entre Psicanálise e metáfora. Segundo eles, a metáfora é um sistema que cria tensão entre passado e futuro, fato e possibilidade, identidade e diferença. A metáfora constitui-se, assim, num elemento-chave do processo terapêutico, criando a instância para o diálogo. A Psicanálise, nesse sentido, é uma atividade essencialmente metafórica.

Haskell (1987) atribui ao filósofo italiano Giambattista Vico (1668-1744) a descoberta da função cognitiva da metáfora. Vico nega as teorias aristotélicas e cartesianas de cognição. Seu trabalho é fundamentado em uma investigação empírica de dados. Ele realizou uma análise da linguagem de fábulas, mitos e poesia épica, mostrando a transformação das sensações e dos estados de abstração e consciência ao longo do tempo. Construiu, assim, uma história da evolução da cognição coletiva na qual a metáfora é uma função primária, integrada ao pensamento racional e ao processo de formação de conceitos.

### ***2.1.1. Metáforas e Estudos Organizacionais***

Em Estudos Organizacionais, Morgan (1980, 1986) foi um dos grandes responsáveis pela popularização do uso de metáforas. O autor considera que o processo de concepção metafórica é basicamente simbólico e fundamental na forma como construímos nossa experiência de interação com o mundo.

De fato, a realidade empírica não aparece por si mesma ao pesquisador (Alvesson, 1993b). O uso de metáforas – ou metáforas-raízes, visões fundamentais de mundo – gera imagens para viabilizar o estudo de um determinado objeto. O uso ideal se dá quando o nível de diferença entre os dois fenômenos – objeto e metáfora – é significativo porém não total. A maior vantagem de se usar metáforas é o seu poder de *deslocamento* de pontos de

vista, que abre o caminho para abordagens mais criativas e gera *insights* sobre o objeto ou fenômeno estudado.

O uso de metáforas, quando explícito, *põe a nu* as premissas que certas abordagens adotam subliminarmente. Portanto, quando um pesquisador utiliza metáforas para melhor compreender determinado objeto ou fenômeno, ele deve empreender uma discussão sobre os pressupostos básicos da abordagem adotada.

Conforme o campo de Estudos Organizacionais se expande e fragmenta, torna-se cada vez mais difícil assimilar uma visão de conjunto. Outra vantagem do uso de metáforas é proporcionar essa visão geral do *território*, uma visão exemplarmente demonstrada no livro de Morgan (1986) “Images of organization”.

Por outro lado, metáforas podem fornecer um quadro impreciso de um fenômeno (Alvesson, 1993b), revelando-se tanto como *modos de ver* como *modos de não ver* (Morgan, 1986). Nenhuma metáfora, de fato, consegue capturar a totalidade da vida organizacional.

Uma questão que se coloca quando se usa o recurso da linguagem metafórica no processo de comunicação é a seguinte: *o que significa, afinal, dizer que uma metáfora foi entendida?*

Se pretendemos trabalhar com modelos e abstrações – uma exigência do *fenômeno* estudado nesta tese – o sentido da expressão “compreender a metáfora” precisa ele próprio ser bem entendido. Porém, cabe um alerta: assim como a interpretação esvazia e mata o símbolo, a explicitação limita o poder da metáfora.

Gibbs & Hall (1987) fornecem uma resposta para a questão. Segundo eles, a intenção do proponente, ao sugerir ou utilizar uma metáfora, é a peça-chave para entender seu sentido. O entendimento envolve a descoberta de um sistema de pontos comuns, associados – por relações assimétricas – à metáfora e ao objeto. O entendimento passa também pelo reconhecimento, por parte do interlocutor, da intenção do autor ao fazer determinada declaração. Assim, mesmo que metáforas sejam sistemas abertos, sujeitos a múltiplas interpretações, sua utilização como recurso de análise deve ser mediada pela idéia de partilhamento de sentidos entre autor e interlocutor.

Quando bem empregadas, metáforas são processos que trazem à luz novas perspectivas e visões. São também processos criativos e dinâmicos, em

constante mutação. Neste trabalho, a proposta de uma metáfora cinematográfica em Estudos Organizacionais pretende respeitar esses princípios. A intenção é que tal metáfora reflita e transmita ao leitor o humor e o espírito da época e um pouco do incapturável sentido de *organização* e de *organizar* nessa nossa Era do espetáculo.

## 2.2. UMA METÁFORA MILENAR

A idéia do mundo como palco onde as pessoas sucessivamente assumem e descartam papéis não é nova (Burns, 1972; Riggins, 1993). A metáfora do teatro é de fato milenar. Existem, em diversos escritos de Platão, referências aos seres humanos como marionetes nas mãos dos deuses e à vida humana como tragédia e comédia. Idéias similares são encontradas nos escritos de Horácio e Sêneca e em obras do cristianismo primitivo (Curtius, 1967[1948]).

É a partir dessas raízes que o conceito atinge a Idade Média e o período da Renascença. “Don Quixote”, de Miguel de Cervantes (1547-1616), traz o seguinte diálogo (Lyman & Scott, 1975: 1):

“Diga-me [fala Don Quixote], você não viu alguma comédia na qual reis, imperadores, pontífices, fidalgos, damas e numerosos outros personagens são introduzidos? Um desempenha o rufião, outro o trapaceiro, este o mercador e aquele outro o soldado. ... Então, quando a peça acaba e eles tiram seus adereços, todos os atores são novamente iguais.

Sim [responde Sancho], eu vi tudo isto.

Certo [continua Don Quixote], a mesma coisa acontece na comédia e no decorrer deste mundo, onde alguns desempenham o papel de imperadores, outros aquele de pontífices – resumindo, todos os personagens que um drama deve ter – mas quando tudo acaba, quer dizer, quando a vida termina, a morte toma de cada um a vestimenta que o distingue, e no final todos são iguais na sepultura.

É uma comparação muito boa [admite Sancho], apesar de não tão nova, porque eu já a escutei muitas vezes antes”.

William Shakespeare (1564-1616), contemporâneo de Cervantes, usou seu teatro não apenas como veículo para a poesia, mas diretamente como metáfora da realidade (Van den Berg, 1985). Entre tantas outras igualmente marcantes, é clássica a fala de Jaques, em “As you like it” (Lyman & Scott, 1975: 3):

“O mundo todo é um palco,  
E todos os homens e mulheres meros atores:  
Eles têm suas saídas e suas entradas:  
E um homem a seu tempo desempenha muitos papéis, ...”

A recente popularidade da metáfora do teatro em Sociologia e em Estudos Organizacionais tem várias razões. A primeira delas é que a sensação de que somos todos atores em um palco está tornando-se cada vez mais senso comum (Riggins, 1993). No dia-a-dia, nossas interações com outras pessoas situam-se entre dois extremos: de um lado, temos as chamadas *situações naturais*, onde a sensação de espontaneidade predomina; de outro, temos as chamadas *situações teatrais*, onde a autopercepção de comportamentos voltados para a manipulação da impressão é mais forte.

Portanto, uma boa razão para o interesse na metáfora do teatro é que as *situações naturais* estão tornando-se cada vez mais raras e as *situações teatrais* cada vez mais comuns. O teatro sempre imitou a vida. Agora, é a vida que imita o teatro. E não apenas o teatro, como também, e principalmente, o cinema e a TV.

Como abordagem, a metáfora do teatro pode prover ferramentas para analisar os encontros sociais distinguindo forma, conteúdo, estrutura, significado e gramática. Ela ajuda a sistematizar o estudo de tais eventos e a distanciar o observador do evento observado.

### **2.2.1. Interacionismo simbólico**

A perspectiva da metáfora do teatro insere-se na corrente do interacionismo simbólico, que enfatiza a idéia de construção social da realidade: “*O que é real para um monge tibetano não é verdade para um homem de negócios americano*” (Berger & Luckmann, 1966: 3).

No lugar da premissa que a estrutura social determina o comportamento, que a existência social determina a consciência humana, o interacionismo simbólico adota o conceito que a estrutura social é continuamente renovada e negociada pelos *atores*.

A estrutura repousa sobre os padrões de interação que ligam grupos de pessoas. A realidade social e a socialização ocorrem somente mediante o processo de

interação entre os indivíduos (Brisset & Edgley, 1990). A interação e a ação determinam o significado.

Outro conceito-chave no interacionismo simbólico refere-se ao primado da linguagem como meio preferencial para expressar e comunicar os símbolos da sociedade.

Assim, o interacionismo simbólico e a metáfora do teatro privilegiam o estudo da interação *face a face*. Para que haja interação é necessário que haja co-presença. O fenômeno de interação social é um processo que envolve mutualidade e reciprocidade. Tem lugar quando um indivíduo age sob o estímulo da ação de outro, e vice-versa. Essa reciprocidade é importante porque diferencia esse processo do processo de influência de um indivíduo pelo outro.

### 2.2.2. *Psicologia Social*

Brisset & Edgley (1990) classificam a perspectiva da metáfora do teatro como um subcampo da Psicologia Social.

A Psicologia Social Dramatúrgica, como é denominada a metáfora do teatro, é o estudo dos comportamentos com significados. Nessa perspectiva, o indivíduo é visto como alguém capaz de produzir significados e sentidos, e não somente um *absorvedor* de normas culturais.

As primeiras contribuições para o campo foram provavelmente os trabalhos de George Herbert Mead, da Universidade de Chicago (Strauss, 1977). O legado de Mead inclui idéias sobre a socialização dos indivíduos, identidade, interação social, autocontrole, motivação e funcionamento de grupos. Ao contrário dos *behavioristas*, Mead argumentava que o indivíduo é um agente ativo, não um recipiente passivo de estímulos externos. Sua tese central é que a ação (o ato) determina as relações entre indivíduo e ambiente.

Segundo Strauss (1977: xxv):

“Estímulos ocorrem durante o ato e afetam seu curso ... estímulos idênticos são diferentes para diferentes organismos e para o mesmo organismo durante diferentes atos”.

Mead considerava as entidades sociais arranjos pouco estruturados. Na sua visão, as organizações são entidades sociais que de alguma forma (misteriosa)

funcionam. Apesar de não terem objetivos únicos e consenso sobre procedimentos, organizações servem aos diversos desejos de seu pessoal e clientes por meio de processos de barganha, mais que por mecanismos institucionalizados (Strauss, 1977: xi).

Um aspecto central dessa perspectiva é a visão de que os seres humanos são manipuladores de símbolos e linguagens, que assumem diferentes significados no decorrer do processo de interação. A análise dramática é, assim, uma tentativa de descrever o processo de produção simbólica e a geração de significados (Brisset & Edgley, 1990: 5).

As situações se definem no decorrer da ação. Parte da atividade é a própria definição da situação (o ato). Atores manipulam elementos para gerar certas impressões. Pessoas não são movidas pela racionalidade. *São seres que racionalizam.*

A análise dramática lida com a motivação humana. Motivos não são forças prévias à ação, que movem as pessoas. Motivos são comunicações verbais e não-verbais usadas para justificar ou racionalizar condutas dos atores no encontro. São elementos da situação. Se fortes, perduram. Se fracos, tornam as interações tênues.

As características principais do modelo dramático podem ser resumidas em alguns princípios (Brisset & Edgley, 1990: 7; Mangham, 1987: 9-10):

- ❑ a noção que o senso de individualidade é estabelecido, e não refletido, na interação;
- ❑ a visão que o *self* é em todos os aspectos um produto social;
- ❑ a visão que a socialização fornece alternativas e opções, mas não produz mecanismos para assegurar conformidade cultural;
- ❑ a rejeição do determinismo clássico;
- ❑ a adoção do relativismo social e situacional;
- ❑ a visão que as situações são definidas interacionalmente – conforme uma situação se desenvolve, atores constroem e reconstróem significados em relação ao seu desempenho e aos desempenhos de outros atores;
- ❑ a visão do ser humano como comunicador;
- ❑ a visão da interação e das situações como *loci* da motivação;
- ❑ a definição que a unidade de análise é a interação em um determinado contexto; e



- a visão do ser humano como ser racionalizante consciente, não como ser racional consciente.

Organizações constituem *loci* especiais para a ocorrência de interação *face a face*. A interação não é apenas um processo de comunicação interpessoal, é também, segundo Marc & Picard (1989: 16-17):

“Um fenômeno temporal de natureza cultural, marcado por códigos e rituais sociais. Toda relação se inscreve dentro da ‘instituição’, que carrega com ela modelos de comunicação, sistemas de papéis, de valores e de finalidades”.

### 2.2.3. *Kenneth Burke e o dramatismo*

Segundo Lyman & Scott (1975), a raiz da palavra *teoria* deriva do termo grego que significa *teatro*. Os teóricos gregos eram chamados *theoria*, um termo que tinha três sentidos: (i) os enviados para consultar o oráculo; (ii) os representantes de uma cidade-estado que assistiam os festivais sagrados de outra cidade-estado; e (iii) um espectador dos jogos que, por extensão, era um viajante que aprendia costumes, leis e práticas.

Para os gregos, a verdade não estava na superfície. Somente aqueles que adotassem uma postura apropriada, de observador ou de *theoria*, poderiam extrair a verdade das situações do dia-a-dia. O drama proporcionaria à audiência uma oportunidade para descobrir a verdade. Isso pode sugerir que o método apropriado para teorizações deve ser, em princípio, *dramático*.

Examinarei agora o método de Kenneth Burke (1962, 1965, 1989). Burke foi, sucessivamente, escritor, poeta, crítico literário, lingüista e sociólogo. Sua obra transcendeu as fronteiras de vários campos de conhecimento. Ele foi também um precursor da valorização dos processos interpretativos no estudo da interação humana (Gusfield, 1989). Seu objeto de estudo são as formas que os seres humanos empregam para organizar suas experiências e torná-las compreensíveis para si e para os outros.

Burke denominou *dramatismo* sua perspectiva de análise das interações humanas. Esse nome vem do fato dessa perspectiva considerar a questão dos motivos sob uma ótica desenvolvida a partir da análise de dramas, que trata a linguagem e o pensamento como modos de ação. Para Burke, a vida social é inerentemente dramática, porque envolve conflito, incerteza, retórica e escolha.



Burke (1962) propõe cinco termos como princípios geradores da sua investigação: ato, cena, agente, meios e propósito. Esses cinco termos correspondem a cinco perguntas:

- ❑ o que foi feito, o que aconteceu? – o ato;
- ❑ quando ou onde foi feito? – a cena, a situação em que o ato aconteceu;
- ❑ quem fez? – o agente, a pessoa que comandou o ato;
- ❑ como fez? – os meios ou instrumentos que o agente utilizou; e
- ❑ por que fez? – o propósito do ato.

Mangham & Overington (1983) definem *dramatismo* como um *método utilizado para explicar a ação social e as interpretações correspondentes a essas ações*.

A premissa básica do método é a mesma presente na elaboração teórica proposta por Goffman (1975[1959]): *peças são atores que interpretam personagens nas cenas do cotidiano*.

Através da linguagem nos tornamos auto-conscientes e capazes de interpretar para várias audiências. A sociedade é composta de toda a diversidade da ação humana concebida como drama de ordem moral, permeado por símbolos. O uso do *dramatismo* ensina os *atores* a localizar as *mistificações organizacionais* e desvendá-las<sup>6</sup>.

#### 2.2.4. Erving Goffman e a análise dramática

Como vimos, a análise dramática é uma perspectiva em ciências sociais que usa a metáfora do teatro para conceituar a interação social (Riggins, 1993: 153). No campo da Sociologia, a influência de Erving Goffman é tão grande que seu nome é frequentemente tomado como sinônimo da perspectiva dramática.

Em “The presentation of self in everyday life”, Goffman (1975[1959]) busca uma nova perspectiva para estudar a vida social, utilizando a representação

---

<sup>6</sup> O conceito de mistificação no teatro foi formulado por Bertolt Brecht. No teatro clássico aristotélico, caracterizado pela identificação da platéia com os personagens e pelos processos de empatia, catarse e purga, a estrutura da sociedade – representada no palco – não pode ser influenciada pela sociedade – formada pela platéia. Há mistificação. No seu teatro, Brecht manipulava os elementos de forma que a audiência não se submetesse impensadamente ao que era apresentado. O teatro pode, portanto, ser mistificador como desmistificador, convidando à ação ou a evasão (Boal, 1975).

teatral. O ponto central da análise de Goffman é como o indivíduo apresenta a si mesmo nas situações do dia-a-dia, buscando o controle sobre a impressão que causa. Vejamos algumas idéias-chave na obra de Goffman.

O primeiro conceito a ser considerado é *entidade social*. Para o autor, uma entidade social, ou organização, é qualquer lugar limitado pela percepção onde se realiza uma atividade. Existe um acordo tácito, invisível, entre *platéia* e *atores* para manter o *espetáculo*, evitando rupturas e instabilidades.

Outra idéia-chave na formulação de Goffman é a diferença entre o *indivíduo-ator* – o fabricante de impressões, que encena uma representação – e o *indivíduo-personagem* – figura que a representação deve evocar. Para Goffman, o personagem não é anterior à cena, mas nela se concretiza; não é algo com existência própria, mas um *efeito dramático*.

O *eu*, conseqüentemente, passa a ser um *cabide* no qual uma construção colaborativa tem lugar; é um produto de arranjos de palco, de um trabalho em equipe. A gênese do *eu* se dá lentamente, com a colaboração de vários elementos: equipe, platéia, etc. Bem conduzida, a representação se realiza e o *eu* brota intrinsecamente do ator. Já o *indivíduo-ator* tem capacidade de aprender, tem fantasias e sonhos de grandes representações, mas também tem pesadelos e terror do fracasso. Estas sensações, de natureza psicológica, estão ligadas às interações que ocorrem no palco.

Examinadas essas idéias fundamentais, podemos olhar agora a proposta que essa abordagem traz como perspectiva de análise de situações sociais ou de ambientes organizacionais. As prioridades da *perspectiva dramatúrgica* são a descrição das técnicas de manipulação da impressão em um dado ambiente e o estudo dos problemas decorrentes dessa manipulação.

Em sua qualidade de atores, os indivíduos se interessarão em manter a impressão de que vivem a altura dos múltiplos padrões pelos quais eles e os seus produtos são julgados (Goffman, 1975 [1959]).

Os indivíduos são movidos não pelo desejo moral de realizar esses padrões, mas pela questão moral de criar uma impressão de atendimento dos padrões. Toda atividade tem conteúdo moral, mas o ator não tem interesse por esse conteúdo. Não apenas representamos para os demais; nosso próprio *eu* e sua estrutura podem ser consideradas segundo o modo como nos arranjamos para as representações.

A análise da interação humana conduzida por Goffman tem sido comparada àquela conduzida por Burke (Gusfield, 1989)<sup>7</sup>. Porém, existem diferenças entre as duas abordagens que vão além do rótulo: Goffman denomina sua abordagem de *dramatúrgica*; Burke denomina a sua de *dramatismo*.

A diferença fundamental é que Goffman enfatiza a arte da ilusão. O ator é um ilusionista profissional, a dramaturgia é a arte da ilusão, o palco é uma metáfora e realidade e palco são coisas distintas. Nas obras de Goffman, a imagem é a imagem do ator. Burke, por outro lado, não usa o drama como metáfora para a ação humana. Para ele, o drama é inerente à ação humana. Nas obras de Burke, a imagem é a imagem da interação, do drama.

## **2.3. APLICAÇÕES DA METÁFORA DO TEATRO E DO DRAMATISMO**

A perspectiva da metáfora do teatro permeia o trabalho de muitos teóricos organizacionais, em especial aqueles trabalhando sob a égide do *paradigma interpretativista* (Morgan, 1980). Em geral, essa metáfora é utilizada como perspectiva, visão de mundo ou metáfora-raiz. Por outro lado, são poucos os trabalhos que utilizam diretamente a metáfora do teatro ou o *dramatismo* como método de investigação. Os exemplos a seguir mostram algumas possibilidades de aplicação.

### **2.3.1. Pirandello**

Sievers (1992) analisa a organização como um teatro onde duas peças simultâneas – duas histórias de sofrimento – acontecem: o *drama da infância* e o *drama do trabalho*. Para viabilizar sua existência, as organizações têm de garantir condições para uma *transcendência criativa* desses sofrimentos.

Para Sievers, a peça de Luigi Pirandello “Seis personagens em busca de um autor” serve de metáfora para esses dramas. Pirandello mistura deliberadamente fantasia e realidade. Na peça, uma família de seis figuras misteriosas entra no palco enquanto uma outra peça de Pirandello – “As regras do jogo” – está sendo ensaiada. Eles são personagens incompletos, que trazem suas próprias histórias e forçam o produtor e os atores a representá-las.

---

<sup>7</sup> Burke na verdade antecede Goffman e aparentemente teve alguma influência sobre sua obra.

A insinuação de Sievers é que a procura do autor não ocorre somente na peça de Pirandello. Como personagens, participamos do drama do trabalho, com suas normas e restrições:

“Somos pegos entre dois dramas, entre o drama da infância, dominado por seus ‘jogos’ e o drama do trabalho, dominado pelas regras e a racionalidade econômica.” (Sievers, 1992: 28)

Sievers emprega a metáfora do teatro como visão de mundo, dela extraindo *insights* sobre o drama do trabalho.

### 2.3.2. *Commédia dell’arte*

Czarniawska-Joerges & Jacobsson (1995) utilizam uma forma de teatro – a *commédia dell’arte* – para interpretar fenômenos no serviço público sueco. Seu interesse principal é no *desempenho teatral* de alguns políticos, suas ações simbólicas e a conexão ambígua entre idéias e realidade.

Segundo os autores, a *commédia dell’arte* constitui metáfora adequada para a política por ser um teatro de máscaras. As máscaras impedem que a platéia esqueça que está vendo uma representação. Analogamente, quando políticos apresentam-se em público, expõem sua *profissionalidade*, não sua *personalidade*.

Outra razão para a adequação da metáfora é a ambigüidade provocada no público, tanto da *commédia dell’arte* quanto da política, onde o sentimento de estar sendo iludido compete com o respeito pelas habilidades que tornam essa ilusão possível.

Uma terceira razão é o chamado efeito de improvisação. Os atores da *commédia dell’arte* não seguem um roteiro escrito rígido. Isso confere às apresentações uma atmosfera única de espontaneidade. Na verdade, a obtenção desse efeito exige cuidadosa preparação. Efeito análogo ocorre, segundo os autores, na política.

Czarniawska-Joerges & Jacobsson empregam a metáfora do teatro no sentido de desmascarar e desmistificar situações e fenômenos, um dos objetivos do método dramatúrgico.

### **2.3.3. Conflitos e dramas sociais**

Alexander Paul Hare, teórico formado na tradição do *interacionismo simbólico*, aplica a perspectiva dramatúrgica a dramas sociais. A segunda parte do seu livro “Social interaction as drama: Applications from conflict resolution” (Hare, 1985) traz a análise de vários casos: as demonstrações de protesto na África do Sul e Curaçao, os conflitos entre gregos e turco-cipriotas, as questões envolvendo grupos étnicos na Namíbia e as negociações de paz entre egípcios e israelenses em Camp David.

A análise desse último caso é representativa do método. Hare apresenta a cronologia dos fatos e analisa a encenação, estudando o cenário montado, o roteiro estabelecido, a administração do tempo e os eventos de bastidores. O autor analisa ainda o desempenho dos atores e a dinâmica do processo, chamando a atenção para a criatividade de Jimmy Carter – então presidente dos Estados Unidos – ao estabelecer os arranjos corretos de atores e entre atores para que o evento atingisse seus objetivos.

A principal diferença entre esses exemplos e os anteriores é que Hare utiliza uma metodologia de análise fortemente fundamentada nos cinco elementos do *dramatismo* de Burke (1962).

## **2.4. O OLHAR CINEMATOGRAFICO**

Como vimos, a metáfora do teatro, apesar de milenar, constitui poderoso instrumento para desvendar os fatos além da superfície. Porém, fenômenos próprios do século 20 precisam ser incorporados à perspectiva dramatúrgica. O argumento aqui defendido é que a agregação desses fatores dá origem a nova metáfora, ou nova perspectiva, denominada metáfora do cinema.

### **2.4.1. Fenomenologia do olhar e olhar cinematográfico**

Nossa era é essencialmente visual. A visão é suprema. Por isso, o olhar constitui elemento essencial na metáfora do cinema.

A maioria das informações que recebemos nos chega através de imagens. Diz-se que cerca de 80% dos estímulos que nos atingem são visuais. Synnott (1992: 618-620) lembra que Freud observou que a visão substituiu o olfato como nosso

sentido dominante quando os antepassados do homem começaram a andar eretos.

A supremacia do olhar é evidente em grande número de expressões que utilizamos como: *quero ver para acreditar, veja por você mesmo, eu não pude acreditar no que os meus olhos viam, testemunha ocular, olhe mas não toque, líderes visionários, visão de mundo, é bom ver você, amor à primeira vista* e muitas outras. Então, a metáfora do cinema deve considerar uma fenomenologia do olhar.

O professor de literatura Alfredo Bosi (1993) realiza um paralelo entre olhar e conhecer. O autor observa que o pensamento antigo possuía duas vertentes:

- ❑ a primeira vertente é a do *olhar receptivo*, do ver como receber sensorial. Em Epicuro e Lucrécio, conhecer é estar imerso em um oceano de formas, figuras e cores, é sorver o mundo através das sensações do olhar; e
- ❑ a segunda vertente é a do *olhar ativo*, idealista, do ver como busca. Em Pitágoras o olhar transcende o olho, passa da contemplação à concentração; busca a unidade no dilúvio de fenômenos, por meio da experiência interior.

Avançando nessa *breve história do olhar*, Bosi argumenta que:

"O olho do racionalismo clássico examina, compara, esquadrinha, mede, analisa, separa ... mas nunca exprime. É um olho só capaz de perceber, no objeto, a sua objetualidade; logo, tudo tratar como objeto, não sujeito. O contexto que o rodeia é um conjunto de coisas; não uma situação que um sujeito reconhece outro sujeito, ou reconhece-se – no outro – um sujeito." (Bosi, 1993: 77)

As idéias de Simone Weil surgem em oposição a esse olhar dissecador e dissecado. Sua vida dupla de fresadora na Renault e professora de filosofia fê-la refletir sobre a forma de superação do racionalismo taylorista e da *coisificação* do homem. Weil buscou na educação pelo olhar a construção de uma filosofia da atenção e de um olhar libertário.

Bosi considera quatro dimensões na pedagogia do olhar de Weil:

- ❑ **perseverança**: a atenção deve enfrentar e vencer a angústia da pressa;
- ❑ **despojamento**: a atenção é uma escolha, logo uma ascese; é livrar-se dos caprichos do ego;
- ❑ **trabalho**: a atenção é um olhar que procura construir uma ponte com a ação; e

- **contradição:** o olhar se exerce no tempo; portanto, está sujeito a mudanças e transformações.

A essa pequena genealogia do olhar – o olhar receptivo de Epicuro, o olhar ativo de Pitágoras, o olhar racionalista clássico e o olhar emancipador de Weil – poder-se-ia adicionar um quinto tipo: o olhar cinematográfico, um olhar ambíguo, que transita entre o real e o sonho.

O cinema é um jogo do real. A tela é ao mesmo tempo realidade e percepção. O filme estabelece uma comunicação entre o olhar do realizador e o olhar do espectador. Mas esse olhar é mediado por um aparato, um filtro técnico-sensorial (Xavier, 1993).

O fotógrafo Henri Cartier-Bresson certa vez definiu a fotografia como o reconhecimento simultâneo, em uma fração de segundo, da significação de um evento tanto quanto de uma precisa organização de formas que dá a esse evento sua expressão própria. Essa abordagem resulta em uma relação entre *objeto* e fotógrafo comparável a uma tangente perfeitamente equilibrada no topo de um círculo. Mas não se trata de equilíbrio matemático e sim de equilíbrio resultante de uma grande capacidade de intuição estética de manipulação dos símbolos ligados às formas, luzes e sombras. No cinema, essa dimensão ganha dinâmica e temporalidade.

Se o olhar do realizador é anterior ao nosso, na tela o percebemos simultâneo. As diferenças de tempo – como os limites de espaço – diluem-se. O espectador não tem domínio ou escolha, é ver ou não ver. Segundo Xavier (1993: 370):

"O usufruto desse olhar privilegiado, não a sua análise, é algo que o cinema tem nos garantido, propiciando essa condição prazerosa de ver o mundo e estar a salvo, ocupar o centro sem assumir encargos".

Mas existe também o prazer do observador-participante: fruir a estética da obra e experimentar o prazer dos sentidos. Além disso, o olhar cinematográfico pode remeter a outros níveis de interação: vivencial, inconsciente.

Essas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição A1:** O olhar cinematográfico transita entre outros olhares, exprimindo e sintetizando diferentes perspectivas. Ele sintetiza o olhar receptivo, o olhar ativo e o olhar emancipador. O olhar cinematográfico é um olhar ambíguo e complexo.



## 2.4.2. Cinema e Psicanálise

Gostaria, neste ponto do texto, de acrescentar a essa *fenomenologia do olhar* a dimensão psicanalítica. Cinema e Psicanálise nasceram com o século 20 e constituíram práticas culturais voltadas para a compreensão do homem. A primeira de forma implícita; a segunda de forma explícita<sup>8</sup>.

O psicanalista Rogério Luz (1989: 69) formula a seguinte questão: "*O processo psíquico que acompanha a visão do filme terá semelhanças com o que é objeto da encenação analítica?*"

O sonho é matéria-prima do processo psicanalítico. É usual argumentar pela existência de um parentesco entre filme e sonho. O espectador de um filme pode ser visto como sujeito de uma experiência estética e psicológica individual. Assistir um filme pode constituir um estado intermediário entre a alucinação onírica e a fantasia do *sonhar acordado*.

Segundo Morin (1965: 127): "*... o cinema é um conjunto complexo de realidade e irreabilidade; determina um estado misto, a cavalo sobre o sonho e vigília*". A imagem chega ao espectador vinda do exterior, ainda que não se possa rotulá-la de real. Ao contrário de quem sonha, que o faz sem consciência, o espectador sabe que está no cinema.

O filme é um lugar de reatualização das fantasias pessoais próprias a cada espectador (Luz, 1989). A percepção fílmica pode ser classificada como mágica, do tipo encontrada na criança, no demente e no homem primitivo. O ato de assistir configura ritual participativo, com implicações de perda de identidade pessoal. O filme abre o acesso a uma alteridade imaginária.

Luz concentra sua atenção na compreensão da relação espectador-filme-realizador e recorre à noção de *zona intermediária*, formulada pelo psicanalista inglês Donald Woods Winnicott (1971). Luz desenvolve a noção dos estados intermediários afirmando a existência de uma terceira zona de experiência que não é simples amálgama das usualmente citadas: realidade interna e realidade externa. Essa terceira zona possuiria existência própria e sua formulação teórica poderia ser resumida da seguinte forma: para chegar à maturidade, que corresponde à capacidade de diferenciar realidade interna e realidade externa, o indivíduo passa por uma transição entre interioridade e exterioridade. O homem,

---

<sup>8</sup> Os dois campos se unem no campo de estudos psicanalíticos do cinema (ver, por exemplo: Allen, 1993; Greenberg, 1993 e Kaplan, 1990).

como ser de cultura, transita permanentemente entre a fantasia inconsciente e o fato bruto do mundo exterior. A *zona de transição* encontra-se no movimento da fantasia onipotente (da criança) à realidade, tal qual é partilhada pelo grupo social com o qual o indivíduo interage. Quando o indivíduo começa a perceber os objetos como não fazendo parte de seu ego é que se inicia essa transição. Essa *zona* é, portanto, definida por negação: não é parte do ego nem do mundo exterior.

Winnicott (1971) argumenta que essa *zona* constitui a maior parte da vivência infantil e mantém-se, ao longo de toda a vida, nas experiências ligadas às artes, à religião ou qualquer atividade da vida imaginativa. A percepção fílmica pertence a essa categoria: o campo da experiência ilusória. A experiência da ilusão é central à experiência cinematográfica. O espectador não é enganado pelo aparato cinematográfico ou pela narrativa fílmica. Ele está totalmente consciente que está assistindo apenas um filme (ver Allen, 1993; Sobchack, 1992). Em certas situações, o filme proporciona ao indivíduo condições para uma experiência perceptiva singular, podendo levar a uma reflexão múltipla, como em dois espelhos colocados face a face, sobre o imaginário da realidade e a realidade do imaginário, como se o filme *materializasse* as três zonas de percepção humana.

Luz (1989) acredita que a experiência fílmica pode trazer o enriquecimento do contato com uma outra realidade, o *enriquecimento da alteridade*. Porém, para fruir a experiência cinematográfica, precisamos desativar nossos mecanismos de desconfiança e descrença. Aliás, os filmes não seriam bem-sucedidos como meios de transporte para realidades alternativas se a audiência não tivesse uma tendência natural de participar de processos míticos (Hill, 1992: 18).

Essas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição A2:** O olhar cinematográfico estabelece uma ponte entre a fantasia e a realidade, entre as instâncias objetivas e as instâncias subjetivas, sem confundi-las ou opô-las.

## 2.5. A SOCIEDADE CINEMATOGRAFICA

Às vésperas do agitado ano de 1968, Guy Debord publicou “La société du spectacle”. Na abertura, uma frase do filósofo Ludwig Andreas Feuerbach (1804-72) dá o tom da obra:

“Mas certamente para nossa era, que prefere o signo à coisa significada, a cópia ao original, a representação à realidade, a aparência à essência ... somente a ilusão é sagrada, a verdade profana. De fato, o caráter sagrado parece aumentar à medida que a verdade diminui e a ilusão aumenta, de tal forma que o mais alto grau de ilusão se torna o mais alto grau de sagração” . (Feuerbach, citado por Debord, 1994 [1967]: 11)

Debord apropria-se da frase de Feuerbach para referir-se à questão aqui definida como afastamento entre substância e imagem. O autor francês não foi o único a perceber o fenômeno, como veremos a seguir.

### 2.5.1. *Pseudo-eventos: as novidades artificiais*

“Numa agradável manhã de primavera, duas amigas encontram-se. Uma diz à outra: – *Puxa! Que lindo bebê você tem!* Ao que a outra prontamente responde: – *Ah, isso não é nada, você precisa ver as fotografias!*” (Boorstin, 1962: 7)

Essa anedota está no início de “The image or what happened to the American dream”, de Daniel J. Boorstin. Para quem pensa que o afastamento entre substância e imagem é um fenômeno dos anos 90, o livro de Boorstin talvez pareça profético. Porém, ao contrário de olhar para o futuro o que o autor fez foi analisar o passado.

A tese de Boorstin é que a *não-realidade* é o fator dominante da construção da experiência contemporânea. Para prová-la, Boorstin realizou pesquisa histórica, mostrando como a sociedade americana desenvolveu um verdadeiro fetiche pelo novo. Para sustentar essa obsessão, essa sociedade passou a gerar *pseudo-eventos* na falta de acontecimentos reais e a criar *celebridades* na ausência de heróis.

Afirma Boorstin (1962, 4):

“Tanto nos acostumamos às nossas ilusões que as confundimos com a realidade [...] Somos assombrados, não pela realidade, mas pelas imagens que colocamos em seu lugar”.

O primeiro jornal americano – “Publick Occurrences both Foreign and Domestick” – surgiu em 1690. Era uma publicação mensal, mas o editor prometia edições especiais, se algo extraordinário ocorresse. Naquela época, uma notícia era um fato e fatos realmente novos não eram tão frequentes.

Séculos depois, uma notícia é qualquer coisa que um repórter ou editor resolva colocar no papel ou divulgar em qualquer outra forma de mídia. O fato passou a ser apenas um gerador indireto e distante da notícia. A própria notícia foi transformada em espetáculo. Com o tempo, o espetáculo passou a estabelecer regras próprias sobre o que é notícia e, finalmente, sobre o que é fato.

Nossa *realidade* passou a ser habitada por novidades artificiais. São *pseudo-eventos*, acontecimentos não-espontâneos, que guardam uma relação ambígua com a realidade e são criados com o propósito específico de provocar determinadas reações na *audiência* (Boorstin, 1962: 11). Pseudo-eventos são mais dramáticos e atraentes que eventos espontâneos<sup>9</sup>.

Após décadas de exposição a pseudo-eventos, a tendência é perder a noção de originalidade. O cinema e mais recentemente a TV passaram a permitir um *prodígio*: vivemos em um mundo onde a imagem parece mais fidedigna que o original e a fantasia é mais real que a realidade.

Em estágios anteriores do desenvolvimento econômico, a alienação dos meios de produção e a fragmentação da experiência de vida implicaram uma mudança de foco do *ser* para o *ter*. O estágio atual representa nova mudança, dessa vez do *ter* para o *parecer*.

Essas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição A3:** Vivemos em um mundo habitado por novidades artificiais, artefatos criados para influenciar nossa percepção e interferir em nosso julgamento. Como atores, co-produzimos esses artefatos. O olhar cinematográfico busca a distinção entre eventos e pseudo-eventos.

### 2.5.2. *Espetacularização*

Enquanto Boorstin (1962) registra tendências relacionadas à prevalência da imagem sobre a substância, Debord (1994 [1967]) formula teoria sobre a construção de uma sociedade baseada na imagem.

Este autor mostra-se francamente pessimista quanto aos rumos do que denomina *sociedade do espetáculo*. Analisando o desmantelamento do *bloco soviético* – no

---

<sup>9</sup> Em uma entrevista concedida há alguns anos, Umberto Eco assinalou que num passeio pela reconstituição do delta do Mississippi em um dos parques temáticos Disney é possível ver muito mais jacarés que no original, o que torna o fato de serem mecânicos completamente secundário.

prefácio de uma edição americana de sua obra – Debord afirma que a *espetacularização*, junto com outras tendências de simplificação da sociedade, leva à liberdade ditatorial do mercado, combinada com o reconhecimento dos direitos do *homo spectator*.

A *espetacularização* é uma consequência e um objetivo da modernização das condições de produção, que quebra a *unidade de vida*, estirpando-lhe as imagens e agrupando-as em uma grande e única corrente. Cria-se um mundo à parte, onde a relação entre as pessoas é mediada por imagens. Tudo o que era diretamente experimentado torna-se representação. O espetáculo cria uma auto-representação do mundo que é superior ao próprio mundo real. Ele funciona como uma ponte entre esses dois mundos, conservando-lhes o isolamento.

Mas o espetáculo não é abstrato, não é algo adicionado ao mundo real. O espetáculo “é o capital acumulado ao ponto onde se torna imagem” (Debord, 1994 [1967]: 24). Ele manifesta-se na mídia de notícias, na propaganda, no trabalho de relações públicas, nas atividades culturais e nas interações pessoais. O espetáculo está “no coração da real irrealidade da sociedade” (Debord 1994 [1967]: 13). O espetáculo manifesta-se como *grande narrativa*, totalizante, que justifica, legitima e celebra o sistema. Ele não é fenômeno de superfície. Toda a sociedade e os fenômenos sociais estão baseados e são permeados pelo espetáculo. O espetáculo é também um produto dessa mesma sociedade, um produto que dá polimento à racionalidade do sistema.

Segundo Debord (1994 [1967]: 18-19):

“Nas raízes do espetáculo repousa a mais antiga de todas as divisões do trabalho: a especialização do poder. O papel especializado conduzido pelo espetáculo é o de porta-voz para todas as outras atividades, uma espécie de representante diplomático da sociedade hierarquizada nos seus próprios domínios, e a fonte do único discurso que a sociedade permite a si mesma ouvir. Portanto, o aspecto mais moderno do espetáculo é também, no fundo, o mais arcaico”.

É importante não confundir a mídia com o espetáculo. A mídia – compreendendo os jornais, a TV, o cinema, etc. – é um reflexo, uma manifestação superficial do espetáculo, um aparato projetado para um fim específico: responder às necessidades de sua dinâmica interna.

Na sociedade do espetáculo, o *homo spectator* não vive, apenas contempla. Ele é ator coadjuvante, pressionado a encontrar o seu papel e a desempenhá-lo. O espetáculo fornece o roteiro, o ato e a fala, e ainda avalia o desempenho. No

espetáculo, o indivíduo desprovido de individualidade procura – e encontra – conforto para suas necessidades e seus desejos. O próprio espetáculo determina o que são necessidades e desejos válidos e adequados.

Essas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição A4:** A prevalência de instâncias imagéticas leva à constituição de uma sociedade do espetáculo. O olhar cinematográfico procura desvendar a dinâmica do espetáculo e seu papel nas organizações e nas relações interpessoais.

### ***2.5.3. O nascimento da sociedade cinematográfica***

No início dos anos 90 Norman Denzin (1991) publicou “Images of postmodern society: Social theory and contemporary cinema”, usando filmes para ilustrar as idéias relacionadas ao Pós-modernismo. Segundo o autor, a condição pós-moderna altera as formas de se pensar as relações entre indivíduo e sociedade.

Em seu livro seguinte – “The cinematic society: The *voyeurs* gaze” – Denzin (1995) aprofunda o tema, investigando as origens da sociedade cinematográfica. Segundo o autor, a sociedade cinematográfica é a formação social que conhece a si mesma por intermédio do aparato cinematográfico.

“A era pós-moderna é visual, cinematográfica; ela conhece a si mesma em parte através dos reflexos que fluem do visor da câmera. O voyeur é o self icônico pós-moderno. Mergulhados todos em um mar de símbolos, encontramos-nos, todos voyeurs, produtos do olhar cinematográfico.” (Denzin, 1995: 1)

O *voyeur* é um tipo que tem prazer em ver as atividades dos outros. Detetives, investigadores e repórteres são *voyeurs*. Mas não somente eles. Psicanalistas, antropólogos, sociólogos e arqueólogos também são *voyeurs*. O *voyeur* define o espaço público e privado na sociedade. Invadindo esses espaços, ele preserva a separação.

A sociedade cinematográfica é uma estrutura disciplinadora, povoada por *voyeurs* que espiam obsessivamente uns aos outros. Nas salas de projeção, o *espectador-voyeur* penetra no mundo que o *personagem-voyeur* penetra. A experiência tem mão dupla. O *voyeur* é ao mesmo tempo espia e objeto de espia.

A idéia de que o cinema reflete a sociedade não é nova. Siegfried Kracauer, em sua análise dos filmes alemães que antecederam o nazismo, publicada no final da década de 50, já afirmava que os filmes refletiam de forma única o

funcionamento mais profundo da sociedade. Segundo Kracauer, isso se deve a dois fatores: primeiro, por ser a produção cinematográfica uma atividade coletiva e não individual; e segundo, porque os filmes são feitos para grandes audiências devendo, portanto, refletir e satisfazer os desejos das massas (Allen e Gomery, 1985: 159-160). A tese de Denzin (1995), entretanto, é simetricamente inversa: seu argumento é que a sociedade reflete o cinema.

Essa forma de *arte*, no decorrer do século 20, progressivamente desenvolveu a epistemologia do *realismo científico*. O cinema introduziu novas formas de verificação e construiu um conceito alternativo de realidade, usando um discurso naturalista. Essa nova lógica cultural redefiniu a forma como experimentamos o mundo.

Segundo Denzin (1995), o cinema foi responsável pela criação de uma realidade paralela, uma versão oficial da sociedade civil, homogênea e homogeneizadora. O aparato cinematográfico reproduz valores sociais dominantes, preconceitos e noções de certo e errado. Ele organiza e dá sentido ao mundo.

O cinema nasceu sob o signo do realismo. Em 1902, um catálogo da Sears anunciava o cinematógrafo de Thomas Edson, ressaltando sua capacidade de reproduzir a realidade e sua habilidade de captar cada detalhe, cada movimento. Segundo o catálogo, a fidedignidade era tal que seria difícil para a platéia dizer que o que viam não era a própria realidade (Denzin, 1995: 16).

O novo meio cresceu de forma explosiva. Em 1909 já havia 1.300 cinemas nos Estados Unidos. Em 1919, toda cidade americana tinha ao menos um cinema (Denzin, 1995: 16). A popularidade do cinema não se restringiu aos Estados Unidos. Na década de 30 o Brasil atingiu a marca das mil salas de cinema (Paranaguá, 1995: 35).

Com tal velocidade de crescimento, o novo meio precisava ser controlado. No início da década de 20, muitos estados norte-americanos começaram a discutir propostas de censura. Em 1922, como uma reação a esse movimento, Hollywood criou a “Comissão Hayes”, para promover a auto-censura.

Na metade da década de 20, um passo importante em direção ao realismo foi dado, com a introdução do som e da cor. Com isso, o cinema consolidou um sistema de representação que forneceu os parâmetros para a (sua) definição da realidade e de suas aparências.



A questão do realismo é central nos debates sobre cinema (ver, por exemplo: Allen, 1993; MacCabe, 1976; Bazin, 1971; Metz, 1971). Quer analisemos o cinema hollywoodiano, quer voltemo-nos para manifestações específicas, como o *neo-realismo* ou o *cinema-verité*, observaremos uma busca por representar a realidade de forma tão fidedigna quanto possível.

Para Bazin (1971) *o cinema é a arte do real*. Primeiro, porque registra a espacialidade dos objetos e o espaço que eles habitam. Segundo, porque entre o objeto e sua reprodução está a instrumentalidade de um agente mecânico (ver Andrew, 1976: 137-141). Por outro lado, MacCabe (1976) argumenta que o cinema não revela o real através da transparência do meio, mas que os filmes são constituídos por uma série de discursos que produzem uma *certa realidade*. Não há discurso único, mas um conjunto contraditório de vozes que produz um determinado sentido.

Segundo Denzin (1995), a sociedade cinematográfica surgiu da confluência dos seguintes fatores: os avanços tecnológicos que possibilitaram a produção de filmes coloridos e sonoros, a implantação de um código de ética auto-regulado, a presença de salas de cinema em todas as cidades e a existência de uma audiência entusiasmada. Assim, o aparato cinematográfico transformou a sociedade, tornando-se referência para valores e comportamentos.

Com o cinema, o visor da câmera consolidou sua supremacia sobre o olho humano – a lente é perfeita, mecânica; seu olhar indiscutível – e a visão consolidou sua supremacia sobre os demais sentidos (Synnott, 1992). Num mundo de espectadores-voyeurs, o cinema funciona como espelho que responde ao desejo de ver e de ser visto. O mundo da tela passa a povoar os sentimentos, a imaginação e as fantasias da audiência. O outro cinematográfico altera o sistema de referências, a percepção e a auto-percepção de seus interlocutores<sup>10</sup>.

O cinema é um mito contemporâneo. Nossa participação no cinema é a participação neste mito<sup>11</sup>. Segundo Hill (1992: 3):

---

<sup>10</sup> Segundo alguns autores, a identificação com uma estrela de cinema não é uma escolha cognitiva baseando-se, ao contrário, em um repertório de processos inconscientes. A estrela não é um objeto qualquer, mas um produto especial, relacionado a um sistema bem formulado de signos, com determinado valor de troca.

<sup>11</sup> Hill (1992: 5) conceitua mito como expressão religiosa e cultural, sendo religião definida como um conjunto de crenças, atitudes, práticas, rituais e comportamentos coletivos que são tomados apaixonadamente pelos membros de uma determinada cultura e dos quais um sentimento de transcendência é derivado.

“Nós nos reunimos no templo do cinema. Fazemos nossas oferendas na bilheteria. Compramos nossa pipoca ritual. Calamo-nos em reverente antecipação quando as luzes se apagam e a mágica do celulóide começa. Através da narrativa do filme nos identificamos com o herói. Nós vilificamos o anti-herói. Nós exultamos nas vitórias do drama. E nós somos espiritualmente inspirados pela moral da história, apesar de acreditarmos que somos modernas pessoas tecno-seculares, livres da religião.”

Os filmes criam representações do trabalho, da família, da sexualidade e da individualidade (Andrew, 1984). O olhar cinematográfico é hegemônico e onipresente. Nada lhe escapa. Todos os dilemas e questões sociais são tratados e trivializados. Tudo se transforma em melodrama. O cinema criou um imaginário visual e estético a partir do teatro clássico e da literatura melodramática vitoriana. Esse imaginário passou a mediar a relação do indivíduo com seus iguais e com o meio. A audiência usa esses mitos e fábulas para compreender e dar sentido à sua vida. O aparato técnico invisível e as interpretações naturalistas reforçam a noção de realidade.

Nesse processo, a realidade transformou-se em produção cinematográfica. As experiências reais passaram a ser julgadas contra seu correspondente fílmico (Denzin, 1995: 32), em uma posição desvantajosa. O cineasta francês René Clair certa vez observou que:

“A tela [de cinema] abre suas portas brancas para um harém de visões maravilhosas e sonhos adolescentes, diante dos quais o mais adorável corpo real parece defeituoso.” (Hill, 1992: 15)

A análise de Denzin (1991, 1995) enfoca a sociedade norte-americana e o cinema hollywoodiano. Por razões históricas, sociais e culturais, a sociedade norte-americana pode ser considerada como o exemplo ideal de sociedade cinematográfica. Mas o fenômeno mencionado não se restringe a ela. Ahmed (1992), por exemplo, analisa a interação entre cinema e sociedade na Índia e no Paquistão. Segundo o autor:

“É difícil distinguir entre arte e vida na sociedade do Sul da Ásia; elas não imitam mais uma à outra mas parecem ter-se fundido. Filosofias, políticas, valores sociais, comportamentos grupais e vestuário na sociedade são refletidos no cinema e, como um verdadeiro espelho, refletem de volta na sociedade. Além disso, estrelas de cinema saem do mundo da fantasia para a política, emergindo como figuras poderosas, guiando o destino de milhões.” (Ahmed, 1992: 289)

O cinema já teve o monopólio de imagens. Hoje divide espaço com outros canais de produção e geração de imagens, como a TV e as redes de computador. O fluxo de imagens não tem começo ou fim. A imagem não representa mais nada em especial. A imagem existe por ela mesma, “intransitiva, objetivada, puro valor de troca, definitivamente privada de transparência”. (Chevrie, 1987: 27)

O cinema, que já tentou criticar a ilusão realista, aprimorou-se na exaltação do ilusionismo realista. Da denúncia do artifício passou à celebração do jogo de artifícios. O cinema avançou na era da reprodutibilidade técnica tornando-se não apenas um meio, mas um meio mediatizado, auto-referenciado, colecionando e reciclando suas próprias imagens. Um jogo de espelhos sem fim onde a imagem é objeto de si própria (Chevrie, 1987: 28).

Essas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição A5:** O cinema, como forma de manifestação artística, reflete valores e comportamentos presentes na sociedade. Sua difusão e popularização levaram-no a influenciar esses valores e comportamentos. Comportamentos dramáticos estão hoje amplamente disseminados. O olhar cinematográfico busca desvendar e descobrir o ilusionismo realista que permeia esses comportamentos.

## **2.6. CINEMA COMO METÁFORA**

Até este ponto do capítulo estabeleci cinco proposições que, em conjunto, definem o olhar cinematográfico. Cabe agora identificar com maior clareza o significado da metáfora do cinema, explicitando a intenção de uma metáfora cinematográfica em Estudos Organizacionais.

Como vimos, metáforas estão diretamente ligadas a processos de associação de idéias e geração de *insights*. Ao propor a metáfora do cinema, o objetivo é estabelecer uma nova perspectiva para o estudo de fenômenos organizacionais. Não se trata de um quadro de análise ou de uma metodologia, mas de uma estrutura de referência. O que a metáfora do cinema procura ressaltar é o fenômeno da *espetacularização* da vida social, um fenômeno que produz eco no mundo organizacional.

A metáfora do cinema existe em relação à metáfora do teatro. Ambas são metáforas dramáticas e relacionam-se a uma visão de mundo que associa a realidade às chamadas *performing arts*. Em alguns aspectos, a metáfora do

cinema é uma extensão da metáfora do teatro, como o cinema é uma extensão do teatro; em outros aspectos elas se opõem, como o cinema se opõe ao teatro.

### 2.6.1. Teatro e cinema

Para discutir as similaridades e diferenças entre essas duas metáforas, abordarei a seguir a relação entre cinema e teatro: primeiro, tratarei da *emancipação* do cinema; segundo, tratarei do paradoxo entre o uso de artifícios e o discurso da realidade; terceiro, tratarei do confinamento do espectador; quarto, tratarei da individualização do ator; e quinto, tratarei da questão da montagem.

Ao longo dos séculos o teatro tem ocupado lugar entre as artes, guiando a moral, reforçando valores, desafiando (eventualmente) a autoridade e provendo entretenimento. No século 20, o teatro passou a dividir a cena com outras manifestações como o cinema e a TV.

A história do cinema pode ser considerada como a história de sua emancipação do teatro (Sontag, 1990 [1966]). Primeiramente, o cinema emancipou-se da frontalidade do teatro, eliminando a *quarta parede*, representada pela posição fixa da câmera, que simulava a posição do espectador na platéia. Em segundo lugar, o cinema livrou-se dos gestos exagerados do teatro, tornados desnecessários com o uso das lentes objetivas e a popularização dos *close-ups*. Terceiro, o cinema eliminou a distância entre platéia e ato, transportando, de certa forma, os espectadores para dentro da cena. De forma simplificada, estes três movimentos correspondem a uma transição do *estático* para o *fluido* e do *artificial* para o *natural*.

O teatro emprega artifícios. Em muitas peças, o artifício é inclusive ressaltado. O cinema também emprega artifícios. Desde sua origem, com Mielès, o cinema é a arte da ilusão. Porém, paradoxalmente, o cinema é também uma arte comprometida com o discurso da realidade. No cinema, os artifícios, os *efeitos especiais*, são camuflados.

O cinema é uma arte *mediática*. Assistimos a um filme que foi registrado por intermédio de um aparato técnico e está sendo projetado por outro aparato técnico. O filme é o registro de um momento transitório, efêmero. Uma peça de teatro, ao contrário, é assistida enquanto está acontecendo. O cinema é uma máquina do tempo, capaz de reter na memória e nos transportar para outras épocas. Os filmes são registros que podem ser revisitados a todo momento. A

mediação do aparato cinematográfico abre possibilidades no tempo e espaço inimagináveis no teatro.

Outra diferença relaciona-se à relação entre audiência e performance. No teatro, o espaço é usualmente estático. O espectador está *confinado*. No cinema, o espectador também ocupa um assento fixo mas, esteticamente, ele está sujeito a uma experiência de movimento permanente. A lente da câmera o transporta para outras paisagens e épocas. No teatro, o uso do espaço é contínuo; no cinema, é descontínuo (Sontag, 1991 [1966]: 104; Andrew, 1976: 86).

Teatro e cinema, embora sejam duas manifestações dramatúrgicas, utilizam diferentes perfis de personagens. Personagens teatrais costumam ser tipos ideais enquanto personagens cinematográficos são mais individualizados. Por outro lado, personagens teatrais tendem a ser mais profundos, enquanto que personagens cinematográficos são geralmente superficiais.

Teatro e cinema também diferem em relação à forma de ligar imagens e seqüências. A unidade básica da linguagem cinematográfica não é a imagem, ou o ato, como no teatro, mas a conexão entre imagens, a relação entre as tomadas atual, anterior e posterior (Andrew, 1976: 42-75; Machado, 1982).

### ***2.6.2. Metáfora do teatro e metáfora do cinema***

As condições assinaladas levam às seguintes proposições:

**Proposição B1:** A metáfora do cinema é uma extensão parcial da metáfora do teatro, com ela compartilhando alguns elementos comuns. O objeto da metáfora do teatro é realidade estática (o ato, a cena). O objeto da metáfora do cinema é a realidade fluida, dinâmica e fragmentada.

**Proposição B2:** A metáfora do teatro define organização como *locus* delimitado pela percepção de realização de uma atividade. A metáfora do cinema considera a organização aberta – a empresa sem fronteiras, a corporação virtual – imersa no ambiente.

**Proposição B3:** A metáfora do teatro enfatiza o acordo entre platéia e atores para manter o ato e a representação. A metáfora do cinema enfatiza a complexidade, a fragmentação e a aceleração nas relações entre atores. Segundo essa perspectiva, o ato é fluido e instável.

**Proposição B4:** A metáfora do teatro foca a interação face a face e a ação. A metáfora do cinema foca também a interação *mediática*. Ela procura ultrapassar os limites perceptivos dados pelo tempo e pelo espaço teatral, enfatizando as possibilidades trazidas pelas interações virtuais.

**Proposição B5:** A metáfora do teatro ressalta a artificialidade da cena e dos personagens. Quando aplicada ao estudo de interações sociais, ela busca desmistificar essas relações, separando indivíduos e papéis. Adicionalmente, ela busca separar comportamentos naturais e comportamentos artificiais. A metáfora do cinema retrata a realidade mostrando a multiplicidade de discursos. Ela agrega à análise do gerenciamento da impressão a dimensão-espetáculo, ressaltando o distanciamento entre substância e imagem.

**Proposição B6:** A metáfora do teatro discute como o indivíduo representa a si mesmo nas cenas do dia-a-dia. A metáfora do cinema expande as dimensões da representação no espaço e tempo, incluindo a *reconstrução do passado* e a produção coletiva de sagas e histórias de sucesso.

O quadro 2.1 procura mostrar semelhanças e diferenças entre as duas metáforas.

## Quadro 2.1

### Metáforas dramáticas

	Metáfora do Teatro	Metáfora do Cinema
<i>focos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• discute como o indivíduo representa a si mesmo nas cenas do dia-a-dia</li> <li>• analisa a manipulação da impressão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expande as dimensões da representação no espaço e tempo</li> <li>• agrega a <i>dimensão-espetáculo</i></li> </ul>
<i>perspectiva sobre a organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• define a organização como <i>locus</i> delimitado pela percepção de realização de uma atividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• considera a organização como sistema aberto, imerso no ambiente</li> </ul>
<i>ênfase</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foca o acordo entre platéia e atores para <i>manter o ato</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foca a fragmentação e a complexidade das relações entre os atores e a fusão entre ator e platéia</li> </ul>
<i>definições básicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>indivíduo como ator</i></li> <li>• <i>indivíduo como personagem</i></li> <li>• <i>eu</i> como cabide de personagens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mídia como interferente na <i>fabricação</i> da realidade</li> </ul>
<i>unidade de análise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• considera a interação face a face</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• considera a interação entre imagens e entre discursos</li> </ul>
<i>perspectiva sobre o comportamento humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procura separar comportamentos naturais e artificiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• considera naturalidade e artificialidade como textos sobre um todo indissociável</li> </ul>

### 2.6.3. Um dramatismo cinematográfico?

Até este ponto do capítulo, procurei elaborar o conceito da metáfora do cinema como visão de mundo, como metáfora-raiz, buscando explicitar o conceito por intermédio da contraposição à metáfora do teatro. Cumpre agora especular sobre uma *extensão cinematográfica* do *dramatismo*.

As questões que se colocam são as seguintes:

- ☐ Que modificações deveriam ser feitas nos cinco elementos do *dramatismo* a partir das diferenças entre a metáfora do teatro e a metáfora do cinema?
- ☐ Que categorias poderiam ser excluídas ou adicionadas?



Como vimos, os cinco elementos do *dramatismo* são os seguintes (Burke, 1962): (i) o ato (*o que foi feito, o que aconteceu*), (ii) a cena (*quando ou onde aconteceu*), (iii) o agente (*quem fez*), (iv) os meios (*como fez*) e (v) o propósito (*por que fez*).

O *dramatismo cinematográfico* deve rever esses cinco elementos, considerando as características da metáfora do cinema: as dimensões ampliadas do tempo e espaço, a indissociabilidade entre palco e platéia, a simultaneidade de eventos, a fragmentação das interações, a interferência da mídia e a dimensão-espetáculo.

Por exemplo, o elemento *cena* poderia ser substituído pelo elemento *mise-en-scène*. *Mise-en-scène* refere-se ao controle sobre o que acontece na frente da câmera e envolve questões relacionadas a o que filmar e como filmar. É uma atividade composta por elementos complexos como o enquadramento, o ângulo de filmagem, a iluminação, a composição, o cenário e os figurinos. O uso desse conceito pode expandir a análise dramatúrgica incluindo novos elementos simbólicos – artefatos, mitos, sagas, histórias de sucesso, etc. – e enfatizando o equilíbrio entre esses e outros elementos.

Um *dramatismo cinematográfico* poderia também incluir alguns elementos adicionais à análise de motivos como a edição. Filmes desenvolvem-se tanto espacialmente – através da *mise-en-scène* – quanto temporalmente – através da edição ou montagem (Monaco, 1981). A montagem, como vimos ao tratar da contribuição de Eisenstein, é um processo dialético de construção de sentidos.

A edição cinematográfica pode ser relacionada aos processos de *gerenciamento dos sentidos* (Smircich & Morgan, 1982), à idéia de *encadeamento* (Weick, 1979; 1993) e aos conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991). Todos esses fenômenos ocorrem de forma fragmentada e sob contínua interação simbólica. A *construção social da realidade* (Berger & Luckmann, 1966) pode ser vista, sob essa perspectiva, como uma contínua edição de cenas, dentro de um processo que inclui a reorganização do passado e a reformulação de valores.

## 2.7. CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentei uma revisão da metáfora do teatro e suas aplicações em Estudos Organizacionais.

Na primeira seção discuti o conceito de metáfora, enfatizando sua importância nos processos cognitivos e sua capacidade para gerar visões alternativas e *insights*. Em seguida, apresentei a metáfora do teatro, dando ênfase às contribuições seminais de Erving Goffman e Kenneth Burke, a quem os pesquisadores de Estudos Organizacionais devem a criação de uma perspectiva e a definição de um método.

Procurei ainda delinear o conceito de metáfora do cinema. Primeiramente, estabeleci o cenário, valendo-me principalmente dos discursos de Boorstin (1962) e Debord (1994 [1967]), acerca da espetacularização da vida social. Em seguida, procurei dar forma a uma perspectiva: o olhar cinematográfico. Estabelecida essa *visão de mundo* busquei, então, identificar de forma mais explícita os elementos e princípios da metáfora do cinema.

Como qualquer metáfora, a metáfora do cinema constitui-se num *modo de ver*, tanto quanto num *modo de não ver* os fenômenos (Morgan, 1986). Como qualquer outra metáfora, ela também possui forças e fraquezas.

Sua principal força é expandir a percepção dos fenômenos organizacionais. A metáfora cinematográfica amplia a perspectiva dramatúrgica de várias formas: pela inclusão da dimensão-espetáculo e expansão das dimensões de representação, pela consideração da mídia como interferente na fabricação da realidade, e pela consideração da multiplicidade de discursos. A metáfora do cinema provê uma perspectiva complexa das relações e reflete o espírito da época.

Porém, as características que tornam essa metáfora distintiva também contribuem para suas fraquezas. A principal limitação da metáfora cinematográfica é a dificuldade para desenvolver um método de análise próprio. Sua amplitude e sua natureza dificultam essa tarefa.

# O CONTEXTO

---



Fotos: Orion Pictures/Warner Bros. (1983)

*"Sua história reflete a natureza de nossa civilização  
e o caráter de nosso tempo ..."*

Irving Howe (sobre Leonard Zelig)

## Prólogo

---

Leonard Zelig foi foco de atenção de um grande número de intelectuais contemporâneos. Susan Sontag declarou: "... ele foi o fenômeno dos anos vinte" . Saul Below afirmou: "... considerando a surpreendente impressão que ele causou, é irônico quão rapidamente ele desapareceu da memória." Irving Howe observou: "... sua história reflete a natureza de nossa civilização e o caráter dos nossos tempos."

Quem terá sido esse fenômeno chamado Leonard Zelig? Poucos fatos são conhecidos: ele nasceu no início do século 20 em Nova Iorque, no seio de uma família de judeus imigrantes, seu pai era um ator e ele se tornou extremamente famoso.

Leonard Zelig foi transformado em celebridade por causa de uma estranha característica: ele não tinha identidade. Ao longo dos anos, ele desenvolveu a habilidade (inconsciente) de transformar-se na imagem da pessoa ou grupo com quem estava. Ele assumia as características físicas e mentais daqueles com quem interagia. Quando próximo a músicos negros de *jazz*, ele desenvolvia cabelo crespo e sua pele escurecia. Na companhia de judeus ortodoxos, seu nariz se alongava e cresciam cachinhos em seus cabelos. Junto a franceses, desenvolvia um pequeno moustache. Conversando com psicanalistas, assimilava seu comportamento e jargão. Foi por isso que a mídia começou a chamá-lo de camaleão humano.

Zelig, na verdade, é um filme do diretor americano Woody Allen, lançado em 1983.

Próximo à virada do milênio, este personagem de ficção talvez possa ser qualificado como arquetípico. Sem uma identidade sólida, assumindo características de outras pessoas, ele simboliza o espírito da época. Zelig, o filme, é uma fábula sobre uma cultura fluida em uma sociedade incerta. Zelig é também uma história sobre a necessidade de gratificação e a obsessão pelo sucesso (ver Sterrit, 1983)

Entre os filmes que tratam da distância entre substância e imagem e da crescente prevalência da última sobre a primeira, Zelig talvez seja o mais divertido e criativo, mas não é, com certeza, o único. O tema tem atraído roteiristas e diretores que querem tratar da questão do poder.

Em "Segredos do Poder" ("Primary Colors", Mike Nichols, 1987), John Travolta interpreta um político – baseado em Bill Clinton – em campanha para a Presidência dos Estados Unidos. Em entrevista sobre o filme, o ator John Travolta declarou a um

jornalista brasileiro: “Acredito que os atores têm o privilégio de ser autênticos ... Temos o luxo de escolher se vamos representar ou não ...” (Bernardes, 1998: D17).

Segundo Hertzberg (1998), o filme pode não ser um sucesso de bilheteria, mas é um antídoto para o que denomina “síndrome de Smith”, em referência ao personagem interpretado por James Stewart em “Mr. Smith goes to Washington” (Frank Capra, 1939). A síndrome inclui sintomas como sentimentalismo exacerbado, ignorância, patriotismo aparente, cinismo disfarçado de idealismo ingênuo, demagogia populista e pura estupidez.

“Segredos do Poder” é um antídoto para a síndrome porque apresenta um quadro complexo da luta pelo poder. Nichols é especialmente bem-sucedido ao apresentar os dilemas morais que envolvem a construção de uma *imagem presidencial*. Em seu filme não há mocinhos e bandidos, certo e errado, falso e verdadeiro. Estas categorias misturam-se para revelar um todo onde substância e imagem tornam-se categorias abstratas, textos complementares de uma mesma realidade.

Nichols não foi o primeiro a contrapor-se a formas simplistas de tratar questões complexas e a lidar com a incerta linha de separação entre substância e imagem, ou fato e propaganda. Cinco anos antes Tim Robins havia dirigido e estrelado “Bob Roberts” (Tim Robins, 1992), uma fábula sobre a ascensão de um político conservador e populista, capaz de usar um vasto arsenal de truques de gerenciamento da impressão para garantir sua eleição.

Recentemente, Barry Levinson dirigiu “Wag the dog” (Barry Levinson, 1997), a partir de um roteiro do celebrado dramaturgo David Mamet, uma história representativa do espírito da época (ver *The Economist*, 1998a).

Na história criada por Mamet, o presidente dos Estados Unidos é denunciado por molestar uma adolescente na Casa Branca. A eleição aproxima-se e seus oponentes ameaçam reverter o favoritismo do presidente usando o caso como trampolim para uma cruzada moral. A saída é chamar Conrad Brean (Robert de Niro), um “quebragalhos” de alto nível. Brean imediatamente convoca sua equipe, que inclui Stanley Motss (Dustin Hoffman), um produtor de filmes de Hollywood. Reunido em clima de urgência, o grupo encontra uma solução genial para salvar o presidente: inventar uma guerra. Escolhido o inimigo – a Albânia – informações confidenciais falsas são divulgadas e cenas de guerra são produzidas em estúdio. A *guerra virtual* inclui uma jovem fugitiva, fundo musical e até um herói de guerra.

A história parece tão absurda que poucos espectadores talvez a associem, no primeiro momento, com a *vida real*. A constatação costuma vir depois de terminado o filme, ao lembrar as acusações de abuso sexual contra Bill Clinton e as cenas da guerra contra o Iraque.

“Wag the dog” significa aproximadamente “a cauda que balança o cachorro”. Para alguns críticos, o filme seria uma paródia das extravagâncias dos sonhos de poder de Hollywood. Para outros, o filme seria uma sátira ácida da política norte-americana.

Mas “Wag the dog” talvez seja algo além: o reflexo de uma época onde parecer é mais importante que ter ou ser; uma era onde virtual e real se misturam de tal forma

que não é mais possível separá-los; um tempo onde a gestão da impressão, a manipulação simbólica e o domínio da retórica têm precedência sobre outras competências.

A primeira parte desta tese apresentou a perspectiva de trabalho adotada. Esta segunda parte tem como objetivo apresentar o contexto maior no qual o fenômeno das Organizações Cinematográficas ocorre. Nos capítulos subsequentes procuro caracterizar o espírito da época e mostrar o lado *espetáculo* de uma indústria emergente: a indústria da gestão empresarial.

No capítulo 3 – **O espírito da época** – utilizo seis traços, ou conceitos, para descrever, em linhas gerais, o *humor* que permeia a época e, por extensão, o mundo empresarial.

No capítulo 4 – **O show da gestão empresarial** – procuro criar um retrato da indústria da gestão empresarial e mostrar a distância entre substância e imagem que a caracterizam.

# 3

## *O espírito da época*

---

O fenômeno das Organizações Cinematográficas emerge em determinado ambiente econômico, social e cultural. Ele integra este ambiente, refletindo o espírito da época. Portanto, para entendê-lo, é desejável compreender esse espírito<sup>12</sup>.

Toda época tem um humor. Os anos 60 são lembrados pelo espírito de maio de 68, pela revolta dos estudantes em Paris e pelos protestos políticos nas ruas do Rio de Janeiro e de São Paulo. Os anos 70 trouxeram “Easy Rider”, sexo, drogas e *rock’n’roll*. No Brasil, a década foi marcada pelo crescimento econômico e por um regime político fechado. Os anos 80 foram marcados por grandes desastres ecológicos, pela ascensão dos *yuppies*, pela disseminação da Aids e pela especulação financeira em escala global.

E os anos 90? Teriam um espírito ou um humor próprio? Como defini-lo? Durante o período de desenvolvimento deste trabalho, procurei identificar traços que, tomados em conjunto, pudessem constituir um registro deste espírito.

O resultado foi uma lista com seis itens: complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação. Aceleração, abstração e simulação serão aqui tratados em um nível de análise preponderantemente individual. Complexidade será tratado em nível de análise preponderantemente

---

<sup>12</sup> É conveniente observar que limitações de espaço e foco não permitem um tratamento profundo da questão. De fato, alguns autores já executaram com propriedade e competência a tarefa (por exemplo: Baudrillard, 1997; Harvey, 1993; Ehrenberg, 1991; Hoesterey, 1991; Alexander & Seidman, 1990). Por isso, feita a ressalva, tomarei como objetivo neste capítulo identificar e ilustrar alguns traços do espírito – ou humor – da época.



organizacional. Excelência e fragmentação são tratados em ambos os níveis de análise.

Na primeira seção – **Complexidade** – procuro associar questões substantivas, como o aumento da conectividade e o aumento da competição, ao humor da época. Na segunda seção – **Aceleração** – abordo a questão do tempo, contrapondo-a ao tema da obsessão pelo trabalho. Na terceira seção – **Fragmentação** – utilizo a metáfora da identidade para discutir a explosão (ou implosão) da continuidade, da centralidade e da distinção nos indivíduos e nas organizações. Na quarta seção – **Excelência** – trato do culto ao desempenho, que ocorre tanto entre indivíduos quanto entre organizações. Na quinta seção – **Abstração** – busco um paralelo entre o movimento abstracionista, em particular o trabalho do pintor Piet Mondrian, e a crescente abstração no trabalho. Na sexta seção – **Simulação** – utilizo o trabalho da fotógrafa Cindy Sherman para discutir a questão da simulação e do simulacro. Na última seção – **Conclusão** – apresento uma síntese do capítulo.

### ***3.1. COMPLEXIDADE***

Complexidade é o primeiro traço que caracteriza o espírito da época. Começamos por constatar que ele também caracterizou outras épocas.

#### ***3.1.1. Alice no mundo da hipercompetição***

As linhas que se seguem pertencem ao clássico “Alice no país das maravilhas” e foram escritas por Lewis Carroll (1832-1898). Tímido e retraído, Carroll viveu na Inglaterra vitoriana. Enquanto Carroll criava histórias para entreter as filhas do reitor da Universidade de Oxford, a Inglaterra da rainha Vitória transformava-se no maior império colonial da época.

“– Tomem seus lugares! – gritou a Rainha, com voz de trovão. Foi um corre-corre geral em todas as direções, uns tropeçando nos outros. Em minutos, entretanto, todos já haviam assumido seus postos e o jogo começou. Alice se pôs a pensar que nunca tinha visto um campo de croquet tão esquisito em toda a sua vida. Ele era todo cheio de pequenos buracos e morrinhos, as bolas eram ouriços vivos, os tacos eram flamingos também vivos e os arcos, por dentro dos quais as bolas deveriam passar, eram formados por soldados que se dobravam, apoiando os pés e as mãos no chão.

A primeira grande dificuldade de Alice foi manejar o seu flamingo. Ela conseguia segurá-lo muito bem, todo encolhidinho, debaixo do seu braço. Mas, quando tentava esticar o pescoço dele bem firme e se preparava para dar uma tacada no ouriço com a cabeça dele, o coitado se virava e olhava para ela com tal ar de espanto, que ela não conseguia se controlar e estourava de rir. E quando finalmente ela conseguia manter a cabeça do flamingo na posição certa e se preparava para começar de novo, então constatava com irritação que o ouriço tinha se desenrolado e ia se afastando de fininho. Além disso tudo, havia sempre um buraco ou um montinho na direção em que ela queria mandar a bola, e os soldados, que tinham de ficar dobrados, estavam sempre se levantando e se movimentando para outros lugares do campo. Alice chegou assim à conclusão de que se tratava de um jogo realmente muito difícil.

Os jogadores jogavam todos ao mesmo tempo, sem esperar pela sua vez, discutindo sem parar e brigando para disputar os ouriços. Em pouco tempo, a Rainha já estava tomada de uma violenta fúria e batia o pé gritando: ‘– Cortem a cabeça dele! Cortem a cabeça dela!’ – quase sem parar.

[...] – Acho que ninguém por aqui joga limpo – começou a reclamar Alice. – E todo mundo discute tão horivelmente que ninguém consegue ouvir sequer a própria voz. Além do mais, parece não haver nenhum tipo de regras ou, se há, ninguém respeita nada. E você não pode imaginar a tremenda confusão que fazem todas estas criaturas vivas. O arco pelo qual eu devia passar a minha bola, por exemplo, está andando lá do outro lado do campo. E eu tinha de acertar o ouriço da Rainha bem agora, mas quando ele percebeu que eu estava me aproximando, ele fugiu correndo!” (Carroll, 1997)

Apesar do crescente poderio britânico, a era vitoriana foi um período difícil para o povo inglês. Na esteira da revolução industrial, o êxodo rural inchava as cidades, sem infra-estrutura adequada para absorver os recém-chegados. Nas fábricas, os salários eram baixos e as condições de trabalho próximas do escravismo. A Inglaterra era um mundo em ruptura, um jogo – como o croquet de Alice – onde as regras, quando existentes, mudavam a cada instante.

As semelhanças entre a era vitoriana e o momento atual podem ser mais que coincidências. O cenário de transição atual é comparável àquele de duzentos anos atrás. Nossa era, como a era vitoriana, é uma época marcada por descontinuidades.

Vivemos em um mundo próximo da hipercompetição (D’Aveni, 1995), fruto dos movimentos estratégicos de concorrentes globais numa escalada competitiva onde as empresas procuram estabelecer vantagens instantâneas; um *jogo* onde os resultados são quase aleatórios e os melhores não têm garantia de vitória (ver quadro 3.1); um contexto no qual o planejamento pode atrapalhar e a capacidade

de improvisar torna-se fator de sucesso (ver Mintzberg, 1993; Pina e Cunha, 1996).

São muitas empresas, oferecendo enorme variedade de produtos e modelos para um mercado globalizado. Para os empresários e executivos, as dúvidas, desafios e possibilidades são do tamanho do mundo. A hipercompetição ocorre num mundo de dinâmica complexa, onde as empresas interagem a nível mundial e o ciclo de vida dos produtos é curto, instável e, em certos casos, imprevisível.

Segundo D'Aveni (1995) as fontes tradicionais de vantagens não conseguem mais fornecer segurança a longo prazo. No ambiente hipercompetitivo, o objetivo tradicional de conquistar mercados dá lugar a outro, onde alguns nichos são destruídos e outros criados à medida que se procura manipular as necessidades dos consumidores. O movimento competitivo torna-se obsessivo e frenético. A dança dos concorrentes cria uma permanente situação de turbulência e desequilíbrio. O ambiente torna-se mais dinâmico, incerto e hostil.

### Quadro 3.1 A escalada do jogo competitivo

<i>competição inexistente</i> monopólio	<i>competição evitada</i> oligopólio	<i>hipercompetição</i> várias empresas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• monopólio legal</li> <li>• entrada de concorrentes é impedida por lei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empresas acomodam-se umas às outras, não umas contra as outras</li> <li>• barreiras evitam entrada de novos concorrentes</li> <li>• acordos evitam posições concorrenciais em nichos eventualmente atendidos por duas ou mais empresas</li> <li>• perenidade das vantagens e lucros é possível enquanto os acordos entre competidores forem respeitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empresas posicionam-se agressivamente umas contra as outras, buscando destruir vantagens competitivas</li> <li>• novas vantagens competitivas são geradas continuamente, tornando as anteriores obsoletas</li> <li>• vantagens temporárias e lucros de curto prazo são possíveis</li> <li>• possibilidade de qualquer empresa ter vantagem competitiva duradoura é eliminada</li> </ul>
lucros excessivos	lucros sustentáveis	lucros baixos ou intermitentes

Adaptado de: D'Aveni (1995)

O que torna o novo jogo competitivo tão difícil e imprevisível não é apenas o número de competidores em escala global, mas a alta conectividade do sistema, em tempo real. Essa nova realidade invalida os raciocínios tipo causa-efeito. De fato, estamos fortemente condicionados a raciocinar de forma fragmentada e linear. Mas isso já não é mais suficiente para entender a realidade. É preciso ver o todo e a parte. Jogar o novo jogo competitivo exige percepção sistêmica. Exige a compreensão das intrincadas redes que ligam pessoas, grupos, empresas e países.

### 3.1.2. Um novo gerenciamento científico?

Existiria uma forma apropriada de gestão em ambientes complexos como o descrito? Para alguns autores, essa resposta estaria na Teoria do Caos. Significativamente, tem crescido o interesse pelo tema (ver Gleick, 1988). São livros, conferências e colóquios tentando, com maior ou menor sucesso, *abraçar a complexidade*<sup>13</sup>.

Porém, existe uma grande miragem que cerca a discussão em torno do tema: a busca de uma mistura de *pedra filosofal* com *moto-contínuo*, a formulação de uma grande teoria, abrangente, que tudo possa explicar. De fato, o que a Teoria do Caos mostra é justamente o contrário, que sistemas não-lineares, caracterizados pela interação contínua de muitos agentes, têm o comportamento, além de certas fronteiras, completamente imprevisível. É o caso dos mercados onde empresas interagem em nível mundial.

Até o momento não é possível avaliar se o casamento entre gestão empresarial e Teoria do Caos seria um casamento de conveniência. Pode-se afirmar, entretanto, que esta união tem ajudado a superar a herança do gerenciamento científico e a ilusão de equilíbrio e estabilidade como estado natural.

Segundo Nonaka (1988), o gerenciamento científico, com o ordenamento do trabalho via estudos de tempos e movimentos, divisão de tarefas e existência de hierarquias e cargos claros e bem definidos, fundamentava-se na premissa de

---

<sup>13</sup> Até a popularização da Teoria do Caos, os trabalhos sobre complexidade eram influenciados pela Cibernética, pela Teoria dos Sistemas e por avanços em certos campos de estudo dentro da Biologia. Seus temas centrais eram a auto-organização e a autonomia (ver Serva, 1992). A Teoria do Caos ampliou bastante o escopo dos trabalhos na área. Nos últimos anos, tem sido numerosa a produção acadêmica procurando identificar aplicações e implicações da Teoria do Caos sobre a economia, finanças, gestão empresarial, estratégia, gestão de recursos humanos e até cultura organizacional (ver Wood, 1993).

estabilidade ambiental e organizacional. Os novos modelos, por outro lado, enfatizam o papel do caos e da ambigüidade.

Só um sistema caótico pode responder a um meio caótico. Para uma organização se renovar, ela deve se considerar permanentemente em não-equilíbrio. Nonaka explica como, num sistema complexo, os elementos flutuam, interagindo entre si e sofrendo ciclos de *feed-back*. Os sistemas auto-organizados criam ordem reagindo seletivamente às informações do meio ambiente. A mensagem é clara: a renovação é uma questão de sobrevivência e exige dissolução da ordem.

Freedman (1992), como Nonaka (1988), busca analogias com sistemas biológicos auto-organizados. Estes sistemas têm tal capacidade de mudança que não é mais possível falar em *otimização*. Eles são caracterizados por uma novidade perpétua. Para o autor, os gerentes acham que entendem as relações causa-efeito na organização mas, de fato, as ligações entre causa e efeito são muito complicadas e nem sempre demonstráveis. Freedman crê que a chave de sucesso para as organizações está na capacidade de aprendizado e no pensamento sistêmico – a arte de ver, através da complexidade, as estruturas e mecanismos que geram mudanças. Enquanto a Teoria do Caos mostra que pequenas mudanças podem causar grandes efeitos, a Teoria Sistêmica sugere que uma pequena ação num ponto ótimo pode produzir melhorias significativas.

Kiel (1989), tomando por base o trabalho de Prigogine & Stengers (1984, 1991), decreta a falência do paradigma newtoniano, de um mundo de ordem e estabilidade, do qual a mudança não faz parte. Propõe, em seu lugar, um novo paradigma, que compreende as características do mundo atual: mudança acelerada, desordem, instabilidade e não-equilíbrio.

Ilya Prigogine, ganhador do Prêmio Nobel de Química pelo estudo da termodinâmica de sistemas afastados do equilíbrio, descobriu que esses sistemas alternam períodos de comportamento previsível com outros de instabilidade. Nos períodos de instabilidade, perturbações e flutuações, num contexto de relações não-lineares, levam ao rompimento de simetrias e estados de equilíbrio, conduzindo o sistema a patamares de organização mais elevados. Confirmá-se, assim, a premissa de que instabilidade e caos são essenciais à evolução.

No conjunto, os autores que estudaram as implicações da Teoria do Caos para os modelos gerenciais consideram que essa teoria abre nova perspectiva sobre fenômenos já há algum tempo observados mas não constitui de forma alguma teoria pronta. Trata-se de um campo ainda em aberto e por ser explorado.

### 3.1.3. Respostas à complexidade

Brown & Eisenhardt (1998) realizaram extensa pesquisa envolvendo doze empresas de alta tecnologia na Ásia, América do Norte e Europa. Sua análise atesta a falência dos modelos de equilíbrio e mostra a resposta dada por estas empresas para a hipercompetição: improvisação, experimentação e aceleração do ritmo. A indústria estudada pode ser um caso extremo, porém, exatamente por essa razão, sinaliza o futuro para os demais setores.

Segundo Pina e Cunha (1996), somente a capacidade de improvisação pode responder à condição hipercompetitiva. A força da improvisação reside justamente na capacidade de dar respostas rápidas às mudanças ambientais.

Muitas empresas parecem querer viver sob o signo da racionalidade e do planejamento. Para os executivos dessas empresas, a improvisação é considerada indesejável e desaconselhável, senão prova de amadorismo. Mas nos mercados hipercompetitivos, onde as regras mudam a cada instante – como no *croquet* de Alice – a improvisação tornar-se condição obrigatória. Então, a questão que se coloca é: como desenvolver uma organização capaz de improvisar? Um passeio por dois estilos musicais talvez forneça a resposta.

Em um conhecido artigo publicado pela *Harvard Business Review* há dez anos, Drucker (1988) tratava dos modelos organizacionais que iriam ser dominantes no futuro. O autor previa estruturas mais simples, menor número de níveis hierárquicos, amplo uso da tecnologia de informação, muita agilidade e muita flexibilidade. Como modelo para a organização do futuro ele citava, entre outros, a orquestra sinfônica, uma combinação de alta especialização individual com coordenação e sincronismo, temperados por um caráter artístico.

Mas o tempo encarregou-se de colocar em xeque a analogia de Drucker. O próprio autor reconheceu, anos depois, que o modelo de organização para o futuro não é a orquestra sinfônica, mas a *jazz band*. O *jazz* é uma forma musical surgida no século 20, caracterizada pela utilização de escalas africanas e harmonias européias, pela produção de uma música marcada pela existência de padrões, mas com enorme espaço para a improvisação individual e coletiva. O *jazz* funde composição e performance, criador e intérprete.

No *jazz*, a coordenação é interativa e informal, sem supervisão. Em uma performance *jazzística*, a improvisação ocorre a partir de um conjunto de regras bem-definidas. A improvisação não se relaciona com desordem, mas com

disciplina e senso comum. Estes são os conceitos e o tipo de improvisação que as empresas precisam cultivar em ambientes hipercompetitivos.

Músicos de *jazz* são seres sociais, que vivem em grupos. Eles trocam idéias musicais em um espírito de apoio mútuo e competição amigável, unindo-se em um esforço colaborativo para elevar o nível da sua arte. Se o jogo de croquet ajuda a entender o contexto hipercompetitivo, o *jazz* representa uma metáfora para as organizações contemporâneas.

### **3.2. ACELERAÇÃO**

Aceleração é o segundo traço que caracteriza o espírito da época, um traço ligado a um tema milenar – o tempo – que ganha hoje, pela aparente escassez, grande atenção.

Alguns autores advogam que as mudanças nas práticas culturais e político-econômicas que vimos sofrendo estão ligadas a novas formas de como experimentamos o tempo e o espaço (por exemplo: Harvey, 1993).

#### **3.2.1. A reta e o círculo**

O tempo é tema recorrente em Filosofia, em Sociologia e em Estudos Organizacionais. Significativamente, duas imagens amplamente utilizadas nos estudos sobre o tempo são a reta e o círculo (Hassard, 1996).

A imagem do círculo é usualmente associada à forma como o *homem arcaico* percebia o tempo. O mitólogo Mircea Eliade, por exemplo, sugere que, antes de Cristo, os eventos da vida humana eram determinados por ritmos recorrentes. O cristianismo marca o surgimento da linearidade, representada pela trajetória humana do pecado na Terra à redenção no Céu.

O tempo da sociedade industrial é um fenômeno matemático: objetivo, mensurável e, a partir dos estudos de tempos e movimentos, controlável. O relógio, tanto quanto a máquina a vapor, são símbolos da Era Industrial. O avanço da industrialização tornou o tempo uma “mercadoria” escassa (“tempo é dinheiro”) levando, com isso, à sofisticação dos métodos de controle e racionalização do tempo.



Nas instalações industriais o tempo passou a ser objeto de cuidadosa disciplina. Se antes da revolução industrial a principal característica temporal do trabalho era a irregularidade, no mundo dos teares e linhas de montagem o tempo teve de ser rigorosamente *domesticado*.

Recentemente, mudanças na organização do trabalho (ver Clegg, 1990) e a emergência de novos formatos organizacionais (ver Nadler, 1990; Morgan, 1989 e Mintzberg, 1983) podem ser associadas à sofisticação do controle do tempo. A situação atual é de grande diversidade, com algumas categorias profissionais – como médicos, policiais e consultores – experimentando condições de extrema irregularidade temporal. A flexibilização ocorre mesmo em domínios antes condenados ao mais rígido controle, como fábricas organizadas em células semi-autônomas. Essas recentes transformações levam a pensar o tempo nas organizações com uma complexidade que vai além das imagens iniciais: da reta e do círculo.

Um primeiro aspecto a considerar é a natureza social do tempo. Durkheim, analisou o tempo como fenômeno coletivo (Hassard, 1996: 586). Segundo o filósofo, os membros da sociedade partilham uma consciência do tempo. O tempo é um produto social e o tempo coletivo é a soma dos procedimentos temporais que se interligam para formar o ritmo cultural de uma sociedade.

Esse ritmo coletivo domina e compreende todos os demais ritmos e tempos e se exprime das mais variadas formas: no trabalho, no lazer, nos eventos sociais, nos acontecimentos culturais, etc.

Nas empresas, diferentes áreas e departamentos experimentarão distintamente o tempo. No chão de fábrica, o tempo poderá ser caracterizado como cíclico e interminável. Na área de vendas poderá ser caracterizado como escasso e insuficiente. Na direção da empresa poderá ser caracterizado como irreversível e incontrolável.

A percepção também poderá variar de acordo com a época do ano. O verão para os fabricantes de sorvete e as semanas que antecedem o Natal para os comerciantes são épocas quando o ritmo é mais intenso do que no resto do ano.

Um segundo aspecto a considerar é que os tempos e os ritmos, além de socialmente construídos, são também ensinados e aprendidos. A socialização nos ritmos de uma sociedade começa na escola com os horários, a seqüência de atividades e os intervalos. Acostumando e disciplinando a criança, a escola prepara-a para as estruturas temporais da vida profissional.

O terceiro aspecto a considerar é que a criação e a manutenção deste tempo coletivo não se faz sem atrito. Na realidade, culturas – tanto em nível macro (como nações) quanto em nível micro (como empresas) – são caracterizadas por uma batalha constante entre tempos e ritmos conflitantes.

Empresas em processos de mudança, por exemplo, constituem *loci* privilegiados para observar esses conflitos. Em tais processos poder-se-á constatar a disputa entre agentes da mudança, lutando pela introdução de ciclos mais curtos, e grupos resistentes, oferecendo resistência passiva ou ativa à aceleração.

Finalmente, é preciso considerar a questão do tempo na forma como se coloca para as empresas. Segundo Hassard (1996: 592):

“... organizações são confrontadas com três problemas-chave em relação ao tempo: a redução da incerteza temporal, a resolução de conflitos sobre atividades temporais e a alocação de recursos temporais escassos. Tentando resolver estes problemas, três necessidades temporais emergem: a necessidade de escalas de tempo (para previsões confiáveis dos momentos no tempo nos quais as atividades vão ocorrer), a necessidade de sincronização (para a coordenação temporal de partes e atividades funcionalmente segmentadas) e a necessidade de alocação de tempo (para distribuí-lo de tal forma que as atividades o consumam da forma mais eficiente e racional)”.

Os discursos sobre o tempo enfatizam linearidade, racionalidade e controle. Por outro lado, a perspectiva do tempo como contrato social mutante, que evolui em função de barganhas simbólicas entre grupos, abre uma possibilidade de análise mais ampla, que inclui os aspectos subjetivos e não-rationais.

Na sociedade e no trabalho, estruturamos nosso tempo e nossos ritmos de acordo com uma estratégia própria, mediada pelo que percebemos como válido e aceitável pelo meio ambiente.

As necessidades substantivas de ajuste não são óbvias. Em muitos casos, o nível de ambigüidade é bastante alto e a imagem externa (do ritmo e da aceleração) afasta-se da substância (o imperativo real sobre o ritmo e a aceleração).

### **3.2.2. A montanha de Sísifo**

É comum entre executivos reclamar da falta de tempo. As vinte e quatro horas do dia parecem insuficientes para conter todas as atividades prioritárias e

urgentes que precisam ser realizadas. O tempo tornou-se um recurso escasso e é preciso fazer cada vez mais em menos tempo.

Nesta era turbulenta e incerta, a obsessão pelo trabalho foi *glamourizada* e transformada em estilo de vida. A ansiedade tornou-se estado (permanente) de espírito e o tempo tornou-se moeda escassa. Ter poder é controlar o tempo dos outros e o seu próprio.

Segundo Servan-Schreiber (1991) o tempo atual é único, rítmico e apertado. Único, porque todo o planeta está conectado e sincronizado. Rítmico, porque todas as atividades da nossa vida social são marcadas pelas horas. Apertado, porque precisamos produzir cada vez mais usando cada vez menos recursos.

A história de Sísifo talvez ilustre o estilo sem tempo dos executivos. Sísifo, filho de Éolo, neto de Hélen, bisneto de Deucalião, era considerado o mais astuto entre os mortais. Construiu e governou a cidade de Corinto. Mas sua audácia o levou a provocar a ira dos deuses. Sísifo traiu Zeus, enganou Tanatos e descumpriu uma importante promessa feita a Plutão. Um dia, os deuses o castigaram, condenando-o a rolar um bloco de pedra montanha acima. A danação de Sísifo teria ainda um componente adicional: chegado ao cume, o bloco rolaria montanha abaixo, levado pelo próprio peso. Assim, Sísifo foi condenado a uma tarefa que haveria de se arrastar pela eternidade (Brandão, 1987: 226).

Sísifo não foi um deus ou semideus. Tivesse sido, bem poderia ganhar o título de protetor dos *workaholics*. Nestes tempos de globalização a obsessão pelo trabalho, mais que uma disfunção comportamental, transformou-se em estilo de vida. *Workaholics* são máquinas humanas. Nunca param. Desconhecem férias e fins de semanas. Sentem-se à vontade mesmo é no trabalho. Lá, tudo faz mais sentido: metas a atingir, relatórios a concluir, tudo bem claro e estruturado. Todas as horas do dia preenchidas.

Muitas empresas tentam formar o seu exército próprio de *workaholics*. Elas adoram tê-los entre seus quadros. Eles fazem tudo que é requerido e até mais.

Segundo Kets de Vries (1989), o comportamento dos *workaholics* é uma tentativa de agradar o *outro*, uma entidade exigente, quase sempre impossível de satisfazer. O psicanalista observa que o desenvolvimento dos padrões de comportamento adulto tem raízes na infância. As primeiras interações da criança com o mundo são extremamente importantes. Pais e familiares próximos têm um papel fundamental. Pais muito exigentes projetam expectativas muito altas em

seus filhos. Eles promovem pressões por conquistas, criam o medo do erro e estimulam o espírito competitivo. Formam crianças inseguras e ansiosas.

O *fenômeno* dos *workaholics* reflete o *espírito da época*. A nova cultura empresarial e o culto da competitividade acentuam atitudes voltadas para a obsessão pelo trabalho e para a aceleração dos ritmos. A lógica é consistente: a incerteza econômica aumenta a ansiedade, as empresas enxugam seus quadros, a ameaça de desemprego é constante, a competição a nível mundial aumenta a pressão por eficiência. Mais ansiedade, mais trabalho, menos recursos. Um ciclo acelerado e perverso.

Trabalhando ou consumindo, os *workaholics* têm um permanente fascínio por situações de velocidade e tensão. Querem viver permanentemente sob estímulo. Mas será essa atitude produtiva? Mesmo sendo natural que o ritmo de trabalho se intensifique durante alguns momentos da vida, o prolongamento exagerado desses períodos é indesejável, podendo levar a uma queda da capacidade de trabalho e ao estresse. A obsessão pelo trabalho não significa uma orientação pela qualidade, pelo trabalho bem-feito. Essa obsessão, como qualquer outra, manifesta-se mais pela quantidade e pela velocidade. A imagem é mais forte que a substância. Parecer é mais importante que ser.

### 3.3. FRAGMENTAÇÃO

Fragmentação é o terceiro traço que caracteriza o espírito da época. Alvesson (1990) relaciona esse traço a uma alteração nas formas de socialização experimentadas nos últimos 50 anos. O tema é também tratado por autores de orientação pós-modernista (ver Baudrillard, 1997, 1983; Denzin, 1991).

Por fragmentação entende-se uma percepção segmentada da realidade, motivada principalmente pelo rompimento das tradições nos processos de socialização do indivíduo e pela *mediatização* da experiência humana.

A consequência desse processo, para o indivíduo, é uma identidade mais fraca, mais vulnerável e mais flexível. As barreiras que separavam indivíduo e ambiente foram enfraquecidas e substituídas por um envolvimento narcíseo com as várias instâncias da existência (Alvesson, 1990; Lasch, 1978).

No restante desta seção tomarei o conceito de identidade como fio condutor para a discussão da fragmentação.

### 3.3.1. O conceito de identidade

O conceito de identidade pode ser aplicado a diferentes objetos, como indivíduos, grupos e nações. O conceito de identidade pode também ser aplicado a diferentes níveis de análise, como *self*, auto-conceito e imagem (ver Caldas & Wood, 1997). Aqui, vou ater-me a dois objetos – indivíduo e organização – analisados em diferentes níveis.

O uso mais popular do termo identidade relaciona-se à filosofia clássica, onde teve origem a associação do termo aos conceitos de *permanência*, *singularidade* e *unicidade*. A partir dessa origem a idéia de identidade difundiu-se ganhando, ao longo do tempo, novos e diferentes significados. A idéia de identidade foi inicialmente aplicada ao indivíduo. Hoje, é também aplicada a outros objetos.

A noção psicanalítica de identidade individual foi a primeira utilização influente do conceito em ciências sociais. Freud usou a expressão *identidade interior* para descrever a razão pela qual tinha sido atraído ao judaísmo (Freud, 1959 [1926]).

A noção psicanalítica resultante do conceito de identidade foi amplamente popularizada por teóricos da Psicologia, em particular por Erik Erikson, que introduziu e divulgou o termo *crise de identidade*. Trabalhando em uma clínica de reabilitação durante a Segunda Guerra Mundial, Erikson e seus colegas concluíram que:

“A maioria de nossos pacientes [...] tinha perdido, pelas exigências da guerra, um sentido de unicidade pessoal e de continuidade histórica. Eles tinham sido privados daquele controle central sobre si mesmos pelo qual, no esquema psicanalítico, somente o ‘agente interior’ do ego poderia ser responsabilizado. Portanto, nós falávamos da perda da ‘identidade do ego’.” (Erikson, 1968: 17-19)

Assim, a noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura.

No campo dos Estudos Organizacionais, a analogia entre identidade individual e identidade organizacional foi esboçada pela primeira vez por Albert & Whetten (1985). Estes autores sugerem que organizações também possuem uma identidade, ou um caráter central. A identidade organizacional, segundo eles,

compreende as crenças partilhadas pelos indivíduos sobre o que é (a) *central*, (b) *distintivo*, e (c) *durador* na organização (Albert e Whetten, 1985: 265)<sup>14</sup>.

### 3.3.2. A identidade sob ameaça

O ser humano já foi definido como uma sombra, um sopro divino ou uma alma habitando um corpo. Na Idade Média, o conceito de identidade individual não existia e a ordem do universo era uma dádiva de Deus (Dowd, 1992). Com o Cartesianismo e o Iluminismo, essas formulações cederam lugar à visão do homem como ser racional (Weigert, Teigte & Teigte, 1986). Essa nova era trouxe também, implicitamente, a crença na possibilidade de construção de uma identidade autônoma. Hoje, contudo, essa crença está abalada e a identidade individual é vista apenas como um *cabide de personagens*, um vazio preenchido pelo bombardeio de imagens produzidas pela cultura de massa.

No ambiente contemporâneo, a identidade não é mais vista como algo autônomo, estático e duradouro, mas como um processo de construção, uma atividade humana mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da interação simbólica com seu meio.

A origem da identidade individual está na comunidade, nos artefatos culturais e instituições que a comunidade propicia (Franks, 1985). Durante a existência a identidade pode ser adquirida e perdida, passando tanto por períodos de autenticidade como por períodos de falsidade.

Berger (1984) realizou uma interessante análise da obra de Robert Musil, “Der Mann ohne Eigenschaften” (O homem sem qualidades), acompanhando a trajetória dos personagens principais sob o prisma da tentativa de construção da identidade em um mundo em transformação. Sua conclusão é que a identidade moderna é múltipla, um *self* que corresponde a um contexto social plural. Em sua obra, Musil declara que cada indivíduo contém no mínimo nove personagens ligados à vocação, à nação, ao Estado, à classe social, ao contexto geográfico, à sexualidade, ao consciente, ao inconsciente e à vida privada. Musil afirma também que pode haver um décimo personagem, ligado à capacidade humana para gerar utopias e atingir um sonho de um *self* restaurado e unificado. Assim, se um *self* verdadeiro for realmente possível, somente poderemos atingi-lo por meio de um enorme esforço de autodesenvolvimento.

---

<sup>14</sup> A partir desta definição, originaram-se muitas outras abordagens. Ver, por exemplo: Dutton & Dukerich (1991); Ashforth & Mael (1989) e Kramer & Brewer (1984).

Dowd (1992), analisando a crise na Psicologia Social, advoga que sua origem está no desaparecimento do seu principal objeto de análise: a substituição do conceito de ego autônomo pela idéia pós-moderna de identidade imaginária. Neste sentido, o que se observa é uma exacerbação da tendência ressaltada por Berger (1984). Dowd (1992) ecoa as observações de autores como Baudrillard (1997; 1995; 1983) e Denzin (1991; 1995) de que, após a Segunda Guerra Mundial, a tendência de globalização econômica, a cultura de massa e a superexposição a imagens comerciais levaram à dissolução da identidade individual; personalidade cedeu lugar a estilo e simulacros substituíram a realidade.

Para esses autores, neste fim de século a identidade individual deixou de existir e deu lugar a uma entidade multipropósito, um repositório de imagens orientado para o consumo; uma entidade que assume referências e absorve modismos culturais. Passamos a entender a nós mesmos, aos outros e às relações de acordo com os discursos dominantes na mídia.

A identidade se desenvolve interativamente na relação com *o outro*. No mundo contemporâneo, *o outro* pode ser a mídia, que, pelo seu poder descomunal de disseminação de informações e por ser percebida como real, interfere na identidade do interlocutor. Uma avalanche de imagens afetando os indivíduos a tal nível que a identidade torna-se fragmentada, massificada e mutante.

Segundo Dowd (1992), somos compelidos a ter uma *self* individual não por ser essa uma característica humana, mas simplesmente porque o jogo da interação social exige que ajamos como se tivéssemos um.

Nesta cultura fragmentada em que vivemos, a identidade talvez não seja mais que uma imagem ou uma ilusão. A identidade talvez seja apenas uma manobra defensiva ou uma ficção alienante, produzida como uma defesa contra o fato de não sermos estruturados, estáveis e integrados, mas sim marcados por fluidez, contradições, conflitos, paradoxos e ambigüidades.

Se, no plano individual, a identidade está sob ameaça, no plano organizacional a situação não é diferente. Se a tendência de *virtualização* e quebra de fronteiras – que envolve tanto alianças entre corporações como tendências *virtualizantes* intracorporações e entre pequenas empresas e trabalhadores individuais (*teletrabalho*) – é realmente importante, então deve-se repensar o conceito de identidade organizacional.



Como vimos, indivíduos talvez necessitem de uma identidade não por lhes ser a identidade uma característica inerente ou natural, mas porque a interação social assim o exige. Provavelmente, também as organizações talvez necessitem de uma identidade, neste caso por que o mercado, a comunidade e outros interlocutores sociais exigem a expressão de uma. Portanto, nos planos organizacional e individual, a questão talvez seja mais de imagem, estilo e retórica do que de valores, princípios e características centrais.

### **3.4. EXCELÊNCIA**

Para muitos executivos a era da excelência começou na década de 80, mais ou menos ao mesmo tempo em que “In search of excellence” (Peters & Waterman, 1982) foi lançado.

O livro da dupla da McKinsey dificilmente poderia ser identificado como uma causa do culto da excelência que se abateu sobre empresas e indivíduos. Esse traço do espírito do final de século certamente tem raízes mais profundas. Porém, não há como negar que o livro é emblemático de uma inflexão do imaginário gerencial.

#### **3.4.1. O culto da excelência**

Qual o sentido de excelência para as empresas? Se tomarmos o livro de Peters & Waterman (1982) como referência, então teremos uma lista de características: foco na ação, proximidade com o cliente, autonomia e espírito empreendedor, produtividade por intermédio das pessoas, etc. Mas o livro foi escrito há quase vinte anos e o próprio Tom Peters já o declarou ultrapassado.

Hoje, um dos maiores exemplos de excelência empresarial é o Silicon Valley, um pedaço estreito de terra entre San Francisco e San Jose, na Califórnia, com mais de 6 mil empresas de alta tecnologia, que somam vendas de US\$ 200 bilhões por ano.

### Quadro 3.2

#### Silicon Valley

##### Tolerância ao erro

Na maioria dos lugares, a falência é estigmatizada. A punição vai da desqualificação para atividade empreendedora até a prisão. No Vale, a falência é como uma cicatriz e os erros são esquecidos com facilidade.

##### Apego ao risco

Crise é oportunidade. Este é o lema dos investidores que atuam no Vale. Em outros lugares, o financiamento para um novo empreendimento somente será aprovado mediante a apresentação de planos detalhados. No Vale, acredita-se nas pessoas e nas idéias.

##### Reinvestimento no local

A maior parte do dinheiro gerado no Vale fica por lá mesmo, com pessoas iniciando seus próprios negócios ou *mecenas* patrocinando novos empreendimentos.

##### Entusiasmo pela mudança

Em segmentos de alta tecnologia a velocidade de mudanças é tão grande que qualquer falha de adaptação pode tirar uma empresa do mercado. No Vale costuma-se afirmar: "ou nos tornamos obsoletos por nós mesmos ou a concorrência o fará".

##### Promoção por mérito

Nas empresas do Vale a rápida obsolescência do conhecimento gera vantagem para os mais jovens. Muitas empresas são hoje geridas por pessoas com menos de trinta anos.

##### Obsessão com o produto

O Silicon Valley começou com engenheiros fascinados por tecnologia. Essa fascinação tornou-se um traço cultural dominante nas empresas da região.

##### Colaboração

Trabalhar em Silicon Valley exige grande capacidade de relacionamento e colaboração. O tempo, precioso, é curto para a maioria dos empreendedores. Isso estimula projetos além das fronteiras das empresas.

##### Variedade

Apesar de uma base cultural comum, as empresas do Vale são as mais variadas. A diversidade produz a riqueza e garante a sobrevivência.

##### Acesso fácil

Em muitos lugares, a atitude empreendedora é vista com um misto de desconfiança e inveja. No Vale, essa atitude é regra, tornou-se traço cultural predominante.

##### Tolerância à 'pirataria'

É difícil conservar funcionários e segredos no Vale. A maioria das empresas foi criada por profissionais que saíram de outras companhias, levando conhecimentos e idéias.

Adaptado de: *The Economist* (1997a): survey, 7-11.

A revista *The Economist* (1997a) chegou a dedicar um especial ao fenômeno. Tanto sucesso não tem passado despercebido e outras regiões vêm tentando reproduzir o rico *mistério do Vale*. Porém, segundo *The Economist*, o que torna o Vale especial não pode ser facilmente reproduzido (ver quadro 3.2). Trata-se de cultura única de negócios, uma cultura fascinada com a tecnologia, com a velocidade e com a mudança, que coloca a inovação como valor supremo, uma

cultura que ficou conhecida como 24/7 – 24 horas por dia, 7 dias por semana. No Vale, os assuntos de negócios invadem bares e restaurantes.

Enquanto o Vale do Silício colhe os benefícios materiais da busca (bem-sucedida) da excelência, na Europa o fenômeno é visto com lentes críticas. Ehrenberg (1991), avaliando mudanças ocorridas na França nos anos 80 e 90, argumenta que, em uma década a França mudou de humor, convertendo-se ao culto da performance.

O novo humor se instalou como credo e passou a permear a auto-imagem do país. A veneração de vencedores, esportistas e empreendedores passou a ocupar mais e mais espaço na mídia. A concorrência e a paixão pela excelência transmutaram-se em vetores de transformação social, substituindo a luta de classe e o Estado.

Com a entrada em cena desse novo humor, surgiu uma *nova mitologia* com deuses, semideuses e super-heróis. Foi o momento de glória para os Yacoccas, Moritas, Tapies e Trumps. Um supergerente, Ross Perot, chegou a ser candidato à Presidência dos Estados Unidos. No Brasil, inúmeros políticos têm apostado na construção de uma imagem de eficácia gerencial e espírito empreendedor.

Com a batalha entre mercado e governo mostrando vantagens para o primeiro (ver Yergin & Stanislaw, 1998), o discurso econômico tornou-se motor da política e os dirigentes de empresa transformaram-se em figuras de proa de uma nova atitude popular (Ehrenberg, 1991: 14).

Segundo Ehrenberg, três mudanças caracterizam o ideal de performance:

- ❑ os dirigentes de empresa deixaram de ser símbolos da exploração do homem pelo homem para transformar-se em símbolos do sucesso social;
- ❑ o consumo deixou de ser símbolo de alienação e passividade social para tornar-se vetor de realização social; e
- ❑ os campeões do esporte foram transformados de símbolos do atraso popular em símbolos de excelência.

A concorrência empresarial, o consumo de massa e a competição esportiva mudaram de *status*. Essas transformações acarretaram mudanças de valores e comportamentos. A concorrência transforma-se em uma *pedagogia de massas*, que catalisa uma inflexão da sensibilidade igualitária.

Para Ehrenberg, a sensibilidade igualitária é uma forma geral para solucionar a contradição das sociedades democráticas: o princípio geral de igualdade e as desigualdades reais existentes. Ela media as percepções sobre o que é justo ou injusto, tolerável ou intolerável. Ela interfere nas agendas dos grupos de interesse, nos ideais dos atores sociais e na definição dos campos de enfrentamento. A sensibilidade igualitária é uma configuração historicamente situada, socialmente construída e dinâmica.

Os modelos de desenvolvimento no pós-guerra opunham concorrência e justiça. Os partidários do *Estado assistencial* procuravam proteger os cidadãos da concorrência. Por outro lado, os partidários da *revolução* procuraram eliminar a concorrência. O “Estado assistência” e a sociedade sem classes eram as duas soluções globais propostas por esses grupos. O humor atual anula essa oposição entre concorrência e justiça e faz da justiça um produto da concorrência.

Toda a literatura de *pop-management* faz apologia da excelência. O argumento central é comum a muitas obras: a fonte de todo o mal está na disciplina exterior, nos sistemas de comando e controle instituídos no início do século por Henry Ford e Frederick Taylor. Os apóstolos da nova ordem proclamam o abandono imediato desse *paradigma*. Sua revogação deve ser decretada para dar lugar a um novo profissional, comprometido com o trabalho e com seus resultados, um intra-empresário, capaz de entender sistemicamente o negócio e agir localmente: um apóstolo da excelência.

### 3.4.2. *Homo reticularis*

O estímulo à superação de patamares de performance pode ser visto todo dia nos esportes, nas empresas e na academia. A quebra constante de recordes de desempenho causa fascinação (e angústia) em todas as latitudes da vida social.

Nos últimos anos as empresas tornaram-se *loci* privilegiados do culto à excelência. Gestão da Qualidade Total, Gerenciamento por Objetivos, “Supply Chain Management”, “Kaizen”, “Just-in-time” e Reengenharia são exemplos de modas gerenciais que têm como premissa a busca da excelência. As modas aparecem e desaparecem, a liturgia permanece. As modas são efêmeras, a liturgia parece perene.

Nas organizações o culto à excelência pode ser observado pela proliferação de denominações e rótulos: empresas excelentes, organizações pós-industriais, empresas informacionais, empresas energéticas, etc.

A popularização desse culto pode ser relacionada a uma passagem de uma lógica *quantitativa* do sistema de produção, envolvendo uma mão-de-obra numerosa, dócil e pouco qualificada, para uma lógica *qualitativa*, exigindo variedade e renovação constante de serviços e produtos. Como essa nova lógica depende essencialmente da capacidade de inovação, uma busca frenética por vantagens competitivas se instala nas empresas, um movimento que é amparado por um discurso maior, em nível de sociedade, cuja pedra fundamental é a internacionalização dos mercados.

A conectividade mundial confronta as empresas com uma incerteza permanente, alimentando o culto à excelência. Segundo Ouimet (1996: 213):

“Confrontados com a crescente imprevisibilidade da situação, uma cultura organizacional que valoriza racionalidade formal, planejamento, quantificação, estabilidade, e clareza está-se tornando rapidamente inoperante e dando lugar a uma cultura organizacional mais adaptada ao ciclo econômico atual, que reconhece a existência e a importância da inovação, qualificação, fluidez e ambigüidade”.

O resultado é a substituição da tríade planejar, organizar e controlar por princípios como comprometimento, delegação e espírito empreendedor, mais condizentes com o espírito da época. Conseqüentemente, o funcionário da *nova organização* deve ser alguém hiperativo, adaptável, empreendedor, comprometido, autônomo e ambicioso.

Ouimet (1996) investigou, a partir de uma abordagem psicanalítica, a forma como os indivíduos experimentam essa demanda incessante para exceder padrões e expectativas; ou seja: como eles vivem o culto da excelência. Em uma pesquisa com 21 executivos, Ouimet constatou traços como: necessidade extrema de agradar os outros, sentimento latente de inadequação e sintomas de depressão. O pesquisador denominou de *homo reticularis* o funcionário-padrão desta era do culto à excelência.

### **3.5. ABSTRAÇÃO**

Abstração é o quinto traço que caracteriza o espírito da época. Para ilustrá-lo, recorrerei às artes plásticas, comentando, nesta seção, a obra de Piet Mondrian (1912-1992). A trajetória desse pintor antecipou o surgimento de uma nova classe de profissionais: os analistas simbólicos.

### ***3.5.1. Os caminhos da abstração***

De alguma maneira, toda arte é abstrata. O processo de traduzir idéias em formas é um tipo de abstração (Guggenheim Museum, 1996). Toda a história da arte é, portanto, marcada pela abstração.

Porém, foi apenas no século 20 que surgiu uma forma de arte que, abandonando progressivamente as referências do mundo real, passou a ser chamada de arte abstrata. A eliminação dessas referências rompeu as fronteiras artísticas. Até a institucionalização da “arte abstrata”, toda forma de arte era uma forma de representação.

As tendências artísticas que se desenvolveram no século 20 podem ser agrupadas em três grandes correntes: expressão, abstração e fantasia. Segundo Janson (1994: 512):

“A primeira explicita a atitude emocional do artista em relação a ele mesmo e em relação ao mundo; a segunda exprime a estrutura formal do trabalho de arte; e a terceira explora o domínio da imaginação, especialmente suas qualidades espontâneas e irracionais”.

As origens da arte abstrata são geralmente localizadas no Impressionismo do final do século 19. Seu uso das cores e dos pincéis fez com que a distância entre objeto e representação aumentasse e abrisse caminho para a expressão do subjetivismo do autor. No início do século 20, o Simbolismo de Matisse e Gauguin, o Fauvismo e o Expressionismo alemão acentuaram essa tendência. Veio então o Cubismo, de Braque e Picasso, que fragmentou o objeto em planos e superfícies.

De qualquer forma, por mais que essas escolas tenham sido inovadoras, elas não abandonaram a representação. Isso só aconteceu com os trabalhos de Kandinsky e especialmente Mondrian, no início da segunda década do século 20.

Em outubro de 1995, O Museu de Arte Moderna de Nova Iorque inaugurou uma impressionante retrospectiva da obra de Mondrian. A retrospectiva incluía 170 obras, dispostas didaticamente em ordem cronológica, mostrando a evolução do trabalho do pintor.

A cidade da realização do evento não poderia ser mais providencial. Nova Iorque é a capital da abstração: um dos centros financeiros mais importantes do



planeta, pólo teatral, sede de algumas das mais importantes empresas de entretenimento do mundo e efervescente centro cultural.

A cidade moderna teve um papel crucial na evolução da obra de Mondrian. Em 1915 ele produziu uma série de desenhos e pinturas baseados em prédios semi-demolidos de Paris, com suas estruturas e seus interiores expostos (Muschamp, 1995).

Nascido na Holanda, no seio de uma família calvinista, Mondrian começou a estudar desenho aos 14 anos de idade. No início da idade adulta, o pintor viria a interessar-se pela Teosofia, uma doutrina mística que afirma que formas geométricas são capazes de simbolizar etapas do desenvolvimento espiritual (The Museum of Modern Art, 1995). Para Mondrian, a fuga da representação ensejava uma dimensão espiritual. Seus trabalhos dessa fase, apesar da forte influência naturalista, revelam alguns traços de seu trabalho futuro: o interesse pela frontalidade do objeto e pela simplificação dos traços e formas.

O mergulho definitivo do pintor em direção à abstração ocorreu durante a Primeira Guerra Mundial, quando ficou confinado na Holanda. Seus desenhos dessa época, especialmente aqueles da Igreja de Domburg, revelam uma decidida evolução rumo à desmaterialização do objeto, numa antecipação da abstração pura que viria em seguida.

“Composição em linhas” (1916-17), um óleo sobre tela em preto-e-branco, é a primeira pintura do artista a refletir o passo radical: de imagens abstratas da realidade para a criação de um objeto abstrato independente (The Museum of Modern Art, 1995). Os passos seguintes de Mondrian compreenderam o uso de cores e a integração entre figura e fundo.

O amadurecimento de sua obra deu-se nos anos 20 em Paris, onde Mondrian desenvolveu um estilo completamente não-representativo. Ao contrário de Kandinsky, que procurava exprimir emoções, Mondrian buscava o que chamava de realidade pura, que ele definia como um equilíbrio por meio do balanço de posições desiguais, porém equivalentes. Mondrian estava interessado em relações. Ele descobria essas relações (entre traços e retângulos, cores e formas) num ciclo interminável de tentativas, erros e correções.

Com o transcorrer da década de 20, seus quadros foram ganhando simplicidade, com um número cada vez menor de planos e economia no uso das cores primárias. O desenvolvimento posterior de sua obra é marcado por uma experimentação intensa com motivos abstratos – retângulos e linhas – e cores.



A Segunda Guerra Mundial levou Mondrian a Nova Iorque, onde suas obras ganharam novos elementos, com um uso mais intenso das cores e de pequenos motivos. Essa evolução, que trouxe maior vivacidade e exuberância às pinturas, teve seu ápice em “Broadway Boogie Woogie” (1942-43), um trabalho que presta homenagem ao espetáculo brilhante da noite de Manhattan e ao jazz (The Museum of Modern Art, 1995: 7).

Como observou Frankel (1995: 48), em artigo no *New York Times Magazine*:

“Mondrian gastou uma vida inteira concentrada em um esforço para desconstruir a arte de pintar na sua mais forte essência, purificando formas e cores e treinando nossos olhos para adquirir uma nova sensibilidade”.

Muitos observadores crêem que as obras de Mondrian eram fruto de rigorosos cálculos matemáticos. O artista, entretanto, sempre fez questão de negar essa interpretação, afirmando que seu trabalho era essencialmente intuitivo, produto de um extenuante processo que envolvia retrabalhar, repensar e refinar suas soluções pictóricas (The Museum of Modern Art, 1995).

O senso de equilíbrio assimétrico de Mondrian é tão peculiar que críticos não têm dificuldade alguma em separar seus quadros de falsificações ou imitações. *Designers*, arquitetos e projetistas gráficos que trabalham com formas não-figurativas são os mais sensíveis à influência de Mondrian (Janson, 1994: 526).

A retrospectiva de Mondrian ilustra os caminhos da abstração no século 20. Mondrian simplificou a realidade em imagens abstratas, brincando com elas e devolvendo ao mundo uma obra que reflete e modifica nosso olhar e nossa sensibilidade.

### **3.5.2. Ecos nas profissões**

O que têm em comum cineastas, designers gráficos, consultores, publicitários e financistas<sup>15</sup>? Todos trabalham com problemas complexos e lidam com abstrações e símbolos. Esses profissionais utilizam no trabalho o mesmo

---

<sup>15</sup> O autor gostaria de agradecer a Olga S. Colpo (consultora), Cesar Hirata (*designer gráfico*), Washington Olivetto (publicitário), Marco Aurélio Teixeira (financista) e Guilherme de Almeida Prado (cineasta) pelas declarações sobre a natureza de seu trabalho. A primeira entrevista foi concedida ao próprio autor. As demais declarações foram colhidas e transcritas por Miriam Pimentel a partir de questionário elaborado pelo autor.

princípio que Mondrian utilizou: eles simplificam a realidade em modelos e formas para tratá-la convenientemente e solucionar problemas.

A produção de um filme é um empreendimento com etapas marcadas por elevado grau de abstração. No início do projeto os personagens, os diálogos e as cenas existem apenas nas cabeças do diretor, do roteirista e de outros poucos profissionais. Durante o desenvolvimento do projeto, existe uma tensão permanente entre concepção e realidade. Em alguns momentos, a concepção original materializa-se plenamente. Em outros, os fatores de produção parecem criar vida própria e influenciam os rumos da criação. Ao diretor cabe garantir que o diálogo entre abstração e realidade chegue a bom termo.

O processo de criação de um designer gráfico requer abstração e intuição. Impressões ambíguas constituem pontos de partida para se chegar a soluções gráficas e físicas. Pouca coisa pode ser quantificada. Uma dificuldade adicional é que os clientes nem sempre conseguem exprimir com clareza o que desejam. É preciso *ler nas entrelinhas* e traduzir expectativas não explicitadas. Além disso, quase nunca existem soluções prontas. Cada caso exige um tratamento e uma solução próprios.

Esta última característica é comum aos designers gráficos e aos consultores. Embora a busca de economias de escopo faça com que as empresas de consultoria busquem certo nível de padronização nos serviços prestados, seus clientes exigem cada vez mais soluções específicas. Esse contexto de trabalho exige multiespecialização e capacidade de aprendizado. O consultor deve ser capaz de apreender rapidamente a realidade de seu cliente, transformá-la em modelos tratáveis e formular soluções. Tratar convenientemente dados, informações e percepções é essencial.

A percepção é também elemento chave no trabalho do publicitário. Ele funciona como um *radar* para novidades e tendências. Permanentemente ligado à realidade, o publicitário procura desenvolver conceitos únicos, capazes de atrair a atenção de consumidores bombardeados por informações.

A abstração é mais facilmente percebida em profissões ligadas às artes e às ciências humanas. Porém, ela não lhes é exclusiva. Financistas, por exemplo, devem trabalhar sobre uma sólida base estatística e matemática, mas não podem abrir mão de conhecimentos em Psicologia e Economia. Aqueles que trabalham no mercado financeiro vivem imersos em ambientes virtuais. Turbulência, volatilidade e abstração são características de seu trabalho.

Estas profissões talvez constituam exemplos extremos. Caberia então questionar: seria a abstração uma característica de trabalho marcante também para outros profissionais, como auditores, engenheiros e médicos? Certamente, não. Parece razoável admitir que diferentes profissões ou diferentes condições de trabalho implicam diferentes níveis de abstração.

Porém, a questão essencial a registrar é que o aumento da abstração atinge a todas as esferas de atividade humana. O avanço da tecnologia de informação e de telecomunicação, o aumento da complexidade nas estruturas da vida urbana e organizacional e o crescimento do setor de serviços estão entre os fatores que elevam o nível de abstração em nossa sociedade.

### **3.6. SIMULAÇÃO**

Simulação é o sexto traço que caracteriza o espírito da época. Nesta seção, os conceitos simulação e simulacro serão ilustrados a partir do trabalho seminal da fotógrafa Cindy Sherman (1954- ).

#### **3.6.1. Cópias verdadeiras**

No verão de 1997, o Museu de Arte Moderna de Nova Iorque (MOMA) exibiu a exposição “Untitled Fill Stills”, com fotos de Cindy Sherman. O MOMA havia adquirido todas as 69 fotografias em preto-e-branco da série, assegurando que o conjunto da obra fosse preservado em sua integridade e pudesse ser exibido ao público.

Sherman iniciou esse trabalho em 1977, aos 23 anos de idade. As primeiras fotos resultaram de uma experiência na qual Sherman fotografou a si mesma interpretando uma atriz loura imaginária, recordando vagamente Marilyn Monroe. Essas primeiras fotos lembravam *film stills*: fotos extraídas de filmes.

As fotos seguintes de Sherman seguiram o mesmo padrão, mas alternando os personagens, sempre interpretados pela fotógrafa. Um primeiro ponto comum entre as fotos é que as personagens são sempre figuras arquetípicas da cultura popular americana: a lolita sexy, a garota abandonada, a executiva, a garota em perigo, a mulher do próximo, a prostituta de bom coração, a fria e sofisticada dama da sociedade, etc. As heroínas de Sherman remetem a uma sensibilidade muito particular, desenvolvida nos Estados Unidos do pós-guerra.

As fotos de Sherman surgem de uma orquestração minuciosa de significados, cuidadosamente enquadrados e iluminados. O cenário, a luz e a sombra, o uso dos tons de cinza, a iluminação, a granulação, o ângulo escolhido para a câmera, nada é gratuito. Mas a composição perfeita instiga a associação, ao mesmo tempo que não esconde o embuste: o real existe e não existe. A série foi completada em 1980, segundo a própria autora, pelo esgotamento da sua capacidade de encontrar novos clichês para fotografar.

A importância dessa série de Sherman deve-se a uma mudança (talvez involuntária) de estratégia. Buscar elementos da cultura popular como assunto não é novidade há décadas. Andy Warhol e Roy Lichtenstein notabilizaram-se por essa conduta. A diferença crucial é que Sherman não simula ou transforma a realidade. Suas fotos funcionam como *fotos reais*, *film stills*, com o importante e incômodo fato de que não existe nenhuma realidade fotografada além da interpretação, do cenário e do controle da técnica fotográfica.

O observador que se detém diante do trabalho de Sherman fica desconcertado: apesar de todos os personagens terem sido produzidos pela fotógrafa, muitos juram que os conhecem, que viram aquelas mulheres em algum lugar. O passeio pela exposição termina com uma dupla sensação de invasão e falsidade.

Sherman desvenda com maestria e domínio da arte (no mais amplo sentido) um novo aspecto representacional do nosso mundo social. Seu trabalho evoca diretamente a plasticidade da personalidade humana propiciada pela manipulação das aparências e superfícies (Harvey, 1993: 18).

Cada fotografia parece extraída de algo maior, como se fosse um momento congelado de um drama, que, sabe-se, não ocorreu. Isso não parece reduzir a identificação quase imediata entre observador e imagem. Temos a sensação de conhecer as emoções dos personagens como se fossem parte da nossa experiência individual.

O interesse, como lembram vários apreciadores do trabalho de Sherman, vem do conjunto do trabalho. Individualmente, as fotos são simples e sem sofisticação. Essa simplicidade acaba revelando-se uma força do trabalho, pois reflete um traço marcante do humor da época: a simulação, a valorização da performance, ao mesmo tempo que nega um outro traço: a valorização dos “efeitos especiais”, do artifício puramente técnico.

Segundo Peter Schjeldahl (citado por Krauss, 1993: 36):

“O gênio especial de Sherman tem sido localizar o oráculo não ‘lá fora’, no bombardeio da mídia, mas no ‘aqui dentro’ de sua mente parcialmente condicionada e parcialmente original – um sedimento rico e denso de tons de imagem e fragmentos meio lembrados, meio sonhados ... Ela vasculhou estes sedimentos procurando por idéias, criando um arranjo de imagens novo e ‘transpessoal’, que transpõe e ilumina a lacuna entre o *self* e a cultura”.

A noção de simulação no trabalho da fotógrafa vem da estratégia de ir além do simulacro: ela não está retratando uma atriz (ela mesma) em uma performance (não há realidade a ser copiada); mas a atriz que ela está retratando está desempenhando um papel dentro do contexto do foto (a performance é a realidade). A condição de simulação é essencial no trabalho de Sherman: o fato de ser uma cópia sem um original.

### 3.6.2. *Simulacro e simulação*

Simulacro e simulação são conceitos tratados com obsessiva frequência por teóricos organizacionais influenciados pelas idéias de pensadores franceses contemporâneos como Jacques Derrida, Jean-François Lyotard e Jean Baudrillard (ver: Cooper & Burrell, 1988, Burrell, 1988, 1994 e Cooper, 1989).

Simulação relaciona-se a “fingir, produzir uma impressão falsa, ter ou exprimir a aparência externa de algo, parecer ou agir como se fosse outra coisa ou pessoa” (Webster New World Dictionary, 1995).

Simulacro, como simulação, também relaciona-se a falsificar, imitar e fingir. Originalmente, o termo referia-se às imagens de divindades ou ídolos pagãos (Holanda Ferreira, 1986: 1588).

Em Estudos Culturais, Sociologia e Filosofia, contudo, estes termos ganharam outra dimensão: “Simulacro não é mais o que esconde a verdade, mas a própria verdade que esconde o fato que não há nenhuma verdade” (Eclesiastes, citado por Baudrillard, 1994:1). A ascensão do simulacro reflete um momento histórico em que imagens e signos encobrem e substituem os objetos que povoam o dia-a-dia.

Denzin (1991: 30), fundamentando-se nas idéias Baudrillard, afirma que a cultura ocidental experimentou três estágios caracterizados por diferentes definições de simulacro e diferentes relações entre imagens, signos e realidade:

- ❑ o primeiro estágio é a *falsificação*, dominante da Renascença até a Revolução Industrial, no qual os signos refletiam ou pervertiam a realidade e a vida imitava a arte;
- ❑ o segundo estágio é a *produção*, dominante na Era Industrial, da produção em massa e da reprodução em massa, na qual os signos mascaravam a ausência da realidade; e
- ❑ o terceiro estágio é a *simulação*, onde os signos tornaram-se independentes da realidade.

Neste terceiro estágio, a definição de realidade transforma-se naquilo sobre o que é possível gerar uma reprodução equivalente, não o que pode ser reproduzido, mas o que é sempre reproduzido. Assim, a ficção torna-se realidade, ou hiperrealidade.

### 3.7. CONCLUSÃO

O argumento defendido nesse capítulo é que as Organizações Cinematográficas surgem dentro de um contexto econômico, social e cultural. O fenômeno reflete o espírito da época.

Para identificar e ilustrar este contexto introduzi seis traços característicos: complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação.

O traço da *complexidade* mostra que vivemos em um ambiente caracterizado por uma interação intensa entre *atores*, sejam indivíduos ou organizações. Essa conectividade afeta os padrões de relacionamento. No nível organizacional, isso significa uma maior exigência quanto à rapidez na tomada de decisão e quanto à agilidade na resposta ao ambiente. No nível individual, isso significa uma pressão constante por aumentos de eficiência e eficácia. Essa situação parece corretamente apreendida pela Teoria do Caos, que coloca em questão o determinismo e a previsibilidade. Uma resposta organizacional para o tratamento da complexidade é a improvisação *jazzística*.

O traço da *aceleração* reflete a mudança na forma como percebemos o tempo. O tempo atual é único, rítmico e escasso. Vivemos em um planeta sincronizado e conectado, onde todas as atividades sociais são regidas pelo relógio e somos obrigados a fazer cada vez mais com menores recursos. Ocorre que, além do fato, existe o estilo. Por meio de uma apreciação ensaística sobre a questão dos *workaholics*, introduzi uma nota especulativa: para muitos profissionais a aceleração pode ser mais um estilo de vida que propriamente uma questão substantiva.

O traço da *fragmentação*, analisado por intermédio do conceito de identidade, ressalta a dissolução do sentido de totalidade na experiência humana, motivada principalmente pela *mediatização* e pelo rompimento das tradições no processo de socialização do indivíduo. A fragmentação se dá tanto no nível individual quanto no nível organizacional. A consequência desse processo, para o indivíduo, é uma identidade mais fraca, mais vulnerável e mais flexível. Algo análogo ocorre nas organizações, com os processos de *virtualização* e quebra de fronteiras organizacionais. A análise realizada leva a especular que a identidade individual, tanto quanto a identidade organizacional, talvez tenha se transformado em uma ficção, uma manobra defensiva exigida pela interação social ou institucional.

O traço da *excelência* mostra como vivemos em uma época que cultiva o desempenho, uma época povoada por campeões esportivos e empresários-heróis, na qual o consumo tornou-se fator de realização social. A concorrência ganha *status* de *pedagogia de massas* e a empresa torna-se incubadora, reservatório e divulgadora de ficções e imagens, povoando o imaginário social com valores e mitos. A consequência no plano organizacional é uma busca frenética da renovação. A consequência no plano individual é o surgimento do *homo reticularis*.

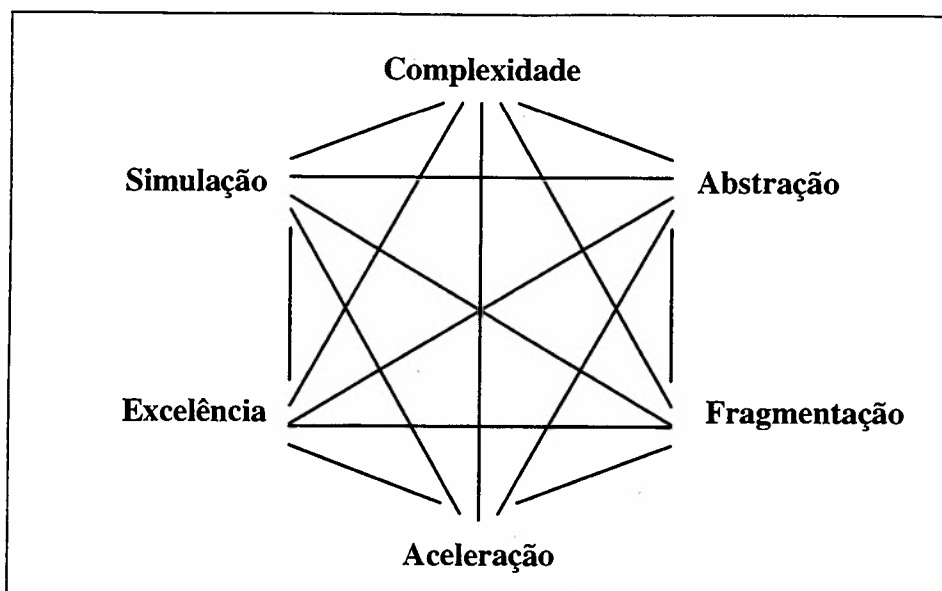
O traço da *abstração* lembra que o século 20 foi marcado por um crescente afastamento entre *substância* e *imagem*. A trajetória do pintor Piet Mondrian mostra a evolução da pintura abstrata, um movimento que antecipa o que viria a acontecer com o trabalho e outras instâncias da existência humana.

O traço da *simulação* registra a mudança da relação entre cópia e original e insinua uma troca de posições entre fato e ficção. O trabalho de Cindy Sherman remete ao traço mencionado. Com técnica apurada, essa fotógrafa criou personagens de um drama que não houve, mas é prontamente reconhecido como real.

Cabe notar que esses traços não devem ser vistos separadamente. Se concordarmos que eles são de fato característicos do espírito da época, então deveremos tomá-los em conjunto, reconhecendo a multiplicidade de interações que ocorrem entre eles (ver diagrama 3.1).



**Diagrama 3.1**  
**Traços característicos do espírito da época**



# 4

## *O show da gestão empresarial*

---

O objetivo deste capítulo é criar um retrato de uma *indústria* emergente: a indústria da gestão empresarial. Isso será feito através de comentários sobre os quatro pilares que a sustentam: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os gurus de gestão e a mídia de negócios.

Antes de iniciar a tarefa, é conveniente registrar duas ressalvas: primeiro, não se trata de desenvolver um retrato detalhado, sustentado por dados quantitativos. O intuito é criar um *quadro impressionista*, que transmita o *espírito da coisa*; segundo, não se pretende advogar que a administração tenha se tornado um *show*. Porém, pode-se especular que seu lado *dramático* encontra-se exacerbado.

Na primeira seção – **Teoria e prática** – trato de dois dos quatro pilares da indústria da gestão empresarial: as escolas de administração e as empresas de consultoria. A segunda seção – **Gurus e curandeiros** – é dedicada a estes curiosos personagens da indústria, que a sustentam constituindo o terceiro pilar. Na terceira seção – **O quarto poder** – trato do quarto pilar da indústria: a mídia especializada. Na quarta seção – **Artefatos sofisticados** – comento alguns dos artefatos produzidos pela indústria: as modas e modismos gerenciais. Na quinta seção – **Conclusão** – apresento uma síntese do capítulo.

### **4.1. TEORIA E PRÁTICA**

O recente “The Commanding Heights” (Yergin & Stanislaw, 1998) registra a revolução conservadora que nas últimas décadas mudou a relação entre governo e mercado. O livro começa com uma imagem exemplar: o embaixador britânico e um dos autores passeiam pelas alamedas de uma feira nos arredores de

Moscou. Antes do colapso soviético esta costumava ser uma feira de artes e artesanato. Agora, o espaço é ocupado por videocassetes baratos e brinquedos chineses.

“The Commanding Heights” ilustra a *batalha* entre governo e mercado que está refazendo o mundo moderno. Os autores procuram mostrar como o mercado tem avançado sobre o governo em todo o mundo. O tema é polêmico, porém, qualquer que seja a posição defendida, um fato é inegável: o avanço do mercado tem provocado aumento de demanda por administradores de empresa e consultores em todo o mundo, resultando no crescimento e fortalecimento da indústria da gestão empresarial.

#### **4.1.1. Escolas de administração**

Há aproximadamente dez anos, a revista *BusinessWeek* começou a publicar uma classificação das escolas de administração norte-americanas. Desde então, com velocidade cada vez maior, *curricula* têm sido reformados, reitores trocados, novos e modernos prédios construídos e professores contratados<sup>16</sup>.

Ao contrário de outras faculdades, muitas vezes isoladas do *mundo real*, as escolas de administração estão cada vez mais integradas ao mundo dos negócios. Hoje, elas são parte integral de um setor que inclui, publicação de livros, palestras, vendas de casos e consultoria. Constituem setor próspero. Enquanto as empresas estão reduzindo seus quadros, parece haver cada vez mais vagas nas escolas de administração e nas empresas de consultoria.

Segundo Micklethwait & Wooldridge (1998) existem hoje nos Estados Unidos cerca de 700 escolas de administração. A cada três meses, 60 mil pessoas prestam o GMAT, o teste mais utilizado em todo o mundo para definir o acesso às escolas.

O MBA (Master in Business Administration) deixou de ser passaporte para os níveis gerenciais mais altos para transformar-se em requisito obrigatório para conseguir emprego. O modelo, de origem norte-americana, migrou para a Europa, Ásia e América do Sul. Até Oxford, bastião da educação clássica, criou um MBA.

---

<sup>16</sup> A Wharton Business School, uma das mais inovadoras formadoras de MBA dos Estados Unidos, tem um orçamento anual de US\$ 135 milhões. Harvard, uma das mais tradicionais, tem orçamento de US\$ 195 milhões (Micklethwait & Wooldridge, 1998: 22).

O momento atual é marcado pela internacionalização do ensino. Acompanhando o passo de outros setores, a indústria do conhecimento também começa a internacionalizar seus negócios. Ensino à distância, convênios, alianças e parcerias são as formas para garantir o futuro do negócio. Neste momento de transição, a tradição conta cada vez menos e a capacidade de inovação parece cada vez mais importante.

No Brasil, a proliferação de escolas de administração, ocorrida a partir da década de 80, foi seguida nos anos 90 pela entrada de instituições especializadas em educação continuada e por um reposicionamento estratégico de algumas escolas.

Analisado sob o ponto de vista da oferta e demanda, o mercado de idéias sobre gestão empresarial inicialmente atraiu gente interessada em se colocar à frente, profissionais que acreditam que o conhecimento de novas técnicas e metodologias vai gerar algum tipo de vantagem competitiva para suas empresas e aumentar sua *empregabilidade*. Recentemente, uma massa adicional de pessoas aderiu a esta onda: trata-se de um grupo ainda maior que o anterior, que procura as escolas de administração para não ficar para trás.

As condições ambientais de incerteza e turbulência, a natureza do conhecimento na área, de rápida obsolescência, e o grande volume de interessados tem fomentado os negócios na área de ensino.

#### **4.1.2. A Indústria do Conselho**

Se as escolas de administração crescem em todo o mundo, reforçando cada vez mais esse primeiro pilar da indústria da gestão empresarial, as empresas de consultoria, que formam o segundo pilar, não ficam atrás.

Enquanto seus clientes promovem *downsizings*, as empresas de consultoria crescem a taxas superiores a 10% ao ano, com as líderes do setor crescendo até invejáveis 30% ao ano. Responsáveis por essas taxas: as economias dos países emergentes e a demanda do setor público, um nicho antes quase ignorado pelos consultores.

Para sustentar esse crescimento, as consultorias têm feito contratações em massa (o alvo predileto são os programas de MBA), isso em um ambiente econômico onde a regra são as demissões e os enxugamentos. As 25 maiores empresas do

setor empregam quase 155.000 consultores em todo o mundo e faturam 24 bilhões de dólares por ano (*The Economist*, 1997b)<sup>17</sup>.

Mas quais as razões de tanta pujança? Provavelmente as mesmas que justificam crescimento das escolas de administração: um cenário econômico cada dia mais complexo e suas conseqüências: medo, insegurança e incerteza.

Em outras palavras, maiores os problemas e desafios enfrentados pelas empresas, maior o potencial de trabalho para as consultorias. Em um curto período de tempo, as empresas viram-se diante de uma multiplicidade de mudanças. A globalização, por exemplo, fez com que muitas empresas procurassem conselho sobre como defender-se de novos competidores ou como expandir suas atividades fora das fronteiras já conhecidas. A multiplicação de modismos como o TQM, a Reengenharia e os processos de *downsizing* também impulsionou os negócios, primeiro na implantação dos programas, depois na correção dos problemas causados pelos programas. Finalmente, a explosão da tecnologia de informação, especialmente as soluções integradas proporcionadas por empresas como Baan, Oracle e SAP, trouxeram novos e volumosos contratos.

A segunda questão que deve ser colocada é: será que esse crescimento é sustentável a longo prazo? Muitos consultores crêem que sim. A lógica é convincente. Primeiro, o mundo dos negócios tende a ficar cada vez mais complicado, não o contrário. Além disso, conforme mais e mais países aderem à onda neoliberal, confirmam-se as possibilidades de crescimento de demanda. Finalmente, depois de décadas de atividades, os consultores aprenderam como se fazer indispensáveis, ou pelo menos vender a imagem que o são.

Olhando as taxas de crescimento dos últimos anos, pode-se acreditar que existem realmente boas razões para otimismo. Mas algumas questões têm de ser ponderadas.

Primeiro, conforme se habitua a utilizar os serviços de consultoria, os clientes vão-se tornando mais e mais exigentes. A AT&T já teve contratos simultâneos com mil empresas de consultoria. Mas quando o novo presidente, John Walter, tomou posse, mandou para casa os consultores e pediu aos gerentes que

---

<sup>17</sup> Um dos indicadores mais expressivos do crescimento da atividade de consultoria é o número de consultores. A maior empresa do ramo, a Andersen Consulting, empregava 13 mil funcionários em 1990. Hoje emprega quase 44 mil. Mais impressionante ainda é a segunda colocada, a McKinsey, especializada em estratégia empresarial, que hoje tem 4 mil consultores e continua contratando centenas de novos recrutas a cada ano (*The Economist*, 1997b).

fizessem seu trabalho sozinhos. No Brasil convivemos com dois extremos: de um lado, existem empresas que já desenvolveram um padrão de relacionamento com consultorias e as utilizam regularmente; do outro lado, existe um grande número de empresas que nunca utilizaram esse recurso e continuam refratárias à idéia.

Segundo, as baixas barreiras de entrada e a atratividade do setor chamam novos concorrentes e tornam a competição acirrada. Esses novos participantes podem ser tanto grandes grupos internacionais como executivos que deixam as empresas e se lançam na atividade.

*Finalmente*, existe uma crescente onda de crítica a consultores, surgida da constatação de que muitos não entregam o que prometem. Essa onda pode aumentar os cuidados na contratação de novos serviços e afastar potenciais clientes.

## **4.2. GURUS E CURANDEIROS**

Em 13 de maio de 1997, Michael Porter, o superguru da estratégia empresarial, falou para uma comportada platéia de mais de mil executivos no Anhembi, em São Paulo. O ingresso custava R\$ 720,00 e dava direito a um livro antigo do palestrante, almoço e um constrangedor *show* cômico.

A platéia desses eventos busca atualização com idéias de ponta. Porém, muitos dos presentes ganham a palestra como prêmio por bom comportamento, outros ganham as entradas simplesmente porque não foram escolhidos para cursos mais longos no Exterior ou porque o chefe, que deveria vir, estava ocupado na data.

A *indústria de gurus* movimenta milhões em todo o mundo. Ela é fecundada pelo terror provocado em executivos pela velocidade com que tudo hoje parece mudar e alimentada pela própria indústria, que induz e estimula essa noção. Eventos nos quais os gurus se apresentam são orquestrados como *shows* e incluem sorteios de passagens para capitais européias.

A entrada do sr. Porter em cena não poderia ser mais significativa: apresentado com alguma pompa e circunstância, fez uma entrada quase triunfal, pisando firme, tirando o paletó e arregaçando as mangas.

A postura parecia a de um vendedor de aspiradores de pó. Seu discurso, entremeado com paradas estratégicas e olhares indagadores à platéia, seguia com os chavões conhecidos.

“O mundo está mudando.”

“Na corrida pela competitividade, haverá vencedores e vencidos. De que lado vocês querem estar?”

“Eu vou ensinar a vocês o que é preciso fazer para vencer.”

“Amanhã vocês vão se reunir com seus times e discutir esta agenda.”

No palco, o sr. Porter parecia um ator profissional. Os argumentos seguem num crescendo. São gráficos, tabelas e dezenas de exemplos: empresas suecas, costarriquenhas, norte-americanas e italianas. O mundo parece ecoar as palavras do sr. Porter.

A retórica do guru é pontuada por certezas. O sr. Porter diz claramente o que há de errado com o Brasil e por que temos de mudar. O orador parece levar sua formação em engenharia mecânica às últimas conseqüências: o mundo é feito de engrenagens e basta montá-las direitinho, substituir eventualmente as peças desgastadas e lubrificar o maquinário, que tudo se resolve.

Na cabeça dos gurus, o mundo é controlável. Basta adotar a abordagem correta e a metodologia indicada. No final, o bem triunfa e o mal é derrotado. Pode ser uma visão atraente de mundo, principalmente para executivos preocupados. Resta verificar se é uma visão acurada.

Cada época tem seus megalomaníacos de plantão e séquitos de adutores e adoradores. Por alguma razão, quando um pesquisador ou um supergerente passa a ser reconhecido como guru, assume uma postura salvacionista, acreditando que os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração. Em aparente delírio, explicam como a estratégia vai salvar nações, como o TQM vai redimir o ensino público e como a reengenharia vai revolucionar as estatais. Deveriam examinar o fracasso dos primos economistas, dos engenheiros e dos sociólogos.

#### ***4.2.1. A administração como palco***

Gerentes e empresários parecem cada vez mais ávidos por conforto espiritual e soluções milagrosas. Shakespeare não poderia estar mais certo: vivemos num



teatro e somos todos atores. Mas alguns atuam mais que outros e ganham muito mais para desempenhar seus papéis. É o caso dos gurus, um seleto elenco de estrelas. Os gurus da gestão são como curandeiros. Podem não ter soluções para problemas reais, mas trazem alívio e conforto para os aflitos.

Eles são quase todos norte-americanos, apesar de já existir similar nacional. Cobram até US\$ 60 mil por apresentação e tem a agenda lotada. Eles mexem com as mentes e os bolsos de suas audiências, não necessariamente nessa ordem. Não fazem parte do *show business*, mas poderiam muito bem fazer. Suas performances são únicas, dignas da Broadway.

O trabalho dos gurus da Administração é influente. Muitos dos programas de mudança organizacional hoje em uso devem sua popularidade aos gurus que ajudaram a divulgá-los. Em tempo de mudanças radicais, gerentes e empresários estão mais e mais ansiosos por encontrar sentido num mundo cada vez mais sem sentido. São alvos fáceis.

Mas não é só isso que explica o fenômeno dos gurus. Nossa época glorifica as novidades. A inovação gerencial virou objeto de culto, que muitos perseguem irrefletidamente. É a busca da inovação pela inovação. Um ambiente propício para o charlatanismo.

No início dos turbulentos anos 80, quando o fenômeno dos gurus começou a ganhar força, os nomes mais famosos eram William Ouchi, Michael Porter e Peter Drucker. Este último, na época, já era chamado de mr. Management e já tinha publicado quase 20 livros. Depois vieram Tom Peters, Alan Kennedy e Gifford Pinchot III. Com a virada da década, novos nomes vieram compor essa constelação, como C. K. Prahalad e Michael Hammer.

Atrás de cada um destes nomes existe uma palavra-chave, um conceito simples que, segundo seus autores, pode mudar o mundo dos negócios e salvar sua empresa. Para Porter, por exemplo, é a busca da vantagem competitiva; para Pinchot: o espírito empreendedor; para Prahalad: competências organizacionais; para Hammer: a hoje desgastada reengenharia.

Alguns desenvolveram esses conceitos durante longos anos de árduo trabalho acadêmico. Outros, esbarraram numa idéia promissora ou simplesmente reciclaram e reembalaram algo antigo.

Os gurus não apenas associaram seu nome a essas idéias, como também criaram uma atividade empresarial ao redor. São livros (e sua inevitáveis seqüências),

artigos (baseados nos livros), seminários especiais (baseados nos artigos), vídeos de treinamento (baseados nos seminários especiais) e toda espécie de quinquilharia (baseada em qualquer coisa, contanto que seja vendável e dê lucro).

Mas os gurus não constituem *espécie* única. Engana-se quem pensa que são todos iguais. Existem pelo menos três espécies de gurus:

- ❑ O primeiro grupo é formado pelos *gurus acadêmicos*, como Michael Porter, C. K. Prahalad e Peter Senge. Eles têm PhD e são professores de escolas de primeira linha como o MIT ou a London Business School. Os *gurus acadêmicos* publicam regularmente na Harvard Business Review, a bíblia das novidades em gestão. Muitos desses gurus são pesquisadores respeitados no seu campo, mas nem sempre o que eles *vendem* em palestras para executivos tem relação direta com suas pesquisas.
- ❑ O segundo grupo é o dos *gurus de consultoria*, como Tom Peters, David Nadler e Kenichi Ohmae. Para entrar nesse grupo não é exigido nível acadêmico tão alto. Embora muitos tenham PhD, um bom MBA é suficiente. O fundamental para fazer parte desse seletto grupo é ter passado alguns anos numa grande empresa de consultoria, como a McKinsey ou a Booz Allen, e ter prestado serviços para *empresas excelentes* como a Procter & Gamble, a Xerox ou a AT&T.
- ❑ O terceiro grupo é o dos *gerentes heróis*, como Lee Iaccoca ou Akio Morita. Neste grupo, publicações acadêmicas e títulos não valem muito. O que importa mesmo é ter feito algo extraordinário à frente de uma empresa de pelo menos US\$ 10 bilhões e ter um ótimo relações-públicas.

Todos eles se diferenciam dos seus pares – os professores, consultores e executivos – por algumas características peculiares. As atividades dos gurus não envolvem a implantação de mudanças organizacionais ou a definição de novas estratégias empresariais. Seu foco não é nas estruturas e sistemas, mas nos corações e mentes.

Gurus não tratam da dura realidade dos fatos. Eles buscam alterar as crenças e os sentimentos da audiência. Eles são mestres na administração dos sentidos e no gerenciamento da impressão: a arte de planejar e executar a comunicação de tal forma que a audiência chegue a conclusões preestabelecidas. Sua performance é permeada por comportamentos teatrais. Iluminação, aparato técnico, tiradas humorísticas, desafios e exortações são seus recursos usuais.

Essa efetividade vem da capacidade de sedução própria da forma como o processo é construído. Nos eventos conduzidos pelos gurus, a platéia não assiste, a platéia é envolvida. O que importa é a sensação de participação, ainda

que isso ocorra de forma vigiada e controlada. A comunicação dramática parece realista, pelos recursos de cena que utiliza, mas é essencialmente irrealista. A comunicação dramática é baseada em humor, emoção e afeição, não em objetividade. É claro que a apresentação do guru é cheia de tabelas, diagramas, gráficos e evidências, mas ele usa tudo isso como objeto de cena, para sustentar sua argumentação. Gurus são uma mistura de maestros e *prima-donas*. Eles comandam o *show* e são as estrelas.

#### 4.2.2. Curandeiros

Segundo Clark & Salaman (1996), os gurus são como curandeiros. Suas apresentações, ou performances, são energéticas e cheias de paixão, uma experiência intensa para a platéia. O guru, como o curandeiro, apresenta total convicção e absoluta certeza de tudo o que diz. A apresentação evolui num crescendo de revelações. O mundo é virado de cabeça para baixo. O senso comum é desafiado e paradigmas são quebrados. O domínio do conteúdo e a carga de informações intimidam e impressionam a platéia. O guru, como o curandeiro, é um ser diferenciado, superior. Ele conhece os problemas e as fraquezas da sua audiência. Nada lhe escapa. A condução do evento é perfeita, ritmada. O clímax é fabuloso. No fim da festa, a audiência tem a sensação de ter participado de uma experiência única, transcendente.

A natureza do trabalho dos curandeiros e dos gurus é mágica. Eles manipulam técnicas e fórmulas que, adequadamente combinadas, produzem um intenso efeito plástico. Nas mãos dos curandeiros, essas técnicas e fórmulas, usadas com mestria, ajudam a controlar o mundo: fazem chover, trazem a vitória e garantem a colheita. Nas mãos dos gurus, elas indicam o caminho do sucesso empresarial: garantem a liderança de mercado e asseguram os lucros. Quando gerentes e empresários assistem a uma apresentação de um guru, eles estão comprando uma promessa, não o prometido. O meio é a mensagem.

Num tempo de incertezas e mudanças, os gurus podem ser incompetentes para prover soluções milagrosas, mas trazem conforto contra o estresse, o medo e a ansiedade. Suas fórmulas e exortações talvez sejam incapazes de fazer frente aos problemas reais, mas isso parece não ter muita importância para a platéia. O conteúdo é secundário. O essencial é a capacidade de transportar a audiência para um mundo diferente, onde a ordem surge do caos e os problemas têm soluções simples, ao alcance de todos.

Há algo de novo nos céus do Brasil, além dos aviões de carreira. Tal qual pássaros migratórios, os gurus estão agora pousando no País. Alguns são gurus em fim de carreira, explorando o finalzinho do ciclo de vida do produto em um mercado menos exigente. Outros são ainda candidatos a gurus, estrelas de pouco brilho.

Mas enquanto houver platéia, o show continua. A constelação não pára de crescer. Continuamente, novas estrelas são descobertas e transformadas em gurus. Para cada astro maior, existem dezenas de aspirantes tentando um dia chegar ao palco. O espetáculo não pode parar.

### 4.3. O QUARTO PODER

Uma recente capa da revista *The Economist* mostra a imagem de um palhaço no centro de uma tela de TV, com a seguinte inscrição: “Here is the News”. Conforme lembra o artigo no interior da revista (*The Economist*, 1998b), em um dia típico de 1898, o *Times* de Londres tinha 19 colunas de notícias do Exterior, 8 colunas de notícias locais e 3 colunas sobre a pesca do salmão. Cem anos depois, a primeira página do jornal – que reflete o conteúdo do restante do periódico – continha 6 artigos, mas apenas 1 era notícia do Exterior: sobre a nova namorada de um jovem astro de cinema.

O primeiro paradoxo apontado por *The Economist* é que o avanço da globalização está tornando a imprensa cada vez mais provinciana. O segundo, ainda mais grave, é que quanto mais avançamos na idade da informação, mais espaço é dedicado na mídia a celebridades do cinema, do esporte e dos negócios e menos espaço é dedicado às análises aprofundadas de questões políticas, sociais e econômicas.

Americanos e, mais recentemente, ingleses, estão usando a expressão “dumbing down”<sup>18</sup>, quando se referem à mídia e a certos aspectos da cultura popular. A tendência é privilegiar as chamadas *notícias úteis*, histórias que ensinam as pessoas como fazer omeletes, como melhorar o desempenho sexual ou como ganhar dinheiro com franquias (*The Economist*, 1998b: 13).

O problema é que a indústria de notícias não é uma indústria qualquer. Pessoas formam opinião a partir do que lêem nos jornais e vêem na TV. A proliferação recente de revistas, emissoras de rádio e de TV, impulsionada pela

---

<sup>18</sup> “Abaixando o nível”, em tradução aproximada.

desregulamentação e pelo avanço da tecnologia, dificultou o controle político sobre a circulação da informação. Por outro lado, pouco espaço (na mídia impressa) ou tempo (nas rádios e TVs) é dedicado a temas realmente sérios, e mesmo quando isso ocorre, o tratamento é, em geral, superficial.

#### **4.3.1. A mídia de negócios**

Movimento análogo acontece na mídia especializada em negócios, o quarto pilar da indústria da gestão empresarial. No Brasil, a proliferação de revistas de negócios, ocorrida na década de 90, não trouxe nenhum avanço qualitativo. São raros os artigos de cunho analítico e estudos mais profundos.

A situação pode ser parcialmente compreendida analisando-se o lado da oferta. Grande parte dos jornalistas e editores que atuam na mídia especializada em negócios hoje no País veio de outras áreas. Muitos fizeram sua formação profissional em revistas masculinas (como *Playboy*), revistas femininas (como *Claudia* ou *Vogue*), em jornais de grande circulação (como *O Estado de S. Paulo* ou *O Globo*) e revistas semanais (como *Veja* ou *IstoÉ*). Alguns tem alguma experiência em temas econômicos, mas são raros os que têm domínio de temas em gestão.

Incumbidos de preencher os espaços em seus veículos com matérias jornalísticas, os editores recorrem a revistas estrangeiras (não são poucos os casos de capas de revistas como *Fortune* e *Forbes* copiadas por revistas locais), e aos relações-públicas de empresas. Não existe nenhuma forma aberta de censura, mas a disputa por anunciantes pode tornar abordagens mais críticas *desaconselháveis*. Assim, as relações entre o mundo empresarial e a imprensa especializada transcorre em clima de cordial sedução.

Vez por outra, um artigo mais crítico surge, gerando algum alvoroço. Então as vítimas reclamam, anunciantes ameaçam e jornalistas respondem. São exceções.

O resultado é conhecido. Na maioria das nossas revistas, como também em revistas estrangeiras, os temas se repetem com monótona insistência: “como o novo executivo salvou a empresa”, “a última palavra em *software* empresarial”, “como a empresa inovadora conquistou o mercado”, etc. Além das matérias do tipo notícia útil: “como falar em público”, “como escolher um MBA”, “como aumentar sua empregabilidade”, etc.

É claro que esta forma de tratar os temas gerenciais não seria dominante se não atendesse a um público numeroso, variado em perfis e necessidades, mas que compartilha pelo menos uma sensação: a ansiedade. Se existe uma grande estratégia na mídia de negócios esta é responder à ansiedade e à insegurança de seus leitores.

E, para aplacar essa ansiedade coletiva e crônica, nada melhor que histórias de sucesso, biografias de celebridades e receitas para melhorar o desempenho. Diante do bombardeio, importa mais a sensação de conforto que a consistência.

#### **4.3.2. *Livros demais***

Quem, há duas décadas, perguntasse ao funcionário de uma livraria por um livro de gestão empresarial, seria imediatamente guiado para o canto mais escondido do andar superior do estabelecimento. Lá, se tivesse sorte, encontraria entre a dúzia e meia de títulos disponíveis, aquele que procurava. Nos últimos vinte anos muita coisa mudou. Os livros de negócios e gestão agora rivalizam com os de auto-ajuda em crescimento de vendas. Os livros constituem mais um sinal visível da consolidação da indústria da gestão empresarial.

No início da década de 80 o já citado “In search of excellence” (Peters & Waterman, 1982) inaugurou nova era para os livros de negócios e abriu caminho para uma geração de gurus de gestão.

O sucesso do livro de Peters & Waterman foi fruto do enorme senso de oportunidade dos autores. Quando o livro foi lançado, a economia norte-americana estava mergulhada em interminável crise. O livro veio após uma infundável lista de obras sobre as maravilhas do modelo japonês de gestão. Muitos gerentes estavam fartos de ler sobre a sua incompetência e a espantosa superioridade nipônica (Micklethwait & Wooldridge, 1998: 58-60).

Então surgiu “In search of excellence”, que mostrava empresas norte-americanas de classe mundial liderando mercados, satisfazendo plenamente os clientes e ganhando muito dinheiro. De alguma forma, o livro antecipou o ufanismo da Era Reagan.

Além disso, o livro era simples o bastante para fazer qualquer leitor acreditar que poderia, com esforço bem direcionado, alcançar o mesmo patamar das empresas excelentes. No Brasil, quando o livro foi lançado, muitas empresas o



distribuíram aos seus executivos, exigindo que estes se reunissem em grupos e realizassem ações similares às reveladas no livro.

Peters seguiu uma carreira de sucesso como conferencista e autor. Com o tempo, aproximou-se em estilo dos tresloucados pregadores evangélicos, antecipando o fim do mundo para quem não seguir seus ensinamentos.

De lá para cá, novas abordagens gerenciais apareceram e desapareceram, como que seguindo o ritmo das estações. Em torno de idéias nem sempre consistentes ou apropriadas uma indústria floresceu.

Imaginemos, por um instante, que o pesadelo imaginado por Ray Bradbury no clássico da ficção científica “Fahrenheit 451” se materializasse e que, por qualquer motivo, todos os livros fossem banidos e queimados. Imaginemos também que, por um acaso, alguns volumes fossem preservados. Finalmente, imaginemos nossos descendentes daqui a 100 ou 200 anos encontrando alguns desses livros preservados. O que diriam os arqueólogos ao deparar com certos livros de gestão como “Make it so: leadership lessons from Star Trek the Next Generation” (Roberts, 1995), “Leadership secrets of Attila the Hun” (Roberts, 1987) ou “Jesus CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership” (Jones, 1995)?

Em 1995, dois autores desconhecidos – Fred Wiersema e Michael Treacy – lançaram “A Disciplina dos Líderes de Mercado”. Wiersema era consultor de uma “jovem e ambiciosa empresa de consultoria, a CSC Index” (Micklethwait & Wooldridge, 1998: 3), Treacy era consultor independente. Apesar da indiferença dos críticos, o livro transformou-se em *best-seller* e atingiu rapidamente a marca dos 250 mil exemplares vendidos.

O sucesso do livro, e da dupla, foi então interrompido por uma reportagem publicada em *BusinessWeek*. Segundo a revista norte-americana, Wiersema e Treacy, com a ajuda da CSC Index, haviam utilizado táticas pouco recomendáveis para fazer sua obra chegar ao topo dos mais vendidos. Eles haviam gasto US\$ 250 mil para comprar 10 mil exemplares em livrarias espalhadas pelos Estados Unidos. Essas compras, realizadas por funcionários da CSC Index e por terceiros, eram feitas em livrarias consultadas por *The New York Times* para preparar sua lista dos mais vendidos. Outros 40 mil exemplares haviam sido adquiridos por clientes da CSC Index, posteriormente reembolsados.



Publicar livros transformou-se em atividade comum nas consultorias. Livros ajudam a divulgar novos serviços e metodologias e dão respeitabilidade aos produtos e à própria empresa. É também uma prática comum que as empresas de consultoria patrocinem a edição ou comprem um grande número de exemplares para distribuir aos clientes. Porém, a tática usada pela CSC Index (é conveniente observar que os consultores e a empresa negaram as acusações de *BusinessWeek*) ultrapassou os limites éticos e as práticas aceitas no setor.

O efeito da reportagem foi devastador. *The New York Times* corrigiu sua lista de mais vendidos, outros órgãos da imprensa reproduziram a história, palestras dos autores (que àquela altura cobravam US\$ 30 mil por evento) foram canceladas, direitos de venda para edições fora dos Estados Unidos perderam valor e projetos de consultoria foram abortados. A história revela o funcionamento nem sempre ético da indústria da gestão empresarial.

Segundo dados da cadeia americana Barnes & Noble, em 1930 o número de títulos publicados nos Estados Unidos era aproximadamente de 10 mil. Em 1962 esse número superou a marca dos 20 mil títulos. No início da década de 80 a barreira dos 40 mil títulos foi ultrapassada e, em meados da década de 90 a impressionante cifra de 174 mil títulos era atingida. Livros demais! Diria um observador mais atento. Os responsáveis pelo crescimento dos últimos anos foram o filão dos livros de auto-ajuda e os livros de negócios.

No Brasil, o crescimento das vendas de livros de negócios, a partir da década de 90, despertou o interesse das editoras. Embora a vendagem destes livros seja comparativamente mais baixa que a de romances, as margens são atrativas.

A maioria das editoras voltadas para o segmento tem privilegiado exclusivamente títulos de impacto, autores conhecidos e as modas do momento. Continuam fortes as biografias de *executivos-heróis* e metodologias salvadoras. Estão em alta os livros que misturam auto-ajuda com negócios.

“Paixão, lucro & poder” (Sylver, 1998) por exemplo, ensina o leitor a fazer uma “reprogramação subconsciente para lucrar mais”. Segue um trecho:

“Neste exato momento escolho viver de maneira impecável. Escolho viver a vida de um milionário em meio a uma riqueza abundante, para caminhar, falar e pensar como se já fosse a pessoa mais rica da Terra. Todas estas idéias benéficas fazem uma impressão profunda e duradoura em minha mente subconsciente, que nunca será removida, mas sim recordada no momento em que eu digo a palavra ‘Lucro’ (*respire fundo agora mesmo. Inspire*

*profundamente, e à medida que expira diga a palavra 'Lucro' em voz alta).*"  
(Sylver, 1998: 231)

Significativamente, em 1997, 15 anos depois do lançamento de "In search of excellence" o livro de negócios mais vendido nos Estados Unidos foi "The Dilbert Principle", do cartunista Scott Adams, que montou um império ironizando gurus e modismos gerenciais.

O paradoxo é que ele foi absorvido pela indústria. Os primeiros livros de Adams mostravam seu personagem Dilbert – um engenheiro que trabalha em uma grande empresa – às voltas com namoradas e questões do dia-a-dia. Com o tempo, Adams mergulhou no mundo corporativo.

O império montado por Adams é uma inteligente máquina de dinheiro. Seus livros ultrapassam um milhão de cópias vendidas. Existem bonecos, gravatas, calendários e outras quinquilharias com seus personagens. Suas tirinhas são publicadas em mais de 1.500 jornais e revistas em todo mundo e seu *site* na Internet é visitado por mais de 100 mil pessoas por dia.

A popularidade do autor e de seus personagens ajuda a alimentar a máquina. O *esquema Adams*, uma empresa virtual que envolve mais de cem profissionais, recebe diariamente cartas de leitores contando pequenas histórias empresariais. Essa massa de informações alimenta as pranchetas de criação e dá origem às tirinhas que vemos nos jornais.

A explicação do sucesso já foi dada pelo próprio Adams: enquanto a maioria dos autores escreve para uma em dez pessoas que se interessam por teorias de gestão, ele escreve para nove entre dez que detestam o assunto.

#### **4.4. ARTEFATOS SOFISTICADOS**

Os visitantes da Disney World em Orlando, na Flórida, contam-se aos milhões. Por alguns dólares, eles têm acesso ao *mundo mágico da fantasia*. Mas um número bem menor e seletivo de visitantes paga uma entrada bem mais cara – US\$ 2.295 por pessoa – para conhecer uma outra faceta da Disney: o lado empresarial (Fins, 1995: 134).

Como a Disney, muitas outras empresas *imortalizadas* em *best-sellers* de gestão criaram um negócio paralelo, abrindo suas portas a gerentes e executivos ávidos por conhecer seus *segredos*. Na Disney, o tema da visita é gestão de pessoas.

Aos *peregrinos* é contada a fórmula de sucesso da empresa: seleção, treinamento, apoio e benefícios. É claro que muitos visitantes sentem-se desapontados, mas o *show* continua, com audiência cada vez maior.

A Disney não é caso isolado. Depois de uma década de missões técnicas ao Japão para conhecer o *segredo* da competitividade de empresas como a Toyota, Honda e Sony, os americanos passaram também a oferecer essa exótica forma de turismo. Além da Disney, a AT&T, a Motorola e a Federal Express têm programas regulares de visitas. Todos transformaram práticas gerenciais pretensamente inovadoras em produtos, criando *shows* capazes de atrair um respeitável público. O espetáculo da inovação, antes encenado e assistido apenas pelo público interno, transbordou as fronteiras organizacionais e tornou-se mercadoria de consumo.

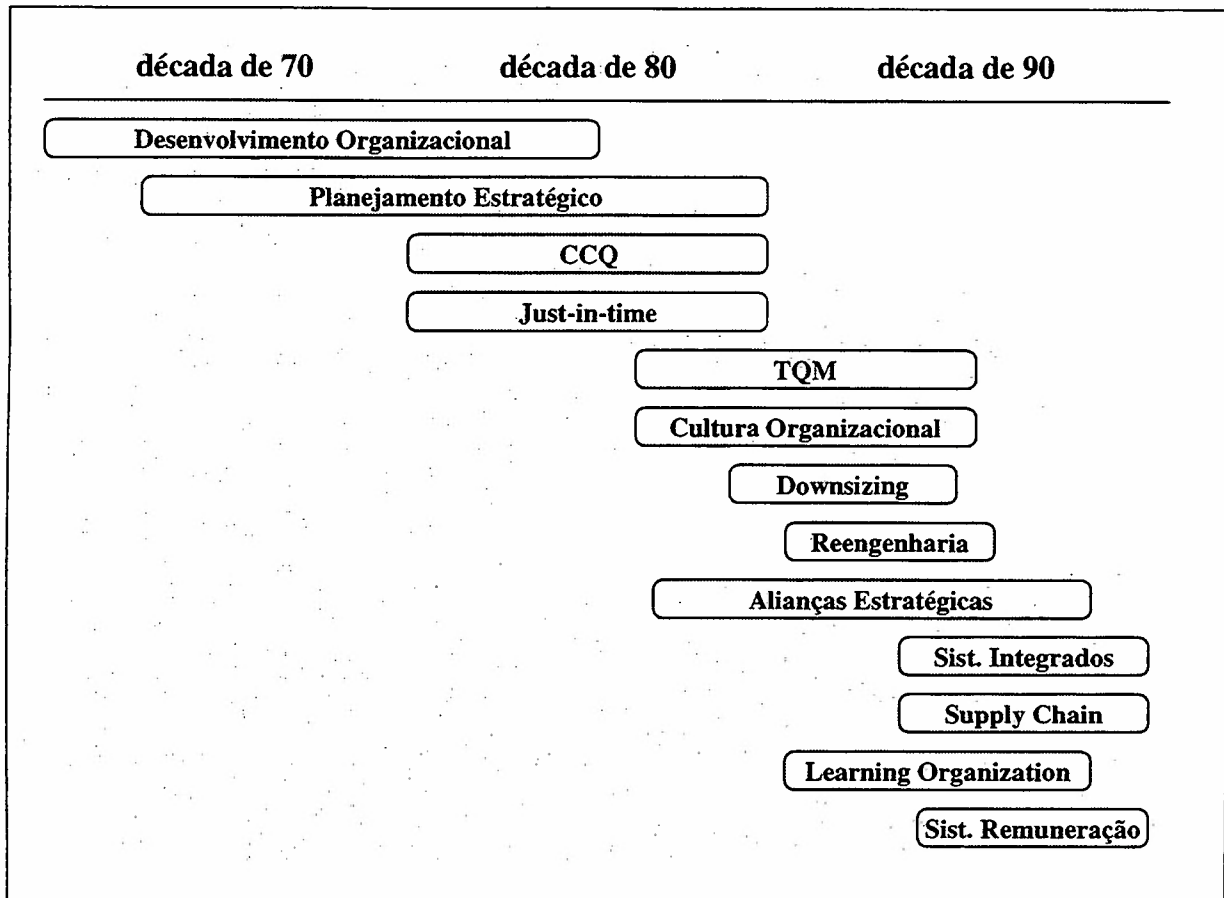
#### **4.4.1. Modas e modismos**

No ritmo da troca de estações, executivos vão adotando cada nova idéia que surge no horizonte empresarial. Como a moda, parece que a gestão empresarial também vive ondas de novidades. Algumas desaparecem depois de pouco tempo. Outras têm melhor sorte, são assimiladas e têm vida mais longa. Como o *prêt-à-porter*, a geração de novos conceitos de gestão transformou-se em grande negócio, movimentando uma indústria de seminários, cursos e consultoria.

Não é necessário mais que alguns anos de experiência de vida profissional para perceber as ondas de mudança que se abatem sobre as empresas (ver diagrama 4.1). Mas será que as empresas ganham alguma coisa embarcando em cada uma dessas modas gerenciais?

A princípio, não há nada errado com essas idéias. Em algum lugar elas funcionaram bem e geraram benefícios para quem as aplicou. É claro que muitas delas foram supervalorizadas. Jornais e revistas de negócios costumam mostrar apenas a versão oficial, ressaltando os benefícios e ignorando as dificuldades. Muitas dessas idéias acabaram sendo vendidas como poções mágicas, como soluções para todos os males.

**Diagrama 4.1**  
**Três décadas de modas gerenciais**



O problema é a obsessão pelas novidades, que parece caracterizar muitos executivos, levando à adoção e utilização sem critério. O que é bom no Japão pode ser um desastre no Brasil. O que funciona na AT&T pode não dar certo em uma metalúrgica do ABC. Resultado: tempo e energia inutilmente despendidos.

Igualmente preocupante é a rapidez com que essas idéias parecem ir e vir. Há algum tempo, qualquer projeto de consultoria organizacional tinha de ser vendido com o rótulo de reengenharia. Porém, menos de um ano foi suficiente para queimar a *marca* e, por extensão, a própria idéia. Hoje, consultores continuam ajudando seus clientes na identificação e revisão de processos críticos, mas a palavra reengenharia não pode mais ser utilizada.

#### 4.4.2. Objeto do desejo

A recente história dos sistemas integrados de gestão parece repetir mais uma vez o ciclo de modas gerenciais. Os executivos lhes dedicam horas e mais horas, de reuniões e de sono. Seus atributos despertam devaneios futuristas. Os sistemas integrados tornaram-se uma idéia fixa para gerentes e empresários. As revistas e jornais de negócios lhes dedicam capas e matérias especiais. Usuários declaram suas virtudes e mostram os milhões economizados com sua implementação. Eles conquistaram corações e mentes. Transformaram-se em obscuro objeto do desejo e materializaram uma estranha forma de luxúria empresarial, movida a tecnologia de última geração e *marketing* de ponta.

No final de 1997, o mercado dos sistemas integrados estava estimado em US\$ 10 bilhões. Estimava-se ainda negócios de US\$ 20 bilhões em consultoria e fornecimento de softwares complementares, e até US\$ 10 bilhões em negócios com equipamentos e acessórios (BusinessWeek, 1998).

Os sistemas integrados compõem um fenômeno razoavelmente recente no panorama empresarial. Surgem da confluência de três fatores: primeiro, o movimento de integração mundial das empresas transnacionais, exigindo tratamento único e em tempo real das informações; segundo, a tendência de substituição de estruturas funcionais por estruturas baseadas em processos; e terceiro, a integração, viabilizada por avanços na tecnologia de informação, dos vários sistemas de informação em sistema único.

Sistemas integrados podem ser aplicados, com pequenas adaptações, a qualquer empresa. O ganho de escala traz uma vantagem de custo importante sobre as soluções desenvolvidas especialmente para as necessidades de cada empresa. Sistemas integrados são (teoricamente) capazes de integrar toda a gestão da empresa, agilizando o processo de tomada de decisão. Permitem também que o desempenho da empresa seja monitorado em tempo real.

As expectativas sobre seu impacto nas empresas são enormes e os investimentos envolvidos gigantescos. O orçamento de algumas empresas brasileiras para a implantação chega a duas dezenas de milhões de dólares e alguns gigantes transnacionais já divulgaram investimentos na casa de centenas de milhões de dólares. O problema é que as decisões sobre a implementação de tais sistemas têm sido tomadas em uma atmosfera de urgência, alimentada pelas máquinas promocionais dos fornecedores e baseadas nas agendas políticas dos executivos.

A implementação desses sistemas tem caráter estratégico e provoca impactos sobre toda a empresa. Porém, estas empresas ainda não perceberam a amplitude e a profundidade das questões envolvidas na escolha e implantação de um sistema integrado. Muito do que é declarado e escrito, sabe-se, não passa de lorota ou, na melhor das hipóteses, de *wishfull thinking*.

Porém, muitos consultores e professores de administração já tentam romper a unanimidade burra formada em torno do assunto. Alguns já arriscam prognósticos sombrios sobre o futuro desses sistemas. Os mais críticos vêem um pesadelo orwelliano materializando-se, com todos os funcionários vigiados e controlados em tempo real por um *big brother* eletrônico.

Fantasia e exageros à parte, a questão é que o assunto está na agenda do dia e os investimentos envolvidos são astronômicos. Infelizmente, muitas empresas têm tomado decisões precipitadas sobre a implantação de tais sistemas. As opções acabam limitando-se aos líderes de mercado (SAP, BAAN e outros poucos) e às grandes empresas de consultorias (Andersen Consulting, Price Waterhouse e outras eleitas).

Muitas empresas estão colocando tempo, dinheiro e energia em projetos mal elaborados. A recomendação de especialistas é simples: antes de escolher, é preciso entender cuidadosamente a estratégia e a visão de futuro da empresa e identificar as necessidades de informação.

Mas as dificuldades não terminam com a escolha do *software* e do implementador. O mais difícil mesmo é a implantação, um amplo processo de transformação organizacional, com impactos no modelo de gestão, na estrutura organizacional, no estilo gerencial e, principalmente, sobre as pessoas. A implantação de um sistema integrado pode durar 12 a 18 meses e deve envolver equipes multidisciplinares compostas por especialistas em tecnologia da informação, analistas de negócios e consultores com capacitação em redesenho de processos.

Quem chega com sucesso ao final dessa maratona costuma comemorar, e com boas razões. Terá valido a pena? Talvez. McGee & Pruzak (1997) reconhecem que hoje o gerenciamento da informação é um fator de competitividade. De fato, empresas como American Airlines e Federal Express devem parte de seu sucesso ao uso inteligente da informação. Mas nem todos os exemplos são claros e parece difícil esclarecer a relação entre tecnologia de informação, competitividade e vantagem competitiva. Segundo os dois especialistas, investimentos maciços em tecnologia da informação não têm tido como

contrapartida a realização de seu potencial transformador e a geração de lucros adicionais.

#### Quadro 4.1

##### Os sistemas integrados entre a imagem e a substância

<i>o que costuma ser dito ...</i> (a imagem)	<i>o que deveria ser dito ...</i> (a substância)
<ul style="list-style-type: none"><li>• sistemas integrados são o único caminho para as empresas que querem melhorar o tratamento da informação</li><li>• eles aumentam a produtividade e a competitividade da empresa</li><li>• a empresa fica totalmente integrada</li><li>• os sistemas melhoram o processo decisório</li><li>• sistemas integrados servem para qualquer tipo de empresa</li><li>• sistemas integrados contêm o máximo da sofisticação em processos e tratamento da informação</li><li>• muitos clientes não sabem o que estão comprando</li><li>• o <i>software</i> é flexível e pode ser adaptado às necessidades da empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• muitas empresas estão descobrindo que é mais vantajoso usar sistemas especializados, desenvolvidos especialmente para suas necessidades</li><li>• especialistas afirmam que a relação entre investimentos em tecnologia de informação e competitividade é pouco conhecida</li><li>• a integração depende da extensão da implantação; a maioria das implantações é restrita a algumas funções</li><li>• a qualidade da informação pode melhorar, mas a qualidade do processo decisório depende de muitos outros fatores</li><li>• as necessidades específicas variam de empresa para empresa e precisam ser respeitadas</li><li>• usuários que esperam requintes de inteligência artificial certamente ficarão decepcionados</li><li>• muitas empresas não têm visão clara do por quê estão investindo ou do que esperam do sistema e acabam implantando o que é mais fácil, e não o que é mais importante</li><li>• a flexibilidade é pouca e cara e a interface com outros <i>softwares</i> difícil</li></ul>

A verdade é que muito pouco se sabe sobre essa correlação. No cerne da questão parece estar uma crença quase irracional que a tecnologia, em geral, e a tecnologia de informação, em especial, provém soluções para todos os males. A idéia que problemas complexos possam ser rapidamente solucionados por investimentos em equipamentos sofisticados é sedutora. Resta saber o que vai acontecer quando a estranha magia acabar e esse objeto de desejo deixar de ser obscuro (ver quadro 4.1).



## 4.5. CONCLUSÃO

Neste capítulo procurei delinear um quadro da indústria da gestão empresarial, dando ênfase a seu lado espetáculo. Por isso, analisei os quatro pilares que a sustentam: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os gurus de gestão e a mídia de negócios. Trata-se de indústria ascendente, cuja influência se espalha por áreas além das empresas como governo, esportes e até religião.

Se as empresas usam cada vez mais rituais, dramaturgia e retórica, criando uma liturgia empresarial, porque não poderia a igreja usar técnicas de gestão e *marketing*? A Igreja Católica é globalizada há séculos, tem propriedades a administrar e centenas de milhões de fiéis para gerir. É uma instituição gigantesca e complexa, com problemas comerciais, financeiros e mercadológicos a resolver.

Mas o caso mais exemplar de integração entre práticas religiosas talvez seja a Igreja Universal do Reino de Deus, a controvertida organização criada pelo autodenominado bispo Edir Macedo (ver quadro 4.2).

Segundo declarou Silveira Campos (Wood, 1997: 137):

“Faz parte da própria instituição religiosa não se reconhecer como empresa. Ela se identifica, no máximo, como organização religiosa ou empreendimento religioso, mas nunca como empresa. Isso porque associa empresa à busca de lucro e de dinheiro. Sua máxima pode ser: ‘nós não buscamos dinheiro, nós buscamos convertidos.’ No fundo a lógica é a mesma, só que o lucro muda de nome. Deixa de ser dinheiro para ser número de convertidos.”

Ainda segundo Silveira Campos, A Universal pratica abertamente o que seus detratores praticam envergonhadamente. Para a Universal, o dinheiro é o sangue da Igreja. Sem ele, a Igreja não tem vida e não cresce.

A Universal talvez seja mesmo a Igreja mais sintonizada com o espírito da época. Ela cultua o dinheiro, o sucesso, a prosperidade e o “aqui, agora”. A Universal transforma a fé em *business* e comprova que todo *business* é *show business*.

## Quadro 4.2

### A escola Macedo de gestão empresarial

#### Nicho de mercado

O público-alvo da Universal está entre a classe média-baixa e a classe média-média. Ela atende principalmente os *náufragos* da classe média: desempregados e pequenos empresários com dificuldades financeiras.

#### Foco no cliente

A Universal percebe as necessidades e desejos dos seus clientes e articula uma teologia da prosperidade (ou ideologia da prosperidade).

#### Learning Organization

A vantagem competitiva da Universal em relação a outros empreendimentos religiosos é a rapidez com que ela consegue perceber mudanças ambientais e reagir a elas. Toda semana Edir Macedo e seus bispos definem qual vai ser a campanha da semana seguinte e o que vai ser falado em cada templo.

#### Empowerment e centralização

A Universal administra um paradoxo: autonomia para os pastores e forte centralização da gestão. Os pastores têm liberdade para criar meios para garantir ou aumentar a arrecadação. Mas todo o dinheiro arrecadado segue diretamente para o banco da Igreja. Analogamente, quando uma nova campanha é lançada, os discursos, as posturas e as atividades são iguais em todos os templos. Mas cada pastor tem liberdade para adaptar a mensagem às peculiaridades do seu público, dando um colorido local.

#### Produtividade

Na Universal cada templo tem metas de volume (número de fiéis nos cultos) e rentabilidade (contribuição *per capita*). Os pastores acompanham seus indicadores por meio de um mapa semanal. Segundo denúncias, pastores que não atingem as metas são degradados para templos de menor importância.

#### Remuneração por resultados

Na Universal o pastor tem de ser criativo para tirar dinheiro dos fiéis. Seus proventos consistem de um salário fixo (aproximadamente R\$ 1.500), mais uma porcentagem sobre a arrecadação e prêmios, se as cotas forem ultrapassadas.

#### Job-rotation

O pastor é um soldado e a Universal não quer que eles criem raízes na comunidade. A qualquer momento um pastor pode receber um emissário da Igreja com passagens para o interior do País.

#### Treinamento on the job

Há alguns anos, o bispo Macedo fundou um seminário no Rio de Janeiro. Certo dia, durante uma visita, o bispo disse ao responsável pelo local: *"Olha, cheguei à conclusão de que este negócio de seminário não funciona. Pastor não tem de ficar sabendo de muita coisa. Se ele souber tirar coleta, exorcizar o demônio, se souber curar uma pessoa e manter o entusiasmo de uma congregação, é o suficiente para nós. Não tem de ensinar mais nada não. Você fala para este pessoal que o seminário acabou e manda todo mundo para casa."*

Adaptado de: Wood (1997)

# O FENÔMENO

---



Foto: RKO Radio Pictures, Inc. (1941)

*"There is no show like business show.  
There is no business without show."*

## Prólogo

---

A foto que abre esta terceira parte da tese mostra Charles Foster Kane (Orson Welles) durante sua campanha para governador. Kane está no ápice da sua carreira política, um ápice que prenuncia a queda e a tragédia. Kane discursa. Fala vagamente de ajudar os famintos, os desprivilegiados. Nenhuma proposta mais definida. Claro, mesmo, somente o ataque à corrupção, representada pelos seus adversários. Kane é um mestre da retórica e do gerenciamento da impressão.

“Citizen Kane” (1941) é obra ímpar na história do cinema. Orson Welles, seu criador, realizou-a quando tinha 25 anos. Welles era considerado um *enfant terrible* antes do filme. “Citizen Kane” ajudou a torná-lo um dos maiores mitos da indústria cinematográfica.

O filme e seu autor tiveram uma carreira atribulada. Conta-se que Louis B. Meyer, da MGM, liderando um grupo de *chefões* de estúdios, fez à RKO, produtora do filme, uma oferta em dinheiro para que o filme fosse destruído. O motivo: as enormes semelhanças entre o personagem principal e William Randolph Hearst, um magnata da mídia. A RKO não aceitou a oferta. De fato, quando o arranjo foi proposto, Welles já tinha exibido o filme a tantos formadores de opinião que seria impossível fazê-lo desaparecer. Mas o filme teve uma carreira irregular, sofrendo o boicote dos grandes estúdios e exibidores, que temiam Hearst.

Exibido em cinematecas e escolas de cinema em cópias em 16 mm e, mais tarde, em vídeo e *laserdisc*, tornou-se *cult*. Curiosamente, o maior relançamento do filme se deu justamente em 1991<sup>19</sup>, quando completou 50 anos, pelas mãos de Ted Turner, também um magnata da mídia, com muito em comum com Hearst e Kane (Ebert, 1994)<sup>20</sup>.

“Citizen Kane” tornou Orson Welles um herói – ou anti-herói – do cinema. O filme foi idolatrado por críticos franceses e por cineastas independentes nas mais variadas

---

<sup>19</sup> Cópias em 35 mm foram distribuídas nas décadas de 50 e 70, mas com promoções mais discretas.

<sup>20</sup> Welles, conta-se, morreu atormentado com a possibilidade que Turner *colorizasse* sua obra-prima, um crime comparável ao impingido a outra obra-prima: o clássico *Metrópolis*, de Fritz Lang.

latitudes e tem aparecido há décadas em listas de *melhores filmes de todos os tempos*, geralmente em primeiro lugar.

Em cinquenta anos a obra gerou inúmeros artigos e livros. Nas escolas americanas de cinema é obrigatório passar por uma sessão de interpretação de “Citizen Kane”. Especialistas o qualificam como “um retrato de uma poderosa personalidade do nosso tempo”, ou “um profundo estudo da vida de um personagem grandioso terminando em tragédia”, ou ainda “uma tragédia clássica passada no século 20<sup>21</sup>”.

Segundo Boal (1975), o primeiro aspecto essencial do sistema trágico de Aristóteles é a existência de um herói trágico. No início do espetáculo, o público é levado a estabelecer com este herói uma forma de empatia. Porém, o herói revela uma falha grave de conduta e a história revela que esta falha é o grande motivo para a felicidade e a situação privilegiada que o herói ostenta. Subitamente, algo ocorre que põe em risco a felicidade do herói e pode transformar sua existência em tragédia. Então, a audiência, que mostrava grande empatia pelo herói, começa a sofrer com suas desventuras e a viver seu terror.

A *peripécia* que sofre o personagem se reproduz na audiência. No *sistema aristotélico*, o herói aceita e confessa seu erro. Mas isso não é suficiente para evitar o pior. Aristóteles exige que a tragédia tenha um final terrível, que termine em catástrofe. A catástrofe é catártica, *purifica* o herói e o público de seus erros.

Nesta perspectiva, “Citizen Kane” pode ser visto como uma tragédia, uma *fábula ética sobre o distanciamento entre substância e imagem*. A trajetória de Kane é a construção de um personagem ilusório, uma persona pública baseada em uma equação que iguala sucesso e grandeza pessoal. Uma das cenas mais evocativas do filme, criada por Welles e pelo seu fotógrafo Gregg Toland, é a de Kane passando por espelhos antepostos, que refletem sua imagem, produzindo uma série infinita de *Kanes*. A cena registra a indiferenciação entre realidade e construção imagética, entre *self* e persona.

Kane não pode ser considerado uma imagem de retidão, tampouco uma encarnação do mal. Ele é um personagem entre os dois extremos. Algumas vezes mostra-se cruel, mas isso ocorre em virtude de sua insensibilidade, de seu afã em conquistar sucesso e grandeza, e não de uma natureza inerentemente má (Maxfield, 1986: 197).

O culto da imagem é fundamental em “Citizen Kane”. Isso se revela especialmente nas seqüências em que Kane está construindo seu império jornalístico. Quando lança o *Inquirer*, ele publica na primeira página uma declaração de princípios. Nessa

---

<sup>21</sup> A idéia de que “Citizen Kane” possa ser visto como uma tragédia é polêmica. Um argumento apresentado contra uma leitura trágica de Citizen Kane é que os elementos cômicos no filme impedem essa abordagem. Outro argumento é que a tragédia exige um herói trágico, um personagem nobre. Kane, entretanto, seria um personagem patético. Segundo Maxfield (1986), entretanto, nenhum destes argumentos invalida a opção pela leitura trágica. O primeiro contra-argumento é que elementos cômicos não são estranhos ao sistema trágico. O segundo contra-argumento é que muitas tragédias clássicas possuem heróis patéticos como Kane, o que não as torna menos trágicas.

declaração, ele proclama que suas duas grandes metas como editor são: “contar todas as notícias honestamente” e “ser um lutador incansável pelos direitos dos cidadãos”.

Suas palavras compõem uma *retórica sincera*. Kane não parece ter intenção de enganar seu público. Mas suas intenções perdem o conteúdo quando se percebe que tudo o que ele deseja, sua meta verdadeira, é aumentar a circulação de seu jornal e popularizar sua imagem de campeão de uma causa. O importante para ele é aparecer como defensor de uma causa nobre, não importa qual.

Kane tem grandes aspirações pessoais. Ele quer agradar leitores e eleitores e pavimentar com popularidade seu caminho rumo à presidência do país. Nessa trajetória, até mesmo sua vida pessoal é transformada em instrumento. Kane casa-se com a sobrinha de um ex-presidente. O envolvimento emocional com sua esposa é mínimo. Mas o casamento equivale a adquirir um título de nobreza, algo que supostamente o habilita a realizar seus sonhos presidenciais. Algo que o exime do fardo de sua origem humilde, qualificando-o para vãos mais altos.

A foto de Kane reflete uma característica essencial da obra: sua sofisticação cenográfica e visual. Um requinte que nunca é gratuito; é sempre empregado para reforçar o conteúdo dos personagens e das situações. Na foto vemos Kane atrás de um púlpito. Atrás dele, uma ampliação gigante do seu rosto. O personagem *real* procura dar vida ao personagem da foto. O olhar é o mesmo. O da ampliação mira incisivamente um ponto distante. O candidato atrás do púlpito olha *através* da platéia. Na verdade, não existem *massas* em “Citizen Kane”. A audiência é simulada, construída com fotos e efeitos de iluminação. Para o candidato Kane, a audiência é uma miragem, uma projeção idealizada, um aglomerado descaracterizado de votantes, importantes somente pela capacidade de levá-lo a realizar seus objetivos pessoais.

O *pregador* fala do púlpito. Seu discurso, como mencionei, é vazio. Não importa o conteúdo. Kane não fala à razão dos seus ouvintes. Kane é a expressão emocional e simbólica das suas carências e desejos e das carências e desejos da audiência. Neste ponto do filme, a superfície ainda esconde a tragédia. Mas os seus elementos já estão presentes.

A reviravolta na tragédia ocorre durante a campanha eleitoral, quando os jornais noticiam um escândalo em torno de sua vida particular: a relação que Kane mantinha com uma cantora. É o início do seu fim, o rompimento entre imagem e substância tornado público.

Um elemento básico do sistema trágico aristotélico é a identificação da audiência com o herói. No caso de “Citizen Kane” é difícil dizer que, mesmo à época do lançamento do filme, essa identificação houvesse ocorrido. Talvez o personagem seja um estereótipo, um clichê intencionalmente construído. Por outro lado, parece-me inteiramente plausível vê-lo como um líder pós-moderno, um personagem que busca construir a si próprio e sua imagem pública com a ajuda do *outro mediático*. Sua persona pública, entretanto, não se sustenta. A criatura vira-se contra o criador, que não chega a percebê-la. Imagem e self são para ele indissociáveis. Mas há um preço a pagar. O descolamento entre substância e imagem tem limites. O rompimento da



coerência da imagem pública, com a descoberta da existência da amante, mostra a farsa e destrói a ambos: a persona pública e o homem por trás dela.

Kane morre só, no castelo de Xanadu, um *cenário kitsch* que construiu na Flórida, cercado por símbolos de grandeza e poder; um palco, como seu ator-autor, condenado à decadência e ao abandono.

Para Maxfield (1986), ler a morte de Kane como uma punição para os seus erros, para os seus sonhos de poder, é uma leitura moralista e reducionista da obra. O autor acredita que o final trágico não reflete o mal que Kane possa ter causado. Sua morte solitária seria, sim, reflexo de uma tragédia humana universal. Kane morre murmurando a emblemática palavra *rosebud*, o nome de um trenó, um brinquedo preferido na sua infância, da qual foi muito cedo separado. Kane parece partilhar essa nostalgia com outros personagens, que são retratados em idade avançada relembando eventos passados. Aqui surge novamente a questão do distanciamento entre substância e imagem, entre sentimentos fortes e verdadeiros e trajetórias pessoais e profissionais. Maxfield está certo. Kane é uma tragédia universal, uma tragédia do nosso tempo.

Esta terceira parte da tese tem como objetivo apresentar o conceito de Organização Cinematográfica como um novo *tipo ideal* em Estudos Organizacionais.

No capítulo 5 – **Tipos ideais** – apresento seis tipos ideais. Tipos ideais são construtos teóricos que corporificam características determinadas. No conjunto, esses seis tipos constituem o esboço de uma genealogia.

No capítulo 6 – **Uma teoria para as Organizações Cinematográficas** – apresento o conceito de Organização Cinematográfica, ou Organização de Simbolismo Intensivo (OSI), definindo suas fronteiras a partir de cinco tópicos: liderança (gerenciamento simbólico), gerenciamento da impressão (comunicação), inovação gerencial (mudança organizacional) e presença de analistas simbólicos (mão-de-obra).

No capítulo 7 – **Organizações Cinematográficas na prática** – apresento dois casos exemplares: o caso da *Whittle Communications* e o caso da MTV.



# 5

## *Tipos ideais*

---

A literatura sobre organizações, tanto os trabalhos científicos quanto aqueles destinados ao público executivo, está repleta de referências a tipos ideais. A máquina burocrática, a empresa orgânica e a *adhocracia* são exemplos de tipos ideais. Até recentemente, a máquina burocrática, e suas variantes, reinava absoluta como modelo de organização do trabalho.

Para estudar o fenômeno do aumento da intensidade simbólica nas organizações, este trabalho propõe um novo tipo ideal, denominado Organização Cinematográfica ou Organização de Simbolismo Intensivo. Cabe, portanto, definir e ilustrar o conceito de tipo ideal. Esse é o objetivo deste capítulo.

Na primeira seção – **Introdução** – apresento o conceito de tipo ideal. Na segunda seção – **Notícias do teatro de operações** – registro a visão de quatro autores sobre a superação do mais emblemático e significativo tipo ideal: a organização burocrática. Na terceira seção – **Alguns tipos ideais** – identifico e descrevo tipos ideais usualmente citados na literatura de Estudos Organizacionais. Na quarta seção – **Persistência e transiência** – discuto a persistência e a transiência de tipos ideais em Estudos Organizacionais e sugiro que tendências isomórficas levam à homogeneização em torno de alguns tipos ideais. Na seção final – **Conclusão** – apresento um sumário do capítulo.

### **5.1. INTRODUÇÃO**

O interesse por tipos ideais não é novo. Embora tenha havido, nas duas últimas décadas, uma multiplicação de tipos ideais, alguns deles remontam aos anos 30 (Lammers, 1988). De fato, o sabor de novidade que alguns desses *tipos*

apresenta esconde o fato que algumas dimensões básicas – por exemplo: estrutura, processos e forma de divisão e coordenação do trabalho – manterem-se as mesmas.

De qualquer forma, o interesse por tipos ideais é crescente (Alvesson, 1990). Tipos ideais incorporam conceitos em estado puro. Embora constituam idealizações, esses construtos teóricos permitem avaliar novas idéias e avançar o conhecimento no campo. Essas novas categorias permitem classificar empresas em grupos, proporcionando maior foco ao estudo e permitindo a avaliação de semelhanças e diferenças intracategorias e entre categorias<sup>22</sup>.

A principal vantagem de utilizar tipos ideais no lugar de, por exemplo: dimensões, é que tipos facilitam a *visualização*. É mais fácil imaginar a dinâmica complexa de tipos ideais que utilizar variáveis organizacionais como estrutura, estratégia, etc. Porém, é preciso considerar que um tipo ideal não é nada mais que uma combinação específica de variáveis.

Adicionalmente, é importante notar que o conceito de tipo ideal não se refere a uma empresa *modal*, encontrada em um determinado contexto histórico-institucional. O sentido aqui proposto para tipo ideal é de um construto intelectual, através do qual se pretende analisar determinado fenômeno que afeta organizações *reais* (ver Lammers, 1988: 205).

## 5.2. NOTÍCIAS DO TEATRO DE OPERAÇÕES

A discussão mais usual sobre tipos ideais na literatura de Estudos Organizacionais dá-se em torno de apenas dois tipos: a organização burocrática e a empresa orgânica. A questão central é o anacronismo da primeira e sua substituição pela segunda. Nesta seção o objetivo é mostrar como diferentes autores definem as características desses dois tipos ideais e identificam essa transformação.

---

<sup>22</sup> Apesar de todas as vantagens e justificativas existentes para o uso de *tipos ideais* e *categorias* em Estudos Organizacionais, é preciso considerar alguns aspectos negativos dessa tendência. Donaldson (1995), por exemplo, critica a profusão de paradigmas e a fragmentação nos estudos de gestão nos Estados Unidos. A partir do seu argumento genérico, é possível analisar o culto à novidade e à criação de novos espaços de pesquisa, especialmente no mundo acadêmico norte-americano. Pesquisadores parecem expostos a uma pressão para gerar subcampos e novas áreas de pesquisa. A proliferação de novos *tipos ideais* deve ser vista também sob este aspecto.

Um aspecto a comentar *a priori* é que, enquanto a organização burocrática constitui-se num modelo razoavelmente homogêneo, a empresa orgânica compreende modelos múltiplos. As denominações mais comuns são as seguintes: organizações pós-burocráticas, organizações pós-industriais ou organizações pós-modernas.

É claro que estes termos não são intercambiáveis. Além disso, apresentam problemas derivados da liberdade com que cada autor os emprega. O conceito de organização *pós-burocrática* refere-se, mais apropriadamente, à flexibilização do *modelo burocrático weberiano*. O conceito de *organização pós-industrial* aparece geralmente ligado ao fenômeno de crescimento do setor de serviços. O conceito de *organização pós-moderna* é o mais complexo dos três, sendo empregado com significados os mais variados, inclusive os anteriormente citados.

A seguir, apresentarei as visões de Daft & Lewin (1993), Huber (1984), Heydebrand (1989) e Clegg (1990) sobre a transição da organização burocrática para a empresa orgânica. A visão de Daft & Lewin caracteriza-se pela constatação pura e simples de tendências observadas nas empresas e é apresentada como uma lista contrapondo o *antigo* e o *novo*. A visão de Huber é prescritiva e tecnocêntrica. O autor pretende indicar caminhos e advoga que no centro da transformação está o uso inteligente da tecnologia. A visão de Heydebrand é permeada pela análise de um contexto mais amplo de transformação no sistema de produção. Daí a qualificação de sociológica. Finalmente, a visão de Clegg pode ser qualificada como histórica, por basear-se na separação de dois períodos: o modernismo e o pós-modernismo.

Essas quatro visões ilustram a questão da superação da organização burocrática e sua substituição pela empresa orgânica.

### **5.2.1. A visão empirista de Daft & Lewin**

Daft & Lewin (1993) buscam identificar, a partir de observações empíricas, os elementos do *novo paradigma de gestão*. A análise é realizada a partir de dimensões como liderança, porte e processos. Para cada uma dessas dimensões, os autores contrapõem o *antigo paradigma* ao *novo paradigma*.

- ❑ **Liderança.** O conceito de liderança próprio do modelo burocrático enfatizava autoridade e controle. No novo paradigma, a liderança compreende conceitos como visão, cultura e valores compartilhados.
- ❑ **Porte.** Esta tem sido uma das variáveis mais estudadas em teoria organizacional, sendo usualmente relacionada ao tipo de estrutura e à capacidade de mudança (ver Kelly & Amburgey, 1991). No novo paradigma, grandes corporações subdividem-se administrativamente em unidades menores, procurando unir as vantagens de sua base de recursos com a flexibilidade e agilidade características das pequenas empresas.
- ❑ **Alto envolvimento.** No modelo burocrático, o controle garantia a execução das atividades. No novo paradigma, a palavra-chave é *empowerment* – um dos chavões da administração nos anos 90. *Empowerment* significa delegar autoridade e prover autonomia ao nível operacional, para agilizar e melhorar a qualidade dos processos decisórios. Essa mudança tende a aumentar o nível de envolvimento dos funcionários com seu trabalho e o grau de comprometimento com resultados.
- ❑ **Auto-organização.** Esta opção estrutural, presente no novo paradigma, implica criar condições para que escolhas estratégicas e táticas surjam em todos os níveis da organização. O conceito de auto-organização vem da cibernética (ver Espejo & Schwaninger, 1993).
- ❑ **Tecnologia de informação.** No modelo burocrático, deter informação significava ter poder. A informação era acessível a poucos. No novo paradigma, a disseminação da informação é vital para a qualidade e a agilidade do processo decisório. O avanço da tecnologia de informação tem levado a mudanças organizacionais substantivas.
- ❑ **Formas colaborativas.** Um pressuposto aceito até há pouco tempo considerava organizações como entidades independentes e autônomas. Entretanto, com o crescimento do número de alianças estratégicas e outras formas associativas, as fronteiras entre organizações estão sendo enfraquecidas. No lugar de entidades estão surgindo redes, que enfatizam a interdependência e os processos colaborativos.
- ❑ **Processos.** A organização burocrática cresceu a partir da idéia de fragmentação funcional. Cada departamento era gerenciado como uma entidade distinta. No novo paradigma estas fronteiras estão desaparecendo. A gestão de funções tende a dar lugar à gestão de processos completos, orientados para os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes.
- ❑ **Transições.** A gestão da transição é o elemento final do novo paradigma de gestão. Ao modelo burocrático é geralmente associada a prática de transições incrementais. A adoção do novo paradigma exige uma combinação de mudanças incrementais com saltos qualitativos.

### 5.2.2. A visão tecnocêntrica de George P. Huber

Huber investiga a natureza e o projeto de organizações pós-industriais a partir da teoria dos sistemas. Sua abordagem é prescritiva: pretende indicar um conjunto de medidas que permitam às empresas “envolver-se no ambiente pós-industrial e tornar-se organizações pós-industriais viáveis” (Huber, 1984: 948).

O argumento do autor é que tais empresas, para responder à natureza das mudanças societais (maior disponibilidade de conhecimento, maior complexidade e maior turbulência), precisam dar ênfase a três processos: tomada de decisão, inovação e aquisição e distribuição de informações. Para melhorar o desempenho de tais processos, ele sugere a adoção de algumas práticas gerenciais tais como:

- ❑ utilização de tecnologia de informação<sup>23</sup> para apoiar os processos decisórios;
- ❑ uso de tecnologias de grupo para estruturar processos decisórios;
- ❑ separação da *função de criação da inovação* da *função de produção da inovação*, ligadas por processos formais de transferência;
- ❑ manutenção de uma *experimenting organization* – voltada para a constante adaptação ao meio – em paralelo com uma *collateral organization* – voltada para atividades mais rotineiras, sendo os membros de ambas as estruturas os mesmos;
- ❑ efetividade na interpretação do *feedback* de experimentos organizacionais; e
- ❑ implementação de sistemas de pesquisa de informações ambientais.

Huber faz uma análise tecnocêntrica e determinista do fenômeno das organizações pós-industriais. Para ele, a automação e a tecnologia de informação estão no centro da mudança.

### 5.2.3. A visão sociológica de Wolf V. Heydebrand

Heydebrand (1989) argumenta que novos modelos organizacionais estão emergindo de maneira identificável e que essa transição é resultado da mudança do capitalismo industrial para o capitalismo pós-industrial. Essa mudança é caracterizada por turbulência, complexidade e incertezas crescentes e por uma condição de crise quase permanente. É também caracterizada pelo emprego da

---

<sup>23</sup> Huber (1984) emprega o termo “advanced communication and computing technologies”.

tecnologia de informação, dos sistemas de fabricação integrados por computador e pela implantação do conceito de especialização flexível.

Mas a ligação entre as mudanças ambientais e as mudanças organizacionais não é óbvia. Não se trata de uma relação causal simples. Primeiro, essas mudanças não ocorrem de forma evolutiva. Essa dinâmica é complexa, marcada por resistências, movimentos inerciais (Kelly e Amburgey, 1991) e movimentos isomórficos (DiMaggio e Powell, 1983). Modelos existentes podem mudar, adaptando-se às novas condições, ou podem desaparecer, dando origem a novos modelos. Em dado momento, modelos antigos podem coexistir com modelos mais novos.

Para definir o que são formas organizacionais, Heydebrand (1989) parte da premissa que organizações são sistemas formados por variáveis estruturais. Ênfase é dada a uma concepção *antropocêntrica* ou *sociocêntrica* de estrutura organizacional. A partir dessa visão, seis variáveis – ou dimensões – são selecionadas. O quadro 5.1 define organização pós-industrial a partir dessas seis variáveis.

Segundo Heydebrand (1989: 327) uma empresa pós-industrial:

“...tende a ser pequena ou estar localizada em pequenas subunidades de uma organização maior; seu objeto [de trabalho] é tipicamente serviços ou informações, se não for produção automatizada; sua tecnologia é computadorizada; sua divisão de trabalho é informal e flexível; e sua estrutura gerencial é funcionalmente descentralizada, eclética e participativa, tendo várias interfaces com funções não gerenciais”.

Um aspecto fundamental da transição de formas burocráticas para formas pós-burocráticas de organização é a questão do controle. Heydebrand advoga, com base em uma pesquisa empírica, que a forma pós-burocrática é baseada na racionalidade tecnocrática. A racionalidade tecnocrática favorece novas formas de racionalização social como os sistemas flexíveis e informais de trabalho. Para o autor, a tecnocracia é uma forma de engenharia social que estrutura as situações de trabalho por intermédio de treinamento, planejamento e gestão de recursos humanos.

## Quadro 5.1

### Características da organização pós-industrial

Variável	Característica
<i>dimensão da força de trabalho</i>	❑ organizações pós-industriais tendem a derivar seu dinamismo, flexibilidade, informalidade e capacidade de inovação de um porte relativamente pequeno
<i>objeto do trabalho</i>	❑ organizações pós-industriais geralmente pertencem ao setor de serviços e executam atividades envolvendo manipulação de símbolos e informações
<i>meios de trabalho ou de produção</i>	❑ organizações pós-industriais são geralmente relacionadas a atividades de alto grau de complexidade tecnológica
<i>divisão de trabalho</i>	❑ em ambientes de trabalho pós-industriais tende a haver uma maior preocupação com a <i>divisão democrática do trabalho</i> e mesmo a consideração da possibilidade de eliminação da divisão do trabalho
<i>controle do trabalho</i>	❑ em ambientes de trabalho pós-industriais tende a haver maior delegação de autoridade e descentralização de poder de decisão
<i>propriedade e controle</i>	❑ empresas pós-industriais são usualmente relacionadas a formas alternativas de propriedade

adaptado de: Heydebrand (1989)

Complementarmente, o perfil das organizações pós-burocráticas – ou tecnocráticas – pode ser descrito por meio de algumas características adicionais, referentes à organização do trabalho (Heydebrand, 1989):

- ❑ **Informalismo.** Nas organizações pós-burocráticas, a orientação para resultados e a busca da solução de problemas provoca a superação da padronização de comportamento e procedimentos impostas por regras e normas. O informalismo tecnocrático representa uma estratégia para flexibilizar as estruturas e torná-las mais suscetíveis a formas mais sofisticadas de controle por meio, por exemplo, da tentativa de manipulação de traços culturais.
- ❑ **Universalismo.** A racionalidade tecnocrática baseia-se na formulação de premissas gerais que podem ser aplicadas a uma variedade de situações específicas. Essas premissas são permeadas por uma hierarquia de prioridades, segundo a qual as necessidades do sistema têm precedência sobre os interesses individuais.
- ❑ **Classificação e enquadramento *fracos* de funções.** A racionalidade tecnocrática cria fronteiras fracas e permeáveis entre áreas de competência, níveis hierárquicos e



papéis sociais. “Há [nas organizações pós-industriais] uma clara tendência em direção à fusão entre autoridade e conhecimento, funções gerenciais e especializadas” (Heydebrand, 1989: 345).

- ❑ **Ligação fraca entre subunidades estruturais.** Formas tecnocráticas de controle favorecem estruturas modulares e flexíveis, onde as partes podem ser descartadas ou substituídas. Isso possibilita tanto práticas inovativas e de experimentação como o descarte de subunidades obsoletas ou não-lucrativas.
- ❑ **Interdependência e existência de redes.** Organizações pós-industriais tendem a formar redes com outras organizações. A natureza fluida, flexível e informal dessas redes interorganizacionais as torna especialmente adequadas para operar em ambientes onde a capacidade de processamento de informações e agilidade nas respostas são fatores de sobrevivência.
- ❑ **Propagação de um *ethos* de confiança e lealdade.** Nas organizações pós-industriais, a *construção* de culturas corporativas contrapõe-se às tendências de *desintegração centrífuga* relacionadas à descentralização e à existência de fronteiras pouco definidas. A cultura organizacional funciona como um *guarda-chuva* para várias estratégias destinadas a estimular o autocontrole, a motivação e o comprometimento.

#### **5.2.4. A perspectiva histórica de Stewart R. Clegg**

Uma idéia central na Sociologia é que o processo de *diferenciação* é fundamental na experiência moderna. Segundo Clegg (1990: 9-10) a divisão do trabalho – que espelha o princípio de *diferenciação* – “tem todo o direito de ser olhada como uma das grandes preocupações morais tanto da sociologia clássica como da economia política”. O autor argumenta que, se a modernidade é fundamentada na *diferenciação*, a pós-modernidade é caracterizada pela *de-diferenciação*, um fenômeno inverso ao anterior, representado pela transgressão de fronteiras e pela recusa à separação e à fragmentação.

Clegg observa que Estudos Organizacionais tem falhado ao não reconhecer a complexidade do mundo além de um espectro limitado de alguns exemplos empíricos. Ele se refere ao paradigma *positivista-funcionalista*, especialmente saliente nos Estados Unidos. O autor procura responder a essa limitação, realizando detalhada avaliação histórica da evolução da teoria organizacional, desde seus fundamentos weberianos até o momento atual, marcado pelo debate *modernismo versus pós-modernismo*.

Clegg não se restringe aos debates teóricos. Procura, também, ilustrar seus argumentos com exemplos práticos, não por acaso tomados fora do eixo Estados

Unidos – Reino Unido. O argumento do autor é claro: existem organizações pós-modernas, elas são nitidamente diferentes das organizações modernas e estão no Japão.

O modelo organizacional modernista deve ser pensado em termos da tipologia weberiana: estruturas burocráticas, divisão do trabalho e controle centralizado. A diferenciação é a marca registrada do sistema, representada pela fragmentação do trabalho e pela especialização da tarefa.

O modelo organizacional pós-moderno surge como resultado de mudanças sociais globais e das limitações próprias do modelo modernista. As organizações pós-modernas tendem a assumir formas mais fragmentadas e complexas, com a utilização de práticas de subcontratação e de formação de redes.

Tal modelo pode ser brevemente descrito pelas seguintes tendências:

“Onde a organização modernista era rígida, a organização pós-modernista é flexível. Onde o consumo modernista era em massa, o consumo pós-modernista é baseado em nichos. Onde a organização modernista era baseada no determinismo tecnológico, a organização pós-modernista é baseada em escolhas tecnológicas viabilizadas pela microeletrônica. Onde a organização e as funções modernistas eram altamente diferenciadas, demarcadas e especializadas, a organização e as funções pós-modernistas são altamente de-diferenciadas, de-demarcadas e multiespecializadas.” (Clegg, 1990: 181)

Para articular de forma mais precisa as diferenças entre as *organizações modernas* e as *organizações pós-modernas*, Clegg utiliza sete parâmetros que denomina de imperativos organizacionais: categorias de variáveis – ou entidades – que toda organização possui para fazer frente aos seus problemas perenes. Vejamos um a um estes imperativos, na forma como Clegg os coloca, contrapondo sempre *organizações modernas* – americanas e inglesas – a *organizações pós-modernas* – japonesas:

- ❑ **Missão, metas, estratégias e funções principais.** As empresas americanas e inglesas costumam adotar o modelo de conglomerado, dando ênfase a fusões como mecanismo de crescimento e diversificação dos negócios. No Japão a forma dominante é o *keiretsu*, um modelo mais orgânico e homogêneo. A consequência é que, no Japão, os membros da organização sabem exatamente em que negócio estão, o que facilita o direcionamento estratégico e seus desdobramentos.
- ❑ **Arranjo funcional.** As corporações ocidentais foram estruturadas com base em relações hierárquicas, assumindo a forma de grandes empresas divisionalizadas. Os

fornecedores são pouco integrados ao sistema. As empresas japonesas empregam o *just-in-time*, um sistema com diversos cinturões de subcontratados organizados em um arranjo piramidal. Tal arranjo minimiza custos de inventário, transfere custos de mão-de-obra do centro para a periferia do sistema e fortalece relações colaborativas de longo termo entre as empresas envolvidas.

- ❑ **Coordenação e controle.** “Mecanismos de coordenação e controle sobre as diferentes partes e funções da organização dependem, parcialmente, das estratégias de poder vigentes” (Clegg, 1990: 190-191). A burocracia weberiana e o modelo fordista são caracterizados por definições estritas de poder formal e de autoridade, condicionados por fluxos de informação controlados e compartimentados. Nas organizações pós-modernas – japonesas – existe uma premissa que os superiores devem fazer seus subordinados aceitar a prática do *grupismo*, “de tal forma que a confiança se estabeleça e transcenda interesses particulares, ligando todas as pessoas ao amor universal da empresa” (Clegg, 1990: 191)<sup>24</sup>.
- ❑ **Responsabilidades e relação entre funções.** A definição de responsabilidades e das relações entre funções é obtida por meio da divisão do trabalho. Essa divisão pode ser mais ou menos complexa e mais ou menos detalhada. Mais elevado o grau de divisão do trabalho, maior a necessidade de controle. Segundo Clegg, nas economias da Ásia Oriental o grau de complexidade e de detalhamento é tipicamente menor que nas burocracias weberianas. Colaboram para essa característica a difusão das práticas de trabalho em grupo e o alto nível de multi-especialização e flexibilidade da mão-de-obra.
- ❑ **Planejamento e comunicação.** Nas empresas industriais americanas, as práticas de avaliação de retorno sobre investimentos e as metodologias para preparação de orçamentos têm uma orientação de curto prazo, levando a práticas conservadoras de investimento. No Japão, especialmente em setores onde a inovação tecnológica é relevante, a orientação de longo prazo é a regra. Essa prática, respaldada em um grau adequado de *liberdade institucional*, é apoiada pelo papel que o governo exerce, de provedor de informações e previsões tecnológicas.
- ❑ **Relação entre desempenho e recompensa.** Desempenho e recompensa podem ser relacionados tanto em uma base individual – que requer mecanismos complexos de avaliação – como em uma base grupal – que requer mecanismos relativamente mais simples. No Japão, esta última estratégia tem sido adotada. O sistema tem sido orientado primariamente para melhorar o desempenho organizacional.
- ❑ **Liderança.** Clegg define liderança como a capacidade de cooptar apoio para realizar uma determinada visão de futuro por meio de estratégias determinadas. As organizações ocidentais, segundo o autor, são *burocracias profissionais*, onde focos de liderança emanam dos grupos profissionais e das lideranças sindicais. As empresas japonesas, por outro lado, são mais *orgânicas*, com a efetiva neutralização de fontes paralelas de poder. Além disso, ênfase é dada à constituição de amplas

---

<sup>24</sup> O tom do autor, vale notar, é nitidamente irônico.

bases de apoio antes que cada iniciativa da liderança seja adotada. Nessas condições, a função da liderança focaliza primordialmente a construção de um sistema de valores que estimule a confiança e o comprometimento.

Clegg demonstra que existem diferenças substantivas entre as empresas japonesas (ou o modelo genérico que o autor trata) e as empresas modernistas típicas. Se as razões apontadas são suficientes para considerá-las pós-modernistas, permanece uma questão em aberto.

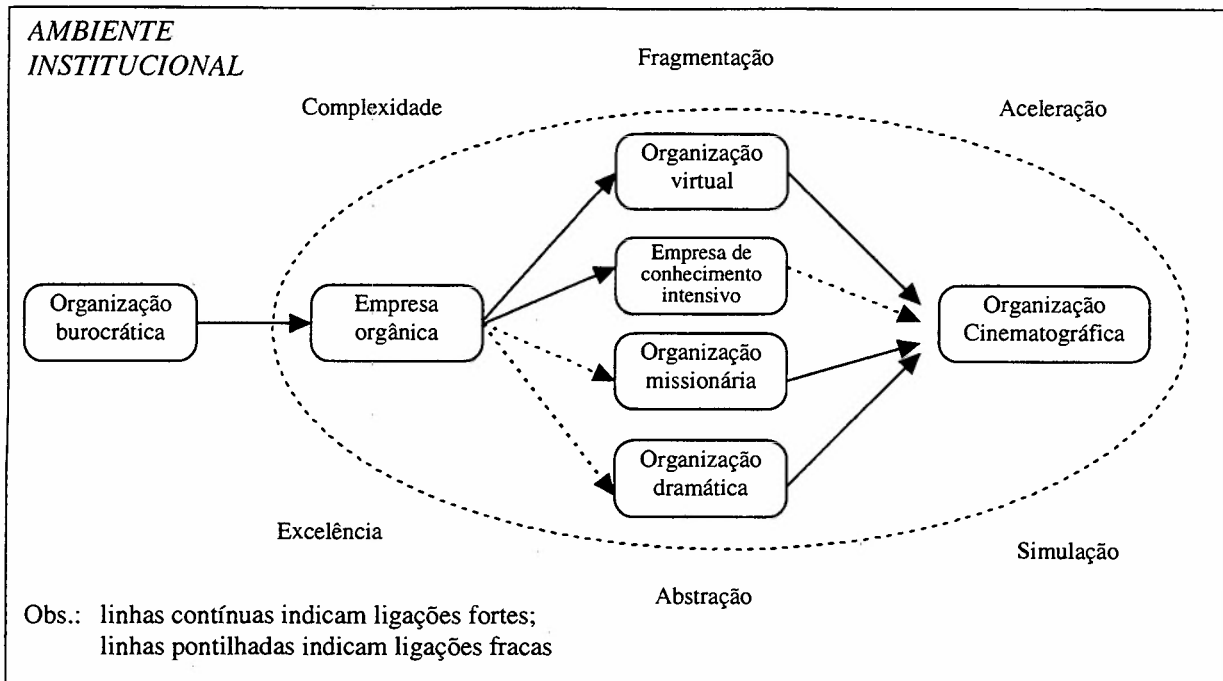
### **5.3. *ALGUNS TIPOS IDEAIS***

Na seção precedente apresentei quatro visões sobre a superação de um tipo ideal – a organização burocrática – e sua substituição por um outro tipo ideal – a empresa orgânica, com algumas de suas denominações.

Nesta seção apresentarei outros tipos ideais. Embora se possa considerar alguns desses tipos também como desdobramentos da empresa orgânica, isso não diminui seu valor como construto teórico. A intenção é estabelecer o esboço de uma linha genealógica, sugerindo que o tipo ideal Organização Cinematográfica talvez se constitua em um desdobramento *natural* de uma *linha evolutiva*.

O diagrama 5.1 mostra o esboço da linha genealógica sugerida. O restante desta seção discute cada um dos tipos ideais.

**Diagrama 5.1**  
**Esboço de uma genealogia para tipos ideais**



### 5.3.1. A organização burocrática

No final do século 19, a indústria atingia um determinado patamar científico e tecnológico quando Henry Ford introduziu novos conceitos de produção, conseguindo reduzir custos e melhorar a qualidade. A linha de produção fordista foi um marco da era da produção e consumo em massa.

Max Weber observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. A burocracia rotiniza a administração como as máquinas rotinizam a produção. A organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a reprodutibilidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas por meio da divisão de tarefas, da estrutura hierárquica e do emprego de regras e normas (Morgan, 1986).

Mintzberg (1983) identifica três desdobramentos da organização burocrática: a *máquina burocrática*, a *forma divisionalizada* e a *burocracia profissional*.

A *máquina burocrática* é caracterizada pela rígida divisão de tarefas, por procedimentos formalizados, pela tomada de decisão centralizada e por uma

estrutura administrativa bem delineada, com uma forte distinção entre funções de linha e de *staff*.

A *forma divisionalizada* é uma coleção de entidades relativamente autônomas – geralmente denominadas divisões – ligadas por uma estrutura administrativa central. O controle sobre as divisões é geralmente baseado no monitoramento de resultados. A administração central tende a direcionar suas divisões a adotar o formato de *máquina burocrática*.

A *máquina burocrática* e a *forma divisionalizada* são formas adequadas quando as atividades são simples e o ambiente é estável. Tais formatos são considerados ineficazes em ambientes complexos e turbulentos, quando a exigência de flexibilidade aumenta.

A *burocracia profissional* é caracterizada pela descentralização e pela autonomia dos funcionários. Seus mecanismos essenciais de coordenação são a padronização de habilidades, o treinamento e a *doutrinação*. A *burocracia profissional* é eficaz na realização de atividades complexas, mas tende a tornar-se inadequada em condições de instabilidade.

Em "Complex organizations: A critical essay", um trabalho clássico sobre organizações burocráticas, Perrow (1986 [1972]) afirmava que todas as organizações complexas dos Estados Unidos eram burocracias. Porém, isso não implicava a realização perfeita do modelo. Seus problemas advinham de duas fontes: primeiro, do próprio ambiente interno e externo, cuja imprevisibilidade e racionalidade limitada impediam o modelo de atingir o ideal burocrático; segundo, quanto mais perto desse ideal se chegava, mais a organização se defrontava com a rigidez e a perda de flexibilidade.

O paradigma fordista – ou taylorista-fordista – influenciou profundamente a forma como as empresas passaram a ser organizadas, sendo até hoje praticado em grande escala. É também usualmente apontado como responsável pela decadência industrial do Ocidente desenvolvido. Seus princípios de divisão do trabalho e coordenação parecem cada vez mais anacrônicos diante do quadro de mudanças que vivemos.

### **5.3.2. A empresa orgânica**

Embora o conceito de empresa orgânica tenha se popularizado a partir dos anos 80 e 90, com o sucesso das empresas japonesas, ele é bem mais antigo.



Lammers (1988), por exemplo, menciona referências ao termo em um livro de 1931 do autor alemão Joseph Pieper.

A imagem da organização como organismo pode ser associada à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à abordagem da Ecologia Organizacional. Recentemente, juntaram-se a estas os trabalhos relacionados ao Paradigma da Complexidade e à Teoria do Caos. Todas estas correntes tratam da relação da organização com seu meio. Enfatizam também a compreensão da relação entre as variáveis internas da organização.

Na tipologia de Morgan (1986), as variantes mais próximas desse tipo ideal são: a *organização baseada em projetos*<sup>25</sup> e a *rede orgânica*.

A *organização baseada em projetos* é voltada para a flexibilidade, a agilidade, a criatividade e a capacidade de inovação. Todas as tarefas importantes são realizadas por grupos. Alguns desses grupos são permanentes, outros são temporários ou formados apenas para tomar decisões. Nesse tipo de organização a coordenação é informal, apesar de existir um número mínimo de regras e procedimentos.

A *rede orgânica* é um arranjo estrutural muito próximo do que apresentarei a seguir como organização virtual. Na *rede orgânica* um grupo estratégico central comanda uma malha de recursos, acionados à medida da necessidade. Esses recursos compreendem empresas subcontratadas e profissionais autônomos. Sua capacidade de adaptação vem da percepção de oportunidades e da capacidade de mobilização e coordenação do grupo central, além, é claro, de sua imensa flexibilidade estrutural.

Assim como a Ford do início do século é um exemplo de máquina burocrática a Toyota, a partir dos anos 60 e 70, é um exemplo de empresa orgânica. Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, os nomes habitualmente citados como responsáveis pelo desenvolvimento do modelo, enfrentaram um ambiente socioeconômico peculiar – o Japão pós-guerra – e implementaram profundas alterações na organização da Toyota: introduziram princípios de flexibilização da linha de montagem, disseminaram o trabalho em grupo e estabeleceram vínculos mais fortes com os fornecedores, distribuidores e clientes.

---

<sup>25</sup> Na tipologia de Mintzberg (1983), essa variante recebe o nome de *adhocracia*.



A partir do final dos anos 70, o sucesso do modelo começou a despertar o interesse de empresas ocidentais. Desde então, seus princípios, metodologias e ferramentas têm sido copiados, com grau variado de sucesso.

Recentemente, a preocupação com a adaptação a ambientes extremamente turbulentos, de um lado, e a necessidade de responder ao mercado com inovações constantes, de outro, popularizou uma outra *mutação* da empresa orgânica, fazendo surgir a empresa inteligente, ou *learning organization*.

Se a metáfora do organismo parece mais adequada para a primeira, a metáfora do cérebro mostra-se mais adequada para a última. A metáfora do cérebro remete a princípios que podem nortear o projeto de estruturas organizacionais: requisito mínimo, redundância, multi-especialização, variedade da tarefa, etc.

A Volvo pode ser citada como uma das empresas mais inovadoras em termos de organização do trabalho, ilustrando a metáfora do cérebro. Na Suécia, país onde a mão-de-obra é altamente qualificada e os sindicatos fortes, a Volvo foi gradativamente introduzindo inovações em suas fábricas. Essas inovações visavam acomodar as exigências da mão-de-obra com os imperativos de competitividade do mercado. A fábrica de Uddevalla, por exemplo, combina alto grau de automação, alto grau de informatização, flexibilidade funcional na organização do trabalho e produção diversificada (ver Wood, 1992).

### 5.3.3. A organização virtual

A *organização virtual*, conceito popularizado no início dos anos 90, também poderia ser considerada uma variante da *empresa orgânica*. A justificativa para destacá-la relaciona-se à similaridade entre suas características e os traços explorados no início deste trabalho, em especial a fragmentação, a abstração, a simulação e a complexidade. A *organização virtual* expressa o espírito da época.

A maioria das teorias em Estudos Organizacionais pressupõe organizações como entidades distintas, com ativos mensuráveis, estruturas definidas, mão-de-obra fixa, etc. (Thornton & Tuma, 1995). Porém, esse quadro parece cada vez mais distante da realidade em um mundo marcado por terceirizações, teletrabalho, aproximação com fornecedores, parcerias com clientes e alianças com concorrentes. As organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para transformarem-se em sistemas cada vez mais abertos. Suas

fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar (ver Strati, 1995).

Como vimos anteriormente, um fenômeno que é usualmente ligado ao aparecimento desses novos formatos organizacionais abertos é a *hipercompetição*. A sobrevivência, nesse contexto de permanente desequilíbrio, torna-se função da capacidade de interagir associativamente com fornecedores, clientes e concorrentes. Surgem assim as redes organizacionais, formadas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas por intermédio de coordenação e cooperação entre empresas (Grandori & Soda, 1995).

Dess et alii. (1995) definem três tipos de estruturas para essas redes, considerados formatos típicos de *organizações sem fronteiras*:

- ❑ estrutura modular, quando a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valor e terceiriza as atividades de apoio, mas continua exercendo controle sobre elas;
- ❑ *estrutura virtual*, relacionada a redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes, ligados temporariamente para maximizar competências, reduzir custos e facilitar o acesso a mercados; e
- ❑ estrutura livre de barreiras, que se refere a definições menos rígidas de funções, papéis e tarefas dentro da organização.

Ashkenas et alii (1995) argumentam que as fronteiras organizacionais estão sendo quebradas em quatro níveis:

- ❑ *a frente da eliminação das barreiras verticais*, que implica no fim, ou no achatamento, das pirâmides organizacionais;
- ❑ *a frente da eliminação das barreiras horizontais*, que leva ao fim dos *silos departamentais* e da especialização por funções;
- ❑ *a frente da eliminação das fronteiras externas*, por meio de parcerias e consórcios com fornecedores, clientes e concorrentes; e
- ❑ *a frente da eliminação das barreiras geográficas*, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

O *escritório virtual* da Chiat/Day's, uma agência de publicidade de Nova York, é um caso típico de *eliminação das barreiras verticais*. Todo o ambiente de trabalho foi projetado com base no uso intensivo de tecnologia de informação. O conceito de pirâmide organizacional se aplica apenas marginalmente e diz muito pouco da empresa.

A empresa não tem salas ou equipamentos individuais. Os funcionários ocupam e utilizam equipamentos de acordo com suas necessidades do momento. A maior parte deles fica fora da empresa, formando equipes virtuais de trabalho conectadas por redes de computadores. Os horários são flexíveis. No lugar da hierarquia tradicional e da divisão por funções e departamentos, a Chiat/Day's tem células de trabalho, com profissionais de diferentes especialidades, que se formam e se desfazem em função de projetos específicos. No lugar de controle e conformidade, enfatiza-se a criatividade e a inovação.

Criatividade no arranjo físico e funcional não é exclusividade de empresas de serviços como a Chiat/Day's. A nova fábrica de caminhões da Volkswagen em Resende (RJ) é um caso típico. Na linha de produção daquela unidade os fornecedores executam todo o trabalho que tradicionalmente seria responsabilidade exclusiva da Volkswagen. O sistema foi batizado de *consórcio modular*, um exemplo extremo de *eliminação das fronteiras externas*.

Alianças, como esta que a Volkswagen estabeleceu com seus fornecedores, tem tido um crescimento exponencial desde o início da década de 80. O tipo mais comum de alianças é entre empresas concorrentes, que se associam para somar competências e obter ganhos mútuos, aproveitando oportunidades de mercado que sozinhas não conseguiriam explorar.

O movimento de *quebra de fronteiras* não se dá apenas no âmbito local. O aumento dos fluxos de produto, capital e tecnologia entre países obrigou as empresas a se repensarem no novo cenário. O conceito de *carro mundial*, por exemplo, praticado há alguns anos pelos grandes fabricantes e montadoras, exige dos fornecedores de autopeças domínio da tecnologia e presença nos centros de desenvolvimento e fabricação. Quem não estiver presente, perde oportunidades e corre o risco de ficar restrito a mercados secundários.

Todas essas frentes de transformação têm enorme impacto sobre as organizações. A atividade de gestão ganha novos contornos. A separação entre empresa e ambiente passa a ser delimitada por uma tênue linha divisória, incerta e mutável. Muitas vezes, a empresa se confunde com o ambiente, misturando-se com fornecedores e clientes. Em muitos casos, é difícil saber onde termina a cooperação e começa a concorrência.

Para entender o fenômeno das *organizações virtuais*, é necessário desenvolver um novo vocabulário e um novo quadro de referência. Começarei por esclarecer o significado do termo *realidade virtual* (RV).

O conceito de RV surgiu e foi popularizado na década de 80. RV relaciona-se à capacidade que o computador tem de criar imagens animadas em tempo real. Segundo Mantovani (1995), a simples existência do termo nos obriga a rever o que consideramos como realidade. A RV é um paradoxo em termos de experiência sensorial. Ela cria um espaço de interação onde a presença física é evidente e as identidades são evasivas e efêmeras. Esta interação é realizada por projeções, simulacros criados e condicionados por mídia eletrônica. No *ciberespaço*, uma pessoa pode construir papéis e identidades ficcionais.

Assim como a RV é um palco para a atuação dos atores individuais, a *organização virtual* é um palco para a interação dos *atores* organizacionais. Segundo Hedberg (1994, 1997), uma *organização virtual* – ou *imagética* – *ocorre* onde importantes valores, atores e processos existem e funcionam fora da *terra firma* da jurisdição da empresa. Organizações virtuais vivem uma *meia-vida*, constituem uma miragem entre o real e o não real. Daí o termo *organização imagética*. Na prática, *organizações virtuais* identificam com agilidade oportunidades de mercado e mobilizam rapidamente recursos. Elas combinam competências além das fronteiras, utilizam alianças temporárias e empregam amplamente tecnologia de informação (Davidow & Malone, 1993; Grenier & Metes, 1995).

O fenômeno pode ser visto como um *casamento de conveniência* entre empresas para fazer frente à falta de agilidade das grandes corporações e à falta de *músculos* das pequenas empresas. Organizações virtuais são redes destinadas a explorar rapidamente oportunidades de momento. Suas características são as seguintes:

- ❑ uso maciço de tecnologia de informação, para tecer a rede que sustenta as rotinas;
- ❑ busca da otimização sistêmica, por meio do uso das competências individuais;
- ❑ oportunismo, durando apenas enquanto a oportunidade de mercado durar;
- ❑ confiança, baseada no sentimento de co-dependência; e
- ❑ fronteiras pouco definidas, com sistemas cooperativos entre fornecedores, competidores e clientes, tornando difícil dizer onde uma empresa termina e outra começa.

Que conclusões poderíamos tirar de todas estas mudanças e tendências de mudanças? Talvez seja mais próprio repensar as questões colocadas, pois as categorias nelas mencionadas foram criadas para um modelo de organização em extinção. Diante do quadro aqui apresentado, algumas questões devem ser colocadas (Clancy, 1994a; 1994b):

- ❑ Como repensar categorias como estrutura, estratégia, tecnologia, comunicação, força de trabalho e até mesmo o conceito de organização?
- ❑ Que estrutura organizacional adotar?
- ❑ Como supervisionar o trabalho?
- ❑ Que tipo de perfil deverão ter os funcionários?
- ❑ Como fica a questão liderança?
- ❑ E a cultura organizacional?
- ❑ Terão essas novas organizações rituais, valores compartilhados e cultura própria?
- ❑ Enfim, continua fazendo sentido falar em identidade organizacional nesse contexto?

#### **5.3.4. A empresa de conhecimento intensivo**

Classificar empresas de acordo com seus recursos essenciais, como capital, trabalho ou tecnologia, permite pesquisar os pontos comuns entre empresas de um mesmo grupo, entender melhor o comportamento organizacional dessas empresas e identificar fatores críticos de sucesso.

A Teoria Econômica tradicionalmente separa Empresas de Trabalho Intensivo (ETI) de Empresas de Capital Intensivo (EKI). Tal classificação reflete a importância relativa de cada um desses fatores, trabalho e capital, para essas empresas. A *intensidade de trabalho*, ou a *intensidade de capital*, interagem com várias outras dimensões como estrutura, estratégia e tecnologia.

Empresas de Conhecimento Intensivo (ECI) podem ser definidas por analogia a ETI e EKI. Starbuck (1992) define ECI como *organizações onde o recurso chave é o conhecimento e a expertise*. *Expertise*, neste caso, é uma fonte de vantagem competitiva e, conseqüentemente, tem peso determinante nos lucros. *Conhecimento e expertise* permitem a essas empresas responder a necessidades únicas de clientes, criando uma vantagem de *monopólio temporário*.

Para melhor delinear a categoria proposta, Starbuck (1992: 716-717) estabelece uma série de definições:

- ❑ primeiro, uma ECI pode não ser intensiva em informações. *Expertise e conhecimento* não se relacionam necessariamente com quantidade de informações manipuladas, embora o tratamento de informações possa constituir-se em ativo importante;

- ❑ segundo, para ser uma fonte de vantagem competitiva, a *expertise* deve ser excepcional, não conhecimento de domínio público;
- ❑ terceiro, um *expert* pode não ser um profissional – um advogado, um engenheiro, etc. – e uma ECI pode não ser uma empresa profissional – um escritório de advocacia ou uma empresa de projetos de engenharia; e
- ❑ quarto, o conhecimento não está somente nos indivíduos. Ele pode ser encontrado: (a) em bens de capital como equipamentos e *softwares*; (b) em rotinas institucionalizadas; (c) em traços da cultura organizacional; (d) em traços da cultura profissional; e (e) em competências gerenciais.

Segundo Blackler (1993), o conhecimento não é independente dos *atores*. Há uma interação entre ações, linguagem, tecnologia, estrutura, regras implícitas, regras explícitas, história e instituições. Portanto, do ponto de vista da gestão, o foco passa da administração de *experts* para a administração da *expertise*. Uma ECI, além de atrair talentos, precisa também desenvolver sistemas de trabalho que viabilizem o aprendizado organizacional.

Winch & Schneider (1993), alternativamente a Starbuck (1992), propõem o termo Organização Baseada em Conhecimento (OBC) para empresas profissionais. Segundo esses autores, o que define uma OBC é uma determinada *competência distintiva*. Advogados e contadores, por exemplo, atuam como terceiras partes; sua competência distintiva é a *probidade*. Consultores provêm soluções para os problemas dos clientes; sua competência distintiva é a *criatividade*. Analistas de sistemas e engenheiros de pesquisa provêm soluções para problemas técnicos; sua competência distintiva é a *capacitação técnica*.

A categoria das ECI, ou das OBC, também reflete o pressuposto que o conhecimento é de crucial importância para a prosperidade das organizações e fator de bem-estar material das sociedades. Porém, como veremos a seguir, nem todos concordam com esse pressuposto.

Blackler et alii (1993) argumentam que o mito do conhecimento científico como verdade objetiva sofreu um colapso diante do pensamento relativista e das idéias pós-modernistas. Relativistas advogam que a verdade é dependente do paradigma que se adota. Pós-modernistas, por sua vez, advogam que a verdade é simplesmente inatingível. O conhecimento, portanto, relaciona-se mais a interpretação que a fatos. ECI seriam, portanto, criações míticas<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Uma questão a ser respondida é: *por que o conhecimento em ECI ou OBC é um mito?* A resposta envolve três argumentos: *primeiro*, porque o conhecimento científico das ciências exatas e biológicas, emulado em Estudos Organizacionais e em práticas gerenciais, já é incerto; *segundo*,



Alvesson (1993a) defende que o *conhecimento é um mito institucionalizado*, um *substituto pobre* para a racionalidade. O pressuposto usual é que as mudanças socioeconômicas recentes implicaram em um papel mais relevante para trabalhadores especializados e em uma maior valorização do conhecimento nas organizações. Alvesson discorda da necessidade de uma nova categoria – das ECI ou OBC – em Estudos Organizacionais. A criação de tal categoria, para Alvesson, está ligada ao desejo, ou necessidade, de gerentes e outros funcionários em certas organizações de racionalizar seus problemas e lidar com questões de imagem e identidade.

A discussão empreendida por Alvesson acerca do conhecimento como mito institucionalizado é de considerável importância para este trabalho. Organizações formais são levadas a incorporar práticas e procedimentos institucionalizados e formas de racionalização dominantes. Organizações são, portanto, levadas a adotar certos tipos de comportamento, o que inclui a adoção de determinadas estruturas, estratégias e estilo gerencial (Meyer & Rowan, 1977)<sup>27</sup>.

Mitos compensam as ambigüidades inerentes à atividade gerencial e reduzem as tensões entre a complexidade do meio ambiente e a capacidade de assimilação e ação da organização.

A implicação desse conjunto de argumentos é que ECI ou OBC seriam produtores e supridores de mitos institucionalizados. Conhecimento formal é menos importante que retórica e persuasão. Ser percebido como *expert* é mais importante que deter de fato *expertise* (Alvesson, 1993a).

Essa discussão nos induz a pensar em outros tipos ideais, ambientes organizacionais onde o gerenciamento da impressão e a criação de mitos são características-chave.

---

porque o conhecimento sobre organizações e o conhecimento presente em organizações tem pouca correspondência com o conhecimento científico. Os discursos podem ser similares, mas os conteúdos não; e *terceiro*, porque conhecimento é apenas um fator entre muitos nas atividades das ECI ou OBC, embora tenha impacto no nível simbólico: na imagem, na identidade e na legitimação.

<sup>27</sup> A adoção de modismos gerenciais, por exemplo, pode ter relação apenas indireta com aumentos de eficiência e eficácia organizacionais, e está relacionada à microdinâmica do poder e à busca por legitimidade. Esse argumento será discutido em maior detalhe no capítulo seguinte, quando for tratado o tema *inovação gerencial*.



### 5.3.5. A organização missionária

O conceito de *organização missionária* foi proposto por Mintzberg (1989) em adição à sua tipologia anterior de cinco configurações: estrutura simples, máquina burocrática, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia (Mintzberg, 1983). A denominação vem do *sentido de missão* que os membros dessas organizações partilham.

A inspiração confessa do autor veio da observação de como as empresas japonesas haviam substituído as formas tradicionais de controle pela disseminação de uma *ideologia organizacional*. Segundo Mintzberg (1989: 222):

“Organizações com ideologias estabelecidas são fascinantes ... Elas representam alguns dos mais excitantes momentos da história organizacional tanto quanto algumas das piores violações dos direitos humanos”.

A substituição do termo *cultura* – mais usualmente empregado – por *ideologia organizacional* não é gratuito. O autor entende *ideologia organizacional* como um certo tipo de cultura, um sistema de valores fortemente sedimentado, que diferencia uma organização de outras.

Organizações constituem sistemas capazes de gerar resultados superiores à soma que seus componentes poderiam gerar individualmente. Esta propriedade deriva de dois fatores: primeiro, da capacidade de combinação e coordenação das partes; e, segundo, da *motivação* ou da *atmosfera de trabalho*. A ideologia organizacional é a fonte geradora e conservadora da *atmosfera* e da *motivação*.

Segundo Mintzberg (1989: 224-227), a ideologia organizacional desenvolve-se em três estágios: a criação do sentido de missão, a construção de tradições e sagas e o reforço por intermédio do processo de identificação.

A *criação do sentido de missão* ocorre no momento da gênese da organização. Neste *marco zero* um grupo une-se em torno de um objetivo ou missão. Algumas vezes, pelas circunstâncias, esse objetivo ganha uma dimensão extraordinária, permeada pelo sentimento de criar algo excepcional gerando,

assim, um sentido de missão. Liderança carismática, relações pessoais e valores compartilhados costumam caracterizar essa fase inicial da organização<sup>28</sup>.

Em um segundo momento, a *construção de tradições e sagas* transforma e reforça a ideologia organizacional. Com o tempo, comportamentos vão-se repetindo e ganhando valor, *histórias de guerra e heróis* emergem, e a organização se institucionaliza.

Em uma fase mais avançada, quando novos membros são incorporados, ocorre o *reforço por intermédio do processo de identificação*. A descrição abaixo, embora refira-se a noviços e monges da Idade Média, pode ser perfeitamente aplicada a organizações contemporâneas:

“Separada da igreja pela morada dos monges, a dos noviços é um lugar transitório e como de gestação; opera-se ali, lentamente, a reprodução espiritual da comunidade; crianças oferecidas muito jovens por sua linhagem aí são alimentadas e educadas sob a direção de um mestre; quando sua aprendizagem está terminada, quando são formadas nas maneiras complexas de se conduzir, quando sabem cantar, fazer o que é preciso, exprimir-se por sinais nos tempos de silêncio, são transferidos para o meio dos adultos, solenemente ... O rito é de adoção, de integração. Em primeiro lugar, um ato pessoal de compromisso, à profissão: é uma fórmula escrita, assinada, gestos simbolizando como a sagração do cavaleiro, a admissão em um grupo funcional; o ex-noviço termina de equipar-se vestindo a peça de vestiário monástico que ainda lhe falta ...”  
(Duby et alii, 1990: 63-64)

Em organizações missionárias o processo de identificação é *natural*. Se este processo precisa ser reforçado por práticas controladas de socialização, isto pode ser um sinal do enfraquecimento da ideologia organizacional e do sentido de missão.

A identificação *natural* substitui normas e procedimentos pela coordenação do trabalho. A organização passa a ser guiada pela história, pelos valores partilhados, pelos comportamentos praticados e pela direção estratégica clara (ver Motta, Vasconcelos & Wood, 1993).

---

<sup>28</sup> O desenvolvimento do sentido de missão pode ocorrer em organizações já existentes. Porém, a impessoalidade e a existência de normas e procedimentos já estabelecidos tornam estes processos mais difíceis e incomuns.

Em organizações missionárias o controle, apesar de manifestar-se de forma sutil, é ainda mais poderoso que nas organizações burocráticas. Um cartaz com a seguinte frase encontrava-se afixado em uma unidade da Corning, em Blacksburg, nos Estados Unidos:

“The Challenge: We must learn to enlist people’s heads (intelligence) and their hearts (caring) as integral part of the work process, and not just expect their hands to be extension of the engineering technology”.

A frase, parte de um *arsenal* de artefatos integrantes de um processo de mudança organizacional, traduz na prática o sentido do conceito de *organização missionária*.

### 5.3.6. A organização dramática

Se a organização missionária, como tipo ideal, chama a atenção para o lado subjetivo da empresa, a organização dramática a chama atenção para desvios e perversões relacionados à subjetividade.

Embora não constituam volume representativo de trabalho em Estudos Organizacionais, abordagens psicanalíticas costumam gerar discussões instigantes (ver, por exemplo: Diamond, 1993, 1991, 1988; Merry & Brown, 1990; Kets de Vries, 1989; Kets de Vries & Associates, 1991 e Kets de Vries & Miller, 1984, 1987).

Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller são conhecidos pesquisadores que se dedicam a esta abordagem. Kets de Vries é Psicanalista, membro do IPA (International Psychoanalytic Association) e Professor do Insead (European Institute of Business Administration). Danny Miller é Professor da McGill University e da HEC (Hautes Études Commerciales), no Canadá. Juntos, eles escreveram “The neurotic organization” (Kets de Vries & Miller, 1984) e “Unstable at the top: Inside the neurotic organization” (Kets de Vries & Miller, 1987). No primeiro livro, os autores propõem uma tipologia para as organizações neuróticas. No segundo livro eles avaliam como essas neuroses afetam a gestão empresarial<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Os tipos propostos são os seguintes: organização paranóica, organização compulsiva, organização dramática, organização depressiva e organização esquizóide. Essas analogias, tomadas da psicologia e da psicanálise do indivíduo, ajudam a entender os subterrâneos da vida empresarial: os desejos inconfessos, as motivações e os conflitos que afetam as empresas.

Por trás de uma fachada esculpida com zelo por relações-públicas, as empresas são freqüentemente arenas onde a racionalidade é limitada e as neuroses corriqueiras. O lado irracional das organizações e seus executivos, apesar de importante, é usualmente ignorado.

Os autores acreditam que uma *mão invisível* atua nas empresas. Decisões, planos e estratégias são as manifestações visíveis dessa *mão invisível*. Por trás encontram-se forças psicológicas pouco identificadas e pouco compreendidas. Para Kets de Vries & Miller (1984), a abordagem psicanalítica pode ajudar a entender essas forças.

Organizações dramáticas são ambientes de trabalho caracterizados pela hiperatividade. Seus executivos são impulsivos e o processo de tomada de decisão é essencialmente baseado em emoção e intuição. A hiperatividade inibe o aprofundamento de questões importantes. Impera o culto da aparência. Atitudes reflexivas são desvalorizadas e avaliações mais cuidadosas sobre investimentos ou outras decisões importantes são raras.

Nessas organizações a atração por empreendimentos arrojados é causada pela preocupação narcísea dos executivos. Os movimentos estratégicos, dessa forma, destinam-se a responder aos sonhos de grandiosidade dos líderes. Esses movimentos são, eventualmente, bem-sucedidos, alimentando o ciclo de supervalorização da própria organização. A médio prazo, porém, eles podem levar a empresa a um portfólio inconsistente de negócios e a uma situação financeira temerária.

Segundo Kets de Vries & Miller a estrutura das organizações dramáticas é geralmente *primitiva*. São empresas que cresceram e diversificaram suas atividades rapidamente, sem que houvesse preocupação em adaptar a estrutura para as novas condições. As conseqüências são: a concentração de poder nas mãos de poucos líderes, a falta de um sistema de informação gerencial adequado e a comunicação truncada entre níveis e áreas.

Embora esse tipo ideal seja temerário para empresas maduras, algumas de suas características, ligadas à vitalidade, à rapidez de decisão e à capacidade de inovação podem ser extremamente úteis em empresas nos extremos do ciclo de vida: na fase de criação ou na revitalização da fase de declínio.

## 5.4. PERSISTÊNCIA E TRANSIÊNCIA

Na segunda seção deste capítulo apresentei quatro visões sobre a superação da organização burocrática. Estas visões contrapõem o antes e o depois, o pré e o pós. Essas contraposições ilustraram as diferenças entre um tipo ideal e seus sucedâneos. Na terceira seção apresentei resumidamente a organização burocrática e suas sucessoras.

Nesta seção pretendo tratar de duas características (aparentemente) antagônicas dos tipos ideais: persistência e transiência. Persistência é a característica de permanência das características e dimensões fundamentais dos tipos ideais. Transiência é a característica dos tipos ideais sucederem uns aos outros, representando formas diferentes de organização.

Se acreditarmos que a persistência é a característica dominante, então daí deduziremos que os tipos ideais são realmente poucos. Apesar do número enorme de rótulos, as formas fundamentais seriam poucas. Nesse caso, poderíamos, por exemplo, pensar na organização virtual e na empresa de conhecimento intensivo como subtipos da empresa orgânica. A vantagem dessa abordagem é evitar os rótulos superficiais e concentrar o foco na compreensão de diferenças substantivas entre poucos tipos ideais<sup>30</sup>.

Por outro lado, se acreditarmos que a transiência é a característica dominante, então daí deduziremos que existe um movimento constante de transformação, que leva as organizações a uma situação *polifônica*. Neste caso, a atenção deveria ser voltada para a compreensão das relações entre os diversos tipos ideais, suas semelhanças e suas diferenças.

Embora essa abordagem apresente a desvantagem da falta de foco e o risco de levar à análise de fenômenos de superfície, ela propicia ao pesquisador a vantagem de poder discriminar e explorar de forma mais profunda certos fenômenos organizacionais.

---

<sup>30</sup> De fato, muitos trabalhos baseados em tipos ideais parecem partir do zero, como se não houvesse nenhum conhecimento anterior. Um exemplo: os trabalhos em torno do conceito de *learning organization* (Senge, 1990), um tipo ideal popularizado nos anos 90, parecem não ter nenhuma conexão com as publicações sobre empresas de conhecimento intensivo (Starbuck, 1992; Blackler, 1993). Ambas, por sua vez, ignoram em larga escala os trabalhos relacionados à aplicação da cibernética no projeto organizacional (ver Schwaninger, 1998; Espejo & Schwaninger, 1993). Essa postura, característica de um campo fragmentado e assolado pela febre das novidades, contribui muito pouco para a acumulação de conhecimento.

Diante dessas ponderações, a postura assumida neste trabalho é de reconhecer a utilidade do desenvolvimento de novos tipos ideais, sem contudo deixar de considerar a importância de ir além da superfície, de entender os fenômenos além dos rótulos. Assume-se adicionalmente uma postura de situar o tipo ideal proposto – Organização Cinematográfica – em um contexto mais amplo de mudanças ambientais e organizacionais e dentro de uma genealogia de tipos ideais.

#### **5.4.1. Isomorfismo organizacional**

Definida a questão de abordagem, o passo seguinte é assinalar a tendência das organizações de, ao longo do tempo, assumir formas e características semelhantes. Esta questão é relevante porque leva à prevalência de certos tipos ideais. Assim foi com a organização burocrática até os anos 70. Assim ocorreu com a empresa orgânica desde os anos 80. Assim, poder-se-ia especular, ocorrerá com a Organização Cinematográfica no futuro.

A questão que deve ser colocada é a seguinte: *o que leva organizações diferentes a apresentar características tão similares? Que processo leva a esta homogeneização?*

A resposta é dada pela Teoria do Isomorfismo Institucional. Isomorfismo é o processo que leva organizações em um determinado setor a parecer-se com outras com as quais partilha as mesmas condições ambientais.

Nos estágios iniciais do ciclo de vida, campos organizacionais<sup>31</sup> apresentam grande diversidade quanto à forma. Porém, uma vez institucionalizados, uma tendência para a homogeneização ocorre. De acordo com DiMaggio & Powell (1983), isto acontece por meio de três processos isomórficos:

- **processo coercitivo**, relacionado a pressões formais e informais exercidas por outras organizações e pelo meio cultural;
- **processo mimético**, relacionado à adoção de práticas consagradas como resposta à incerteza; e
- **processo normativo**, relacionado principalmente ao efeito provocado pela profissionalização dos quadros.

---

<sup>31</sup> Um campo organizacional pode ser definido como um agregado de organizações que compõem uma área reconhecível de vida institucional.



Ainda segundo DiMaggio & Powell, uma série de condições pode facilitar ou catalisar a ocorrência de mudanças isomórficas em um determinado campo. As principais são as seguintes: um grau elevado de dependência de uma organização em relação a outra; grande incerteza sobre a forma de emprego de recursos e tecnologias; e ambigüidade quanto a objetivos.

Ocorre que, no contexto competitivo atual, todas essas condições estão presentes, e em grau elevado. Primeiro, as organizações estão-se tornando mais interligadas e mais dependentes umas das outras. O fenômeno das alianças estratégicas é um exemplo dessa tendência. Segundo, a rapidez das mudanças leva as organizações a um estado permanente de incerteza quanto à escolha dos melhores recursos e tecnologias. Terceiro, a conectividade dos mercados em nível global, e a complexidade resultante, torna o estabelecimento de objetivos tarefa cada vez mais difícil. Diante disto, deduz-se que as pressões isomórficas nunca foram tão grandes.

Ao analisar processos isomórficos, uma variável-chave é a difusão. Nesses processos, o fluxo de homogeneização é conduzido por *agentes de difusão*, de acordo com determinados *padrões de difusão* (ver Caldas & Wood, 1995).

*Agentes de difusão* são atores organizacionais que influenciam a adoção ou rejeição de novas práticas e sistemas. No caso do fenômeno do aumento da intensidade simbólica, os principais *agentes de difusão* são os consultores, a mídia de negócios e os gurus.

*Padrões de difusão* relacionam-se às formas como estas novas práticas, sistemas e modelos *fluem* nas organizações ou entre as organizações. A compreensão dos padrões de difusão ajuda a elucidar o ritmo e a profundidade da eventual adoção.

O processo pode ser melhor entendido se estabelecermos uma cronologia, dividindo-o em três momentos:

- ❑ O primeiro momento envolve as empresas pioneiras. Nessa fase do ciclo, os *agentes de difusão* divulgam histórias de sucesso de empresas inovadoras. Conforme essas empresas adotam novas práticas e modelos de gestão, outras empresas passam a segui-las, seja por receio de serem ultrapassadas no jogo competitivo (*isomorfismo mimético*), seja por pressão direta das inovadoras (*isomorfismo coercitivo*).
- ❑ O segundo momento relaciona-se à institucionalização das novas práticas e modelos. Neste ponto do processo, as novas práticas e modelos já se popularizaram



a ponto de serem percebidas como generalizadas. As organizações tendem, então, a adotar práticas que são socialmente vistas como corretas e legítimas.

- ❑ O terceiro e último momento envolve os chamados adotantes tardios, organizações que, por diversos motivos, não adotaram as novas práticas e modelos nas fases anteriores. Nesta última fase, essas organizações sofrerão pressões consideráveis para adoção.

A Teoria do Isomorfismo Organizacional pode ser aplicada tanto para explicar a tendência de homogeneização de características entre organizações, que levaria à homogeneização em torno de alguns tipos ideais, quanto a uma reflexão crítica sobre os motivos que levam a adoção dessas características e configurações.

## 5.5. CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta um novo tipo ideal: a Organização Cinematográfica, ou Organização de Simbolismo Intensivo. Neste capítulo procurei definir e ilustrar o conceito de tipo ideal.

Na primeira seção o conceito foi apresentado, ressaltando-se sua característica de facilitar a compreensão de fenômenos organizacionais complexos. Embora tipos ideais não sejam mais que coleções de variáveis, arranjadas mais ou menos aleatoriamente, de acordo com as intenções e objetivos do proponente, eles constituem recurso importante para o desenvolvimento teórico do campo.

Na segunda seção procurei registrar, através de quatro abordagens distintas e complementares, o processo de superação do mais tradicional dos tipos ideais: a organização burocrática. O momento atual parece representar, para as organizações, um período de transição. Sai de cena o modelo burocrático. Surgem novos modelos, constituindo uma cena polifônica.

Na terceira seção apresentei uma *coleção* de tipos ideais: a organização burocrática, a empresa orgânica, a organização virtual, a empresa de conhecimento intensivo, a organização missionária e a organização dramática (ver quadro 5.2). Esses tipos foram escolhidos, entre tantos outros, por sua representatividade e relevância. A partir deles foi apresentado um esboço para uma genealogia, na qual foi incluída a Organização Cinematográfica.

Na quarta seção procurei estabelecer uma apreciação crítica do uso de tipos ideais em Estudos Organizacionais. Tal postura justifica-se pela profusão de tipos ideais no campo, muitos deles tipos antigos com rótulos novos.

Nessa linha, é possível perceber que a Organização Cinematográfica insere-se entre os *tipos* que surgiram em contraposição à *organização burocrática*. Porém, ela dificilmente poderia ser colocada debaixo do *guarda-chuva* da *empresa orgânica*.

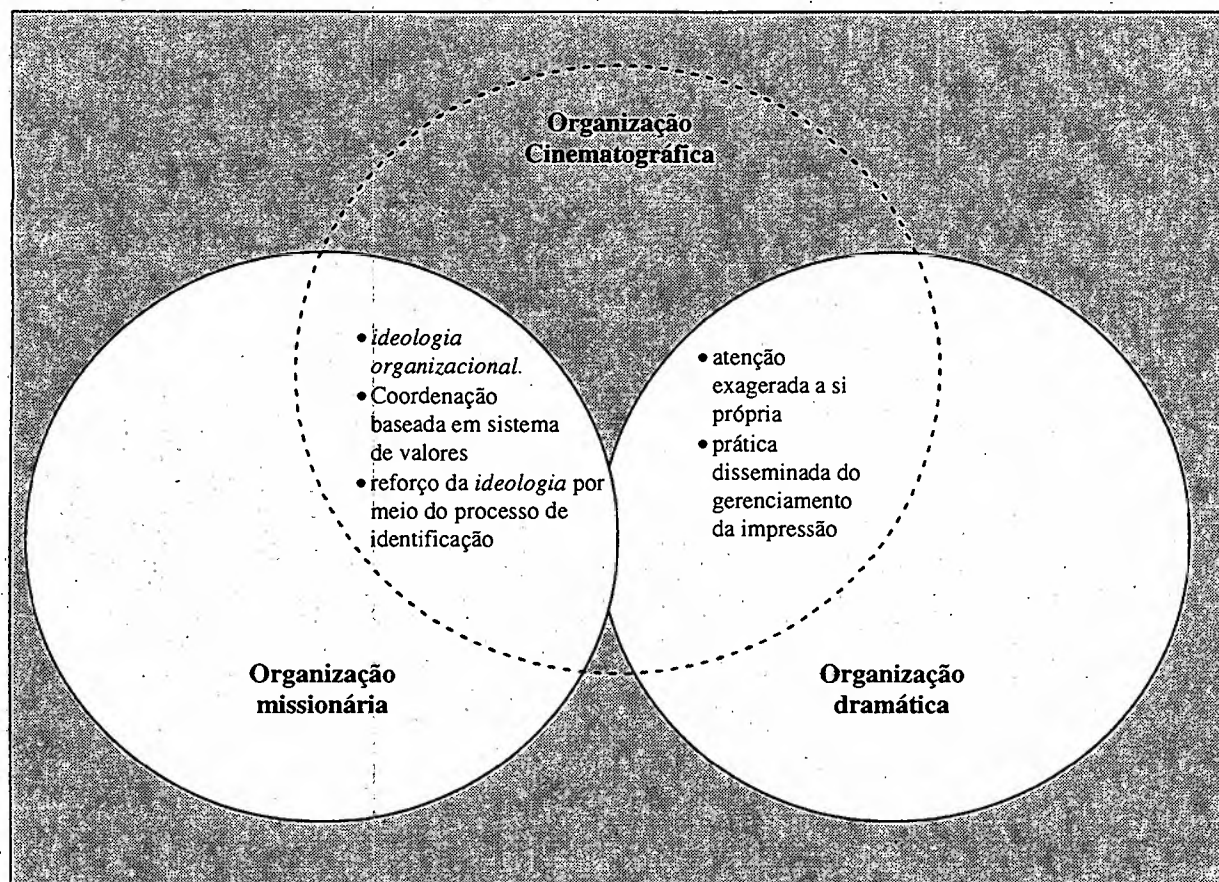
A Organização Cinematográfica aproxima-se em muitas características da *organização missionária* e da *organização dramática*. O diagrama 5.2 mostra as características comuns entre esses tipos ideais e a Organização Cinematográfica (áreas de interface). No próximo capítulo apresentarei o conceito de Organização Cinematográfica.

## Quadro 5.2

### Alguns tipos ideais em Estudos Organizacionais

<b>Organização burocrática</b> (Mintzberg, 1983; Morgan, 1989)	<b>Empresa orgânica</b> (Morgan, 1989; Wood, 1992)	<b>Organização virtual</b> (Davidow & Malone, 1993; Hedberg et alii, 1997)
<i>metáfora da máquina</i>	<i>metáforas do organismo e cérebro</i>	<i>metáfora do holograma</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• divisão rígida de tarefas</li> <li>• estrutura bem delineada</li> <li>• atribuição de responsabilidades bem definida</li> <li>• tomada de decisão centralizada</li> <li>• existência de normas e procedimentos</li> <li>• flexibilização eventual, com a adoção de comitês, grupos de trabalho e equipes semi-autônomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visão sistêmica</li> <li>• integração com fornecedores e clientes</li> <li>• processo decisório descentralizado</li> <li>• uso maciço de comitês, grupos de trabalho e equipes semi-autônomas</li> <li>• foco na adaptação e no aprendizado organizacional</li> <li>• utilização de princípios cibernéticos no projeto da estrutura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocorre fora da <i>terra firma</i> da jurisdição da empresa</li> <li>• ausência quase total de fronteiras</li> <li>• estrutura organizacional mutável</li> <li>• uso maciço de tecnologia de informação</li> <li>• coordenação dos <i>atores</i> envolvidos através de sentimento de co-dependência, baseado em confiança mútua</li> </ul>
<b>Empresa de conhecimento intensivo</b> (Starbuck, 1992)	<b>Organização missionária</b> (Mintzberg, 1989)	<b>Organização dramática</b> (Kets de Vries & Miller, 1984)
<i>metáfora do cérebro</i>	<i>metáfora da cultura</i>	<i>metáfora das neuroses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• recurso chave é o conhecimento</li> <li>• gerencia uma <i>expertise</i> excepcional</li> <li>• <i>expertise</i> está nas pessoas, nos bens de capital, nas rotinas institucionalizadas, em traços culturais e nas competências gerenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• união dos membros em torno de um sentido de missão e de uma <i>ideologia organizacional</i></li> <li>• Coordenação baseada em sistema de valores e comportamentos</li> <li>• liderança carismática, desenvolvida por meio de tradições, sagas e histórias de guerra</li> <li>• reforço da <i>ideologia organizacional</i> por meio do processo de identificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expressão excessiva de emoções</li> <li>• preocupação narcísea; atenção exagerada a si própria</li> <li>• alternância entre supervalorização e desvalorização</li> <li>• falta de capacidade de focalização e de concentração</li> <li>• afastamento da realidade</li> <li>• reação exagerada a eventos secundários</li> <li>• prática disseminada do gerenciamento da impressão</li> </ul>

**Diagrama 5.2**  
**Características comuns entre dois tipos ideais e a**  
**Organização Cinematográfica**



# 6

## *Uma teoria para as Organizações Cinematográficas*

---

Neste capítulo esboço uma teoria para as Organizações Cinematográficas, ou Organizações de Simbolismo Intensivo (OSI). Com este objetivo, algumas proposições são apresentadas. O conjunto destas proposições constitui a base de uma teoria sobre o fenômeno estudado. Não é intenção apresentar definições fechadas, mas expressar o conceito através de categorias relativamente abertas. Ao final do capítulo, espero ter tornado o conceito de OSI minimamente tratável.

Na primeira seção – **Introdução** – retomo a questão da tendência de simbolização da vida social e da vida organizacional. Na segunda seção – **Da substância à imagem** – abordo a questão da transição da substância à imagem, que acompanha o fenômeno estudado. Na terceira seção – **Liderança simbólica** – apresento a primeira característica marcante das Organizações Cinematográficas, relacionada à utilização de recursos simbólicos pelos líderes. Na quarta seção – **Gerenciamento da impressão** – apresento a segunda característica marcante das Organizações Cinematográficas: a utilização maciça de técnicas de gerenciamento da impressão no processo de comunicação. Na quinta seção – **Inovação gerencial** – apresento a terceira característica marcante das Organizações Cinematográficas: o tratamento dramático dado à inovação gerencial. Na sexta seção – **Características da mão-de-obra** – apresento a quarta característica marcante das Organizações Cinematográficas: a presença relevante de analistas simbólicos entre a força de trabalho. Na última seção – **Conclusão** – apresento uma síntese do capítulo.



## 6.1. INTRODUÇÃO

A proposta de um novo tipo ideal – as OSI<sup>32</sup> – em Estudos Organizacionais justifica-se por ser a *simbolização* dos ambientes organizacionais um fenômeno emergente e relevante, que requer tratamento adequado.

Vivemos um amplo processo de *simbolização*, relacionado ao crescimento da conectividade entre atores, ao aumento da aceleração, à quebra de fronteiras em múltiplos níveis e à crescente interferência da mídia sobre a construção social da realidade.

Esse processo se manifesta nas organizações. O aumento da complexidade, por exemplo, leva ao esgotamento do modelo burocrático tradicional e provoca o surgimento de novas formas de organização do trabalho.

Nesta Era do espetáculo e da sociedade cinematográfica, as organizações parecem estar transformando-se em *reinos mágicos*, onde o espaço simbólico é ocupado pela retórica e pela manipulação dos sentidos.

Diante dessa tendência, uma questão deve ser colocada: configuraria o *processo de simbolização* nas organizações uma sofisticação dos sistemas de controle ou representaria ele uma possibilidade humanista de reversão da fragmentação ocorrida ao longo das últimas décadas?

Para esta pergunta não há resposta simples. Entretanto, algumas posições devem ser esclarecidas. Primeiramente, é necessário considerar que a *simbolização* dos ambientes organizacionais é inevitável, pois está ligada a um fenômeno maior, de caráter sociocultural. Em segundo lugar, é preciso admitir que esse processo é imprescindível. Com o aumento da complexidade, da aceleração e da fragmentação, a *manipulação simbólica* tornou-se imperativa na construção de modelos de interpretação da realidade e na definição de cursos de ação.

<sup>32</sup> É oportuno esclarecer a opção pelo uso do termo *Organização de Simbolismo Intensivo* e não *Empresa de Simbolismo Intensivo*, a analogia mais direta com Empresa de Trabalho Intensivo, Empresa de Capital Intensivo e Empresa de Conhecimento Intensivo. A razão é a seguinte: o termo empresa associa-se a uma entidade bem definida, com fronteiras claras. O termo organização é mais flexível e pode tanto referir-se a áreas específicas dentro da empresa, quanto ser igualado a empresa ou ainda significar redes formadas por duas ou mais empresas ou partes delas.

## 6.2. DA SUBSTÂNCIA À IMAGEM

No capítulo 3 apresentei o argumento que as OSI surgem num ambiente caracterizado por seis traços característicos: complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação. Cada um desses traços, separadamente, e o sistema formado pela interação entre eles, relaciona-se ao fenômeno do afastamento entre substância e imagem. Vejamos alguns outros aspectos dessa questão.

No mundo pré-moderno, o trabalhador, o trabalho e o produto do trabalho formavam um todo indivisível e auto-evidente. Substância e imagem estavam próximos e claramente ligados. No cenário organizacional contemporâneo isso não acontece. A organização do trabalho é fragmentada e o produto do trabalho está distante do trabalhador (Alvesson, 1990).

Nos ambientes organizacionais contemporâneos, a ação substantiva está dando lugar à manipulação da imagem<sup>33</sup>. A manipulação da imagem relaciona-se ao uso de símbolos, metáforas e retórica na condução dos assuntos organizacionais. Isso inclui a geração de *pseudo-ações* (construídas para afetar a percepção), a criação de uma *pseudo-cultura* (projetada pela alta administração para atender a objetivos organizacionais específicos) e o desenvolvimento de *pseudo-estruturas* (destinadas a legitimar situações, e não necessariamente a atender objetivos de eficiência e eficácia organizacionais).

O fenômeno corresponde a uma tendência sociocultural de afastamento entre os aspectos materiais e culturais da experiência humana, e à fragmentação das conexões entre essas duas instâncias.

Cada organização responde de forma diferente a esse afastamento. Ambientes organizacionais caracterizados por grande distanciamento entre substância e imagem são ambientes de alta intensidade simbólica. Os símbolos servem de pontes entre esses dois níveis de experiência, tornando a distância entre eles e a ambigüidade inerente à situação administráveis.

<sup>33</sup> Alvesson (1990) relaciona essa transição – da substância à imagem – a quatro tendências: mudanças culturais, aumento da complexidade e turbulência, expansão do setor de serviços na economia e expansão do papel da mídia. A formação da imagem é baseada na distância do objeto. No sentido que aqui emprego, dentro do contexto organizacional, uma imagem é uma construção social, operada por grupos de interesse para atender a determinados fins. Imagens são registros simbólicos construídos a partir de impressões individuais ou grupais. Cabe observar que uma imagem é sempre um registro limitado da realidade.



Essas condições levam às seguintes proposições:

**Proposição C1:** As transformações ambientais relacionadas ao modo de interação entre os atores, as mudanças organizacionais relacionadas à superação do modelo burocrático e a alteração das condições de realização do trabalho levaram a um afastamento entre substância e imagem.

**Proposição C2:** Nas organizações, o afastamento entre substância e imagem cria um espaço simbólico preenchido por ações de manipulação da imagem.

### 6.2.1. Definindo Organização de Simbolismo Intensivo

O desenvolvimento de um novo tipo ideal exige a definição de algumas características e a determinação de algumas fronteiras. Uma primeira forma de definir essas características é pelo uso de categorias tradicionais como cultura, estrutura e estratégia.

Quanto à cultura OSI são, em geral, organizações com baixa distância do poder e alto grau de cooperação entre indivíduos. São também ambientes onde o controle social se dá pela cultura organizacional. Neste contexto, métodos de gestão participativa, operando com controles persuasivos, encontram condições ideais de aplicação. Pessoas trabalhando em tais ambientes dispõem-se mais facilmente a processos de *construção direcionada da realidade*.

Quanto à estrutura OSI são, em geral, organizações pouco hierarquizadas e marcadas pelo trabalho em grupos e pela informalidade. Os modelos organizacionais são os mais variados: estruturas celulares, arranjos matriciais e outros formatos. A estrutura é dimensão secundária nas OSI.

Quanto à estratégia OSI são, em geral, organizações onde a idéia de planejamento estratégico – executado de forma ordenada e sistemática por um grupo de especialistas – dá lugar à idéia de *construção estratégica*<sup>34</sup> (Mintzberg, 1991) – um processo fluido de aprendizado e ação, onde a formulação e a implementação se sobrepõem no tempo. Nas OSI a estratégia não é tarefa de um grupo reduzido de planejadores. Todos participam todo o tempo de um processo de apreensão e interpretação do meio ambiente e da formulação de pequenas e grandes ações de direcionamento empresarial.

<sup>34</sup> *Crafting strategy* no original.

Estas definições dão uma primeira idéia do que são OSI. Podem ser necessárias, mas não são suficientes. Então, o que proponho é que as OSI sejam também caracterizadas com base em quatro parâmetros<sup>35</sup>: liderança, gerenciamento da impressão, inovação gerencial e mão-de-obra.

### 6.3. LIDERANÇA SIMBÓLICA

Liderança é dos temas mais populares entre acadêmicos e executivos. Sievers (1994: 159) comenta de forma bem-humorada a obsessão pelo assunto:

“... liderança e sexo têm sido continuamente reificados como objetos científicos, transformados em produtos que, pela sua grande atratividade, possam ser promovidos com infinitas variações de abordagem, modelo e posição”.

A maioria das definições de liderança inclui dois aspectos essenciais: primeiro, a liderança está ligada a fenômenos grupais; e segundo, a liderança envolve de alguma forma processos de influência. Isso pressupõe que o líder tem capacidade de direcionamento e que os cursos de ação não são exclusivamente determinados pelo líder, mas sim fruto de um processo de interação entre líder e liderados (Bergamini, 1994).

Pode-se afirmar que liderança é um processo interativo que envolve comando, influência, construção direcionada da realidade e sedução. Esse processo permeia os jogos de poder nas organizações.

Segundo Czarniawska-Joerges & Wolff (1991) as mudanças nas formas e estilos de liderança podem ser compreendidas por analogia com a contínua superação e transformação de estilos teatrais. Muda-se o estilo porque o gosto da audiência muda, porque os atores querem desempenhar de forma diferente seus papéis ou porque os produtores decidem por formatos mais rentáveis. Líderes e liderados são parceiros e cúmplices na encenação do mito da liderança.

<sup>35</sup> Estes parâmetros podem ser denominados provedores de narrativa. Um provedor de narrativa estimula um determinado discurso, entre muitos possíveis. O conteúdo deste discurso é função do objeto ao qual ele se refere, do contexto ao qual ele se aplica, do fim que ele pretende atingir e da posição do emissor.

### 6.3.1. Liderança e administração do sentido

A definição apresentada pode ser ampliada com o conceito de *administração do sentido* proposto por Smircich & Morgan (1982). Segundo esses autores, liderança é o processo pelo qual um ou mais indivíduos definem a realidade para outros indivíduos. Diz-se que o processo de liderança é efetivo quando o líder consegue articular a experiência e os sentidos compartilhados do grupo de uma certa forma e viabilizar determinados modos de ação.

Liderança é, portanto, um processo simbólico que envolve a criação de imagens e a definição de significados, um processo que ocorre por meio da interação entre os diversos atores envolvidos e compreende ações de interpretação, estruturação e transformação da realidade.

Segundo Smircich & Morgan, esse processo é mais evidente em ambientes pouco estruturados que em sistemas mais formalizados. Existe uma ligação de causalidade entre baixo grau de estruturação e alta intensidade simbólica. Essa ligação se dá pela constituição da *textura organizacional* (Cooper & Fox, 1990; Hosking & Fineman, 1990; Fineman & Hosking, 1990), a complexa rede informal de comunicação que permeia os processos decisórios e constitui base invisível de sustentação das organizações. Menor o grau de estruturação, mais relevantes os fluxos de comunicação informal e maior o uso de símbolos. Maior o grau de estruturação, maior o emprego de canais padronizados, normas e procedimentos e menor o uso da comunicação simbólica<sup>36</sup>.

Ambientes pouco estruturados constituem lugares propícios para o surgimento de *gerentes simbólicos*. Deal & Kennedy (1982) cunharam esta expressão para denominar líderes que realizam esforços intencionais para sustentar e dar forma à cultura organizacional. Gerentes simbólicos investem tempo e energia tratando de valores, rituais e outros elementos da cultura da empresa.

Segundo Deal & Kennedy (1982: 141-142), estes gerentes distinguem-se de seus pares em um certo número de fatores: primeiro, eles percebem a importância da cultura para a perenidade do sucesso; segundo, eles dividem com seus

---

<sup>36</sup> Em ambientes mais estruturados, normas e procedimentos institucionalizados fornecem a *moldura* para a interação entre líderes e liderados. Tais ambientes são caracterizados por conflitos e tensões entre os modos institucionalizados de liderança, que regem os comportamentos e ações, e os modos mais *naturais* de liderança, pelos quais os indivíduos podem reagir e modificar significados e padrões.

*companheiros culturais de viagem* a tarefa de construção do sucesso; e terceiro, eles são protagonistas (roteiristas, diretores e atores) no *drama* da empresa<sup>37</sup>.

### 6.3.2. Organizações de Simbolismo Intensivo e liderança

Nas OSI os líderes estão constantemente engajados em transformar situações complexas e ambíguas em questões solúveis. Eles conduzem a construção de agendas e a definição de problemas, criando pontos de referência e esquemas interpretativos para facilitar o atendimento dos objetivos organizacionais (Gioia & Chittipeddi, 1991). Esse processo se dá pelos canais informais e pela constante modificação da *textura organizacional*.

Em tais ambientes o nível de tensão tende a ser consideravelmente menor que em contextos mais estruturados. Além disso, a tensão se distribui por toda a rede organizacional.

Líderes simbólicos empregam amplamente símbolos, metáforas, retórica e imagens. Sua ação pode ser entendida como um processo de intervenção contínua sobre a rede de significados (ver Giacalone & Rosenfeld, 1991). Líderes simbólicos são capazes de compreender rapidamente a dinâmica organizacional e agir, empregando as mais diversas formas de comunicação, para direcionar determinados cursos de ação. Eles representam medos e esperanças da coletividade. Eles catalisam esses sentimentos e os encenam para a sua audiência.

Empreendedores são líderes em situações extremas. Eles lutam para mudar o mundo ao seu redor e criam novas realidades. Líderes simbólicos e intra-empresendedores são simulacros de empreendedores. Eles refletem e incorporam os desejos dos seus liderados em lugar de impor seus desejos. Mas também cultivam a imagem romântica e nostálgica do empreendedor, do *grande timoneiro*.

Os grandes empreendedores, à sua época, construíram impérios e transformaram o mundo. Os intra-empresendedores, sua versão atual, tentam repetir-lhes a *mise-*

---

<sup>37</sup> O livro "Corporate cultures", publicado por estes autores em 1982 foi uma das primeiras obras de *pop management* a tratar de cultura organizacional. O argumento defendido por eles, hoje criticado até mesmo nos meios gerencialistas, é que uma *cultura forte* constitui a base do sucesso empresarial. O sucesso de Deal & Kennedy entre consultores e executivos deve-se, em grande parte, à sua abordagem da cultura organizacional como algo manipulável pelos gerentes.

*en-scène* sem, contudo, conseguir a mesma grandiosidade. Usando *efeitos pirotécnicos*, eles transformam suas pequenas conquistas (aliás, nem sempre suas) em feitos cinematográficos, destinados essencialmente ao público interno. Sua eficácia como personagem é tanto maior quanto melhor eles representarem os desejos e atenderem as carências da audiência. Para facilitar a comunicação esses líderes têm usualmente sua persona pública esculpida por profissionais de relações públicas.

Líderes em OSI também emulam certas características do *executivo eficaz*. Em um mundo cada vez mais complexo, esses líderes lutam para manter uma aparência de controle e domínio sobre a situação. Realizando diagnósticos e interpretando eventos, eles alimentam seu próprio mito. Isto serve aos seus interesses pessoais e reduz (aparentemente) a complexidade e ambigüidade ambientais, gerando uma imagem de controlabilidade e simplicidade<sup>38</sup>.

Estas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição C3:** Organizações Cinematográficas são ambientes onde o nível de estruturação é baixo e a distância entre substância e imagem é alta. Tais ambientes favorecem o surgimento e desenvolvimento da liderança simbólica.

**Proposição C4:** Atuando em ambientes ambíguos, líderes simbólicos empregam metáforas, retórica, imagens e símbolos para intervir na textura organizacional.

### 6.3.3. *Carisma e perpetuação da imaturidade*

Um atributo que é freqüentemente associado aos líderes de OSI é o carisma. Carisma é definido como uma força de origem divina conferida a uma pessoa, não para seu uso pessoal, mas em vista das necessidades da comunidade religiosa (Holanda Ferreira, 1986: 354). Essa força implica habilidades especiais de liderança e condução de pessoas. Segundo Max Weber, o carisma aparta os que o possuem do homem comum, tornando-os possuidores de qualidades e poderes excepcionais ou sobre-humanos (Sievers, 1994: 168).

---

<sup>38</sup> Essas condições são essenciais para a gestão em ambientes turbulentos. Um sistema que absorve todas as informações e toda a complexidade do meio tende ao imobilismo e ao declínio, por não conseguir gerar cursos adequados de ação. Por outro lado, um *descolamento* exagerado entre *substância* e *imagem* pode levar a organização a uma supersimplificação da realidade ambiental e a uma idealização das suas capacidades. As OSI, nesse sentido, são sistemas em equilíbrio instável, onde a ação dos líderes vincula-se à administração da fronteira e à construção interna de modelos interpretativos que devem refletir a realidade externa.

Líderes carismáticos induzem em seus liderados uma aceitação inquestionável de sua autoridade. Identificação, envolvimento e comprometimento são conseguidos pela manipulação da emoção e da afeição. A liderança carismática relaciona-se, portanto, ao exercício de influência pela força da personalidade.

Analisando as implicações do exercício do carisma, Hopfl (1992) conclui que uma relação líder-liderado prolongada e baseada no exercício do carisma é patológica. A delegação de poder dos liderados ao líder nos processos de construção da realidade implica uma ameaça à identidade e à coerência individual.

Segundo Sievers (1994) a liderança perpetua a imaturidade de líderes e liderados. O autor desenvolve esse argumento a partir dos conceitos de *reificação* e *deificação*. Segundo ele:

“A reificação, por meio da qual homens em seus papéis de trabalhadores são convertidos em produtos, é acompanhada e intensamente reforçada por uma objetivação interdependente dos proprietários e gerentes como deuses ou seres divinos.” (Sievers, 1994: 171)

A liderança pode, portanto, ser vista como um mito, uma construção mental que ajuda a perpetuar um dada situação. O pressuposto que permeia tal situação é que os homens são imaturos e dependentes e agradeceriam de bom coração quem os livrasse do fardo das decisões e os guiasse (Sievers, 1994)<sup>39</sup>.

Se concordarmos com os argumentos de Hopfl (1992) e Sievers (1994), teremos que a função da liderança é estabelecer uma ponte entre *deificados* – líderes – e *reificados* – liderados – de forma a cumprir os objetivos e metas organizacionais<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Sievers utiliza a teoria dos objetos relacionais de Melanie Klein para sustentar seu argumento. A idéia básica é que a maturidade é construída através de toda a vida, em um processo mediado por objetos transacionais. A reificação e a deificação impedem esses processos e, portanto, condenam à imaturidade (Sievers, 1994: 201-212).

<sup>40</sup> Mesmo quando alguma função de liderança é delegada aos liderados, a situação não se altera. Embora eles sejam investidos de alguma energia extra para motivar seus pares na direção desejada, continuam sendo instrumentos de produção.



## 6.4. GERENCIAMENTO DA IMPRESSÃO

Gerenciamento da impressão pode ser definido como a arte de projetar e executar uma determinada forma de comunicação ou interação de maneira que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos planejados. Isso pode ser aplicado tanto à audiência externa quanto ao público interno. Segundo Morgan, Frost & Pondy (1983: 20):

“Organizações estão notavelmente envolvidas com as atividades de gerenciamento da impressão, em relação ao público em geral, outras corporações, consumidores, funcionários, governo e outros atores significativos, capazes de influenciar seu bem-estar”.

O gerenciamento da impressão tem-se constituído em um campo de estudo para acadêmicos e em um campo de atuação para consultores especializados. Entre consultores, o filão de negócios é promissor e ocupa todo tipo de profissional: consultores de imagem, professores de etiqueta, especialistas em relações-públicas, etc. Esses especialistas ajudam executivos a definir uma imagem pública, a conseguir espaço na mídia, a vestir-se e a comportar-se socialmente. Chegam a *fabricar* biografias e *reconstruir* o passado dos clientes<sup>41</sup>. Não é por acaso que entre acadêmicos o gerenciamento da impressão é associado a ações manipulativas e falsidade (Rosenfeld & Giacalone, 1991).

O gerenciamento da impressão relaciona-se com controle social e com conformidade. Conformidade é “a tendência dos indivíduos de adaptar seus comportamentos ao comportamento dos outros ao seu redor” (Ralston & Elsass 1991: 241). Em ambientes organizacionais, a conformidade é determinada por pressões ou pelo desejo dos funcionários em comportar-se da maneira mais adequada para obter recompensas. Esse comportamento, qualquer que seja sua razão, vai exigir do funcionário o uso de técnicas de gerenciamento da impressão<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Segundo Martinko (1991: 262-263), objetivos típicos de *gerenciamento da impressão* incluem parecer desejável, atraente, competente, poderoso e culto. O autor apresenta um guia prático para o processo de gerenciamento da impressão em seis etapas: (1) avaliação da situação (ambiente organizacional, audiência e indivíduo); (2) identificação e definição de prioridades quanto aos objetivos do gerenciamento da impressão; (3) seleção das táticas apropriadas; (4) realização dos comportamentos específicos; (5) avaliação da reação da audiência e dos resultados individuais; e (6) manutenção ou modificação dos objetivos e táticas.

<sup>42</sup> Experimentos demonstram que indivíduos tenderão a determinados comportamentos mesmo contra suas crenças interiores, apenas para obter conformidade com as opiniões ou o consenso do



Em empresas a conformidade do indivíduo ao grupo ou situação pode ser relacionada a outras características organizacionais. Um *baixo nível de conformidade* pode significar maiores níveis de criatividade, inovação e renovação para a organização. Por outro lado, pode também significar falta de coesão e existência potencial de conflitos. Inversamente, um *alto nível de conformidade* pode significar melhores relações interpessoais, baixo nível de conflito e mais espírito de equipe. Por outro lado, pode também gerar dificuldades para mudar, ajudando a perpetuar uma cultura conservadora, avessa a inovações.

#### 6.4.1. Comunicação simbólica

Nas empresas, a comunicação é utilizada para afetar as percepções e interpretações (Russ, 1991). A comunicação também pode estar direcionada tanto ao público interno quanto ao público externo.

Parte da literatura sobre gestão ainda adota um pressuposto de racionalidade permeando as decisões e ações gerenciais. A corrente do Simbolismo Organizacional, por outro lado, focaliza o ambíguo e o complexo nas atividades dos executivos. Tal corrente procura evidenciar como indivíduos enfrentam situações sujeitas a interpretações. Uma importante função gerencial é *organizar o ambiente* e criar visões compartilhadas. Isso reduz a complexidade e a variedade de interpretações possíveis, evita a imobilidade e viabiliza ações.

A comunicação simbólica permeia as interações humanas e o dia-a-dia das organizações. Ela se dá tanto por meio de fábulas, ritos e rituais quanto por meio de artefatos mais prosaicos, como memorandos e relatórios.

Atores organizacionais constantemente buscam apoio para a realização de seus projetos. Em ambientes de *baixa intensidade simbólica* a comunicação simbólica complementa os modos mais formais de comunicação. Em ambientes de *alta intensidade simbólica*, a comunicação simbólica é fundamental. Ela dá forma à *textura organizacional* e é fruto de atenção de todos os grupos de interesse.

Uma questão importante é a motivação dos executivos na utilização da comunicação simbólica. Parece haver consenso que tais práticas são usualmente

---

grupo. Essa tendência de atitude individual é tanto mais acentuada quanto mais ambígua for a situação (Ralston & Elsass, 1991).

associadas a objetivos pessoais do utilizadores<sup>43</sup>. Por outro lado, não se pode ignorar que o gerenciamento da impressão e a comunicação simbólica são atividades inerentes às organizações contemporâneas. Segundo Pfeffer:

“A função daqueles que desejam exercer poder nas organizações é apresentar as decisões e atividades de uma maneira expressiva e sensível para os membros da organização, de forma que o consenso social e as definições sociais ao redor destas atividades e decisões possam se desenvolver.” (Pfeffer, 1981: 188)

### 6.4.2. Retórica

Segundo Czarniawska-Joerges (1992) as organizações são palco de um paradoxo. O mito dominante é que gerentes são homens de ação. Sua antítese é o *arquétipo* do político corrupto, que tem sua imagem associada à manipulação da impressão e ao uso da retórica. Ocorre que o trabalho dos gerentes consiste cada vez mais de conversas, persuasão e retórica<sup>44</sup>. Nas organizações, o uso da retórica destina-se a assegurar conformidade e comportamentos adequados (Hopfl, 1995).

Retórica pode ser definida como eloquência artificial ou uso elaborado e pomposo da linguagem, rico na forma porém vazio de idéias. Segundo Linstead (1995), retórica relaciona-se aos meios pelos quais *campos discursivos* são arranjados e articulados na forma de um texto específico, com o objetivo persuasivo de naturalizar situações e opiniões.

Em sua origem, a retórica era o estudo sistemático da oratória aplicado ao treinamento para os debates e os discursos públicos. Para Aristóteles, retórica era a arte da persuasão. Para Platão, retórica era uma das capacidades de um jovem preparado para a vida pública, que consistia em argumentar a favor e contra uma posição, qualquer que fosse esta, geralmente com efeitos destrutivos (Webster New World Dictionary, 1995).

---

<sup>43</sup> Russ (1991), por exemplo, cita a manipulação de relatórios anuais de empresas. Segundo ele, estudos mostram que informações desfavoráveis tendem a ser atribuídas a fatores externos, enquanto que resultados favoráveis são atribuídos a causas internas. Tais relatórios parecem ser construídos de forma a fornecer uma imagem que os dirigentes são senhores da situação e têm controle sobre o desempenho da empresa.

<sup>44</sup> No dia-a-dia gerentes usam recursos simbólicos para se comunicarem com seus liderados. Nesse sentido, é significativa a popularidade dos cursos de oratória e dos livros sobre técnicas de persuasão. Inicialmente destinados a atores e políticos, os cursos de oratória têm atraído em massa o público empresarial.

Entre os gregos e romanos a retórica, que hoje usualmente associamos a algo negativo, inconsistente e enganoso, tinha, ao contrário, grande valor e estava associada à teoria do conhecimento. O conceito clássico de retórica é que ela deve ser reflexo da verdade absoluta ou da realidade.

Contemporaneamente, esse pressuposto deu lugar a outro, segundo o qual a linguagem determina o que a realidade significa. A linguagem é uma estrutura sociocultural que preexiste e condiciona o indivíduo como ser social.

Essa condição está sendo sublinhada e acentuada por várias *instituições* criadas no século 20 como o cinema e a televisão. Todas essas entidades são eminentemente retóricas, destinadas a persuadir<sup>45</sup>.

A retórica manifesta-se como um tipo de performance orientada para a construção de determinados sentidos. Em ambientes de alta intensidade simbólica um orador, exercitando sua maestria nas habilidades retóricas e procurando causar certa impressão na audiência, deve mostrar emoções e sentimentos como se fossem os seus próprios. Para Hopfl (1995), as emoções representadas tornam-se indistinguíveis de sentimentos genuínos. Para que a persuasão seja bem-sucedida, é necessário que o ator aceite certas normas de conduta e negue ambivalências pessoais. A personificação, portanto, afeta o ator<sup>46</sup>.

Estas condições levam à seguinte proposição:

---

<sup>45</sup> Linstead *denuncia* a não-transparência da linguagem. Segundo ele, texto e contexto são inseparáveis: “A linguagem não é neutra e apolítica, mas produtiva, sintética, transformativa, ideológica”. (Linstead, 1995: 248)

<sup>46</sup> Alter (1992) denomina *fadiga do ator* a consequência para os indivíduos da instabilidade, dos jogos de poder, dos conflitos e da exigência de eficácia. Analisando *empresas informacionais*, este autor argumenta que em tais ambientes a maior autonomia em relação a regras e hierarquia ocorre junto a uma redução da autonomia individual em relação aos colegas, pois aumentam as relações de interdependência. A mutabilidade dos processos e o imperativo da flexibilidade e agilidade inviabilizam o controle via normatização de procedimentos. Daí surge a necessidade de produção de uma cultura coletiva, capaz de assegurar estabilidade e eficácia. O investimento neste sentido busca a normatização das relações interpessoais e a eleição de valores centrais como orientação para resultados, participação, foco no cliente e criatividade. A maior interdependência entre profissionais gera uma *nova lei tribal*, tão ou mais rígida que as antigas regras baseadas em normas e procedimentos, constituindo *pesado fardo afetivo* para os profissionais, obrigados a estar permanentemente ligados a amigos e aliados. Junto com a sobrecarga de trabalho, esses profissionais têm de administrar papéis muitas vezes contrários às suas expectativas e valores.

**Proposição C5:** em Organizações Cinematográficas os atores organizacionais aplicam técnicas de gerenciamento da impressão, por meio do uso de metáforas, retórica, imagens e símbolos.

## 6.5. INOVAÇÃO GERENCIAL

Inovação gerencial é um tema que tem ganho crescente atenção. A pressão por competitividade produziu um discurso pró-inovação. Em algumas empresas, o comportamento inovativo chega a ser obsessivo.

Nas OSI o processo de inovação gerencial adquire contornos próprios, sendo caracterizado pela alta intensidade simbólica e pela elevada carga dramática.

Inovação pode ser definida como o desenvolvimento e implementação de novas idéias em um contexto institucionalizado (Van de Ven, 1986). Uma inovação pode aplicar-se tanto a produtos, processos e tecnologias quanto a formas de organizar o trabalho.

Inovação gerencial é o processo relacionado ao desenvolvimento e implementação de novas idéias relacionadas a mudanças na estrutura, na estratégia, na cultura, nos sistemas e em outras variáveis organizacionais.

Empresas são entidades concebidas para garantir confiabilidade e reprodutibilidade. Isso as leva a dar prioridade a comportamentos de manutenção em lugar de privilegiar atitudes inovativas. Inovações, em tal contexto, podem ser consideradas eventos de exceção na vida organizacional.

Na última década, entretanto, um *novo discurso gerencial*, relacionando a capacidade de inovar com temas como globalização e competitividade, tornou-se dominante. De exceções programadas, inovações passaram a fazer parte do dia-a-dia das empresas.

Uma característica das inovações gerenciais é a dificuldade em se determinar seus efeitos sobre o desempenho organizacional (Kimberly, 1981). Isso inviabiliza análises puramente objetivas sobre a conveniência de se adotar determinadas inovações e agrava um dos problemas centrais das inovações: a mobilização das pessoas para aceitar novas idéias e oportunidades (Van de Ven 1986).

### 6.5.1. Modas e modismos gerenciais

Abrahamson (1991), baseando-se em um trabalho de sistematização sobre a difusão de inovações realizado por Rogers (1983), afirma que a literatura sobre inovações é marcada por um discurso *racionalista e pró-inovação*. Esse tipo de abordagem – a *perspectiva da escolha eficiente* – é sustentada por dois pressupostos: primeiro, que as organizações, em um determinado grupo, podem escolher de forma livre e independente a inovação gerencial a ser adotada; e segundo, que as organizações conhecem seus objetivos e possuem alta capacidade de predição sobre os impactos da inovação adotada.

Buscando estruturar uma tipologia que contivesse e ampliasse esses pontos de vista, Abrahamson propõe dois *contrapressupostos*. Ao primeiro pressuposto ele contrapõe o da *influência externa*, que afirma que organizações fora do grupo influenciam as escolhas das organizações dentro do grupo. Ao segundo pressuposto, Abrahamson contrapõe o da *incerteza*, que afirma que organizações têm frequentemente pouca clareza quanto aos objetivos e à eficiência das tecnologias administrativas. Por isso, elas tendem a *imitar* outras organizações.

Os dois pressupostos dominantes e seus respectivos contrapressupostos constituem quatro perspectivas que ajudam a compreender a difusão de inovações gerenciais (ver quadro 6.1). Vejamos então as características essenciais de cada uma dessas perspectivas:

- ❑ A *perspectiva da escolha eficiente* pressupõe que determinada inovação, racionalmente escolhida, maximizará a eficiência da organização.
- ❑ A *perspectiva da seleção forçada* afirma que as organizações não são completamente independentes para escolher que inovações administrativas adotar ou rejeitar. Agentes externos podem influenciar ou impor decisões.
- ❑ A *perspectiva da moda* e a *perspectiva do modismo* partilham o seguinte pressuposto: sob condições de incerteza, as organizações tendem a imitar outras organizações. O que diferencia essas duas perspectivas é o seguinte: na *perspectiva da moda* as organizações são influenciadas por *atores* fora do seu grupo; na *perspectiva do modismo* inovações são difundidas quando organizações imitam outras organizações dentro do mesmo grupo.

### Quadro 6.1

#### Adoção e rejeição de inovações

		Dimensão da influência externa	
		Processo de imitação não induz a difusão ou rejeição	Processo de imitação induz a difusão ou rejeição
Dimensão da imitação	Organizações em um determinado grupo determinam a difusão e rejeição neste grupo	Perspectiva da Escolha Eficiente	Perspectiva do Modismo
	Organizações fora de um determinado grupo determinam a difusão e rejeição neste grupo	Perspectiva da Seleção Forçada	Perspectiva da Moda

fonte: Abrahamson (1991: 591)

#### 6.5.2. O ciclo de vida das panacéias gerenciais

A tipologia desenvolvida por Abrahamson ajuda a entender a questão da *adoção e rejeição de inovações* e introduz os conceitos de *moda e modismo*, formas típicas nos processos de inovação nas organizações contemporâneas. Uma abordagem complementar a essas idéias é o conceito de *evolução da inovação*, que enfoca o percurso das inovações gerenciais, desde o aparecimento até o abandono.

O conceito *da evolução da inovação* procura explicar, a partir da metáfora do ciclo de vida, como uma inovação surge, evolui e experimenta o declínio. Gill & Whittle (1992) afirmam que técnicas administrativas são criadas e vendidas como panacéias em pacotes de consultoria. Essas *panacéias* possuem um *ciclo de vida* que vai do entusiasmo da adoção à desilusão do abandono, quando uma panacéia substituta reinicia o ciclo.

Esse fenômeno pode ser relacionado a razões culturais. Empresas são entidades *geradoras de ação* (Starbuck, 1983). Organizações que adotam inovações são percebidas como flexíveis e adaptáveis. Organizações que não adotam inovações

são vistas como inertes ou patológicas, ignorando as mudanças e isolando-se do meio ambiente<sup>47</sup>.

Em grau crescente executivos, individualmente, e empresas, institucionalmente, cultivam uma imagem de *movimento*. Essa imagem, e o discurso correspondente, tem forte impacto sobre a condução de processos de inovação. A pressão criada por resultados pode levar tanto ao abandono prematuro de novas idéias, ainda não amadurecidas, quanto à introdução contínua de novas práticas gerenciais, constituindo comportamento anti-intelectual, avesso à reflexão crítica. O resultado é a proliferação de receitas e pacotes<sup>48</sup>.

Outra razão para o fenômeno do *ciclo das panacéias* pode ser encontrada na análise dos fatores psicodinâmicos (Gill & Whittle, 1992). Essa abordagem mostra como a adoção ou rejeição de inovações pode refletir ansiedades e carências dos indivíduos e grupos. Em contextos complexos e ambíguos, como no caso das OSI, respostas pretensamente inovativas, que simplificam a realidade e apresentam-se como *tábuas de salvação*, podem ser aceitas sem questionamento.

Estas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição C6:** Organizações Cinematográficas constituem ambientes sensíveis a pressões externas para a adoção de inovações gerenciais. Sua configuração interna, por sua vez, favorece a adoção de modas e modismos.

### 6.5.3. Comunicação dramática

Para compreender os processos de inovação gerencial, é imprescindível entender sua *microdinâmica* e a interação entre eles e os indivíduos. Pessoas desenvolvem, modificam e implementam inovações. Inovações podem transformar processos decisórios, mudar limites de autoridade e alterar a distribuição de poder na empresa. Pessoas são afetadas por inovações e reagem a elas. Inovações podem aglutinar pessoas ao seu redor ou contra elas.

---

<sup>47</sup> Organizações que adotam inovações em larga escala podem, de fato, estar tendo problemas de adaptação ao meio ambiente, pois não conseguem diferenciar entre inovações adequadas e inadequadas. Ver Kimberly (1981: 92).

<sup>48</sup> Há, de fato, um distanciamento entre a *imagem* e a *substância* das inovações gerenciais. Cultivar uma retórica puramente laudatória quanto aos resultados parece ter-se tornado hábito entre *fornecedores* – consultores – e *clientes* – executivos – de panacéias gerenciais.



Novas idéias surgem e são avaliadas pelos grupos na organização. O resultado dessa avaliação pode ser expresso com aparente clareza e objetividade. Além da superfície, entretanto, esse processo pode envolver crenças e interesses individuais não revelados ou *não reveláveis*.

Nas OSI, ações e eventos simbólicos ocorrem em todas as etapas dos processos de inovação gerencial: na definição da inovação a ser adotada, na criação de um ambiente adequado para sua implantação, no convencimento de atores resistentes à transformação, na legitimação da mudança implantada e na avaliação de seus resultados.

Lampel (1994) analisou eventos associados a inovações tecnológicas como a apresentação do sistema de iluminação elétrico por Thomas Edson e a apresentação do computador Next por Steven Jobs<sup>49</sup>. O autor argumenta que o sucesso de inovações de grande impacto depende da capacidade do agente inovador de quebrar a resistência do mercado e de eventuais financiadores por meio de ações dramáticas que envolvam a demonstração das possibilidades da inovação. Ações e eventos dramáticos afetam a cognição e influenciam decisões, constituindo-se em elementos de persuasão. As conclusões de Lampel sobre inovações tecnológicas podem ser transpostas para inovações gerenciais.

Em processos de inovação gerencial agentes inovadores, como executivos e consultores, enfrentam um duplo desafio quando tentam implementar novos sistemas e idéias: de um lado, eles têm de lidar com a resistência interna de indivíduos e grupos; de outro, eles sofrem as pressões de um ambiente de negócios saturado por modas e modismos. Em tal contexto, o apoio a novas idéias é freqüentemente difícil de obter. Além destas, existe também a dificuldade de avaliar os impactos e eventuais benefícios gerados para a organização.

Para enfrentar as barreiras à adoção os agentes de inovação gerencial usam comunicação dramática, manipulando imagens, metáforas e símbolos. Isso ocorre não apenas em eventos específicos, mas também nas interações do dia-a-dia.

As formas mais objetivas de comunicação convidam a platéia a analisar racionalmente a inovação apresentada. Isso pode gerar incertezas, reduzindo a

---

<sup>49</sup> A apresentação do Next à imprensa especializada foi feita a bordo de um Concorde com o intuito de associar a velocidade do computador à velocidade do avião.

confiança entre apoiadores potenciais. A *comunicação dramática*, por outro lado, distancia-se da objetividade, induz à empatia e busca gerar suporte e entusiasmo. Usando símbolos, imagens e metáforas, ela tende a ser mais efetiva que a comunicação objetiva.

Essa efetividade vem da capacidade de sedução própria da forma como esse processo é construído. Nos palcos da comunicação subjetiva a platéia não costuma questionar a gramática simbólica. Membros da organização envolvidos nessas encenações tendem a se sentir como participantes, não como audiência e muito menos como observadores críticos.

Lampel (1994) estabelece uma analogia entre a *comunicação dramática* e o processo induzido pelos filmes de ficção científica. Em ambos os casos a comunicação, a ligação entre audiência e filme, ou entre audiência e agente inovador, só é factível porque a audiência é estimulada a negar o realismo, desarmando os quadros de referência e critérios normalmente empregados para interpretar e avaliar novas idéias. A *comunicação dramática* é baseada em humor, emoção e afeição, não em objetividade.

À pergunta: *por que adotar determinada inovação gerencial?* Normalmente se responde: *para ser mais competitivo* ou coisa equivalente. Essas respostas são usualmente vagas e decisões de adoção baseiam-se em visões otimistas e *exercícios de pensamento positivo*. A adoção é um ato de fé.

Decisões e escolhas em processos de inovação gerencial são raramente claras quanto ao melhor resultado. Essa falta de clareza ocorre tanto durante a decisão de adoção, quanto durante a implementação da idéia ou sistema, como também na avaliação dos resultados. Essas três etapas são permeadas pela interação entre os atores. Ao longo desse processo, o grupo constrói sentidos e significados. A comunicação dramática é parte essencial do processo (ver Armenakis et alii, 1995).

Estas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição C7:** nas Organizações Cinematográficas a inovação gerencial é tratada como processo dramatúrgico. Em tais ambientes, agentes de inovação empregam recursos de comunicação dramática na seleção, na implementação e na avaliação dos resultados gerados por inovações gerenciais.

## 6.6. ANALISTAS SIMBÓLICOS

O aumento da complexidade e da abstração no trabalho pode estar dando origem a uma nova classe de trabalhadores: os analistas simbólicos. O argumento é defendido por Reich (1992).

O autor observa que as grandes corporações podem ter mantido uma imagem corporativa forte e parte da antiga liturgia do poder, mas por trás da fachada muita coisa mudou. As corporações contemporâneas lembram apenas superficialmente suas correspondentes de uma década atrás.

Nas empresas modernas, estruturas verticalizadas estão sendo desmanchadas com a implantação de células de trabalho e de gerências de processos. A gestão, que antes se fazia por distribuição de papéis e de autoridade, hoje relaciona-se mais com a coordenação de alianças estratégicas, fornecedores externos e equipes temporárias. A autoridade e o poder tornaram-se entidades fluidas e a retórica e a sedução ganharam espaço. Além disso, o *contrato de tempo* também foi alterado. Qualquer arranjo hoje é temporário. Muda-se cada vez mais e em menos tempo.

As corporações contemporâneas podem ser redes regionais, nacionais ou internacionais. Pesquisa e desenvolvimento, engenharia, produção e distribuição, antes funções concentradas em poucos locais e submetidas a um controle central, podem agora estar distribuídas em diferentes continentes. Na nova realidade organizacional fluxos de investimento, produtos, serviços e conhecimento cruzam facilmente fronteiras organizacionais e fronteiras nacionais. Mudou profundamente a forma de gerir e organizar.

Em ambientes complexos, o tratamento puramente racional da realidade mostra seus limites e o trabalho passa a ser caracterizado por uma alta intensidade de abstração.

*Analistas simbólicos* são os profissionais essenciais para fazer frente à complexidade da gestão das empresas contemporâneas. Eles constituem parte importante da mão-de-obra das OSI.

Reich advoga que as classificações de empregos existentes não refletem adequadamente as mudanças em curso e propõe três novas categorias:

- **trabalhos rotineiros**, que incluem atividades de produção e de prestação de serviços caracterizados por tarefas repetitivas;

- ❑ *serviços pessoais*, que também incluem atividades rotineiras, mas que são prestadas em uma base pessoal; e
- ❑ *serviços de análise simbólica*, que incluem identificação e solução de problemas e atividades estratégicas.

A categoria dos analistas simbólicos pode incluir designers gráficos, cientistas, trabalhadores culturais, artistas, consultores, estrategistas e, é claro, administradores. Esses profissionais tendem a constituir uma nova elite da força de trabalho.

Analistas Simbólicos identificam e solucionam problemas pela manipulação de símbolos. Suas habilidades incluem itens tão díspares como algoritmos matemáticos e conceitos de Psicologia Social.

Sua função é simplificar a realidade em imagens abstratas, que possam ser rearranjadas e comunicadas a outros especialistas, tornadas objeto de experimentos e transformadas novamente em realidade.

O produto do seu trabalho compreende uma gama variada de itens como novas moléculas, filmes, melhorias de processo, novos arranjos organizacionais e novas estratégias de mercado.

Analistas Simbólicos não são necessariamente membros de categorias profissionais. Categorias profissionais são definidas pelo domínio de um determinado campo de conhecimento. Este conhecimento, portanto, preexiste e está institucionalizado. Trabalhando em ambientes complexos e *caóticos*, analistas simbólicos não podem ater-se apenas ao *estoque* de conhecimento existente. Eles têm de lidar criativamente com esse estoque de conhecimento, mas tem também de enfrentar a fragmentação da informação e a obsolescência das soluções conhecidas.

Seu processo de trabalho compreende principalmente atividades abstratas. Os resultados nem sempre são tangíveis ou diretamente mensuráveis. O distanciamento do seu trabalho – caracterizado pela manipulação de imagens e representações – e a realidade é necessariamente grande. Estas duas instâncias, entretanto, devem estar ligadas por um conjunto ao relações simbólicas.

É importante não confundir serviços de análise simbólica com o trabalho exercido em certos setores de atividades aparentemente criativas como a propaganda ou o cinema. Ocorre que muitas dessas atividades, antes realmente

marcadas pela inovação e pela criatividade, têm sido objeto de institucionalização e padronização.

Por outro lado, uma atividade que poderia ser considerada como antítese da análise simbólica, como os serviços de auditoria, encontram-se hoje em transformação. Algumas empresas estão dando a esse serviço um novo enfoque, procurando agregar à função tarefas mais criativas. Portanto, não é possível definir se uma função é ou não análise simbólica que a partir de seu próprio contexto.

Estas condições levam à seguinte proposição:

**Proposição C8:** o trabalho em Organizações Cinematográficas é caracterizado por: grau elevado de abstração, fragmentação, criatividade, inovação e manipulação de símbolos. Portanto, a presença de analistas simbólicos entre a força de trabalho é relevante.

## 6.7. CONCLUSÃO

Neste capítulo procurei estabelecer as bases de uma teoria para as Organizações Cinematográficas, ou Organizações de Simbolismo Intensivo. Tal base foi desenvolvida através de oito proposições.

- A Proposição C1 relaciona as mudanças ambientais ocorridas nas últimas décadas ao fenômeno do afastamento entre substância e realidade.
- A Proposição C2 observa que o afastamento entre substância e imagem cria um espaço simbólico preenchido por ações de manipulação da imagem.
- A Proposição C3 registra que Organizações Cinematográficas constituem ambientes que favorecem o surgimento e desenvolvimento da liderança simbólica.
- A Proposição C4 observa que líderes simbólicos empregam metáforas, retórica, imagens e símbolos para intervir na textura organizacional.
- A Proposição C5 afirma que, em Organizações Cinematográficas, os atores organizacionais aplicam técnicas de gerenciamento da impressão.
- A Proposição C6 observa que Organizações Cinematográficas constituem ambientes propícios para a adoção de inovações e de modas e modismos gerenciais.
- A Proposição C7 afirma que nas Organizações Cinematográficas a inovação gerencial é tratada como evento dramático.

- A Proposição C8 afirma que a presença de analistas simbólicos entre a força de trabalho das Organizações Cinematográficas é relevante.

O próximo capítulo trás dois casos que ilustram o conceito de OSI. O capítulo subsequente apresentam a metodologia de pesquisa e a pesquisa de campo.

# 7

## *Organizações Cinematográficas na prática*

---

Dentro do *cânone funcionalista-positivista*, cientistas organizacionais devem basear suas análises em robustos dados quantitativos. Evidências anedóticas são usualmente consideradas viciadas e superficiais. Porém, recentemente, a neutralidade e cientificidade dos métodos quantitativos foi colocada em dúvida (ver, por exemplo: Philips, 1992). Evidências anedóticas são úteis, não para comprovar hipóteses ou solucionar questões de pesquisa, mas para ilustrar questões e proposições. Tal é o caso nesta etapa do trabalho.

Neste capítulo procuro ilustrar o conceito de Organização Cinematográfica, ou Organização de Simbolismo Intensivo (OSI), recorrendo a evidências anedóticas.

Na primeira seção – **Introdução** – mostro como, em uma pesquisa de campo, o fenômeno do aumento da intensidade simbólica no ambiente organizacional foi pela primeira vez percebido. Na segunda seção – **O Caso “Whittle Communications”** – apresento o caso dessa empresa que teve crescimento explosivo entre os anos 80 e 90. Na terceira seção – **O caso “MTV”** – apresento o caso de outra empresa do setor de entretenimento. Na quarta seção – **Conclusão** – apresento uma síntese do capítulo.

### **7.1. INTRODUÇÃO**

Há alguns anos, dois colegas e eu realizamos uma pesquisa de campo em uma empresa farmacêutica (Wood, Curado & Campos, 1994; 1995). Essa empresa havia passado por uma grave crise após a fusão da sua unidade industrial com a unidade industrial de uma outra companhia, recém-adquirida. No ápice da crise,



toda a equipe gerencial foi substituída e um novo modelo de gestão foi implementado. Nosso principal interesse era investigar o papel dos novos líderes no processo de mudança organizacional conduzido na empresa.

Na condução da pesquisa, entrevistamos cerca de vinte pessoas envolvidas com o processo de mudança, inclusive operários. As entrevistas neste último grupo foram as mais reveladoras. Quando perguntamos a alguns operários sobre sua participação no processo de mudança, fomos surpreendidos pela maneira como utilizavam o *discurso da intervenção cultural* para explicar o processo que haviam experimentado. Escutamos com frequência expressões como “foi o choque cultural e de valores que provocou a crise” ou “tínhamos a cultura errada” ou ainda “precisávamos mudar nossa cultura”.

A apropriação da retórica da *engenharia cultural* não foi o único fenômeno que nos chamou a atenção. O processo de mudança, e o seu sucesso, estavam ligados a um novo contrato social, estabelecido entre o grupo gerencial e os operários, baseado em comprometimento e participação. Para garantir essas condições, um conjunto completo de rituais, práticas de gerenciamento da impressão e manipulação da imagem foram implementados.

Essas novas condições afetaram o estilo gerencial da empresa: a liderança autoritária e centralizadora deu lugar a uma gestão mais aberta; controles e normas foram amenizados e/ou substituídos por declarações de missões e visões de futuro; e símbolos, artefatos e retórica passaram a ser intensamente utilizados. A empresa que pesquisamos havia se tornado o que passei a denominar Organização de Simbolismo Intensivo.

Além das tendências socioculturais mencionadas em capítulos anteriores, a simbolização do ambiente de trabalho está relacionada aos processos de mudança organizacional.

A *febre* da mudança organizacional teve seu ápice na década de 80 mas, dez anos depois, parece não ter perdido seu vigor. A década de 80 foi também a época em que os executivos ficaram fascinados com o discurso da cultura organizacional (Schein, 1985; Kilmann, 1991; Deal & Kennedy, 1982). Foi quando eles se sensibilizaram para o lado subjetivo da gestão empresarial. Em seminários e *workshops* lhes foi dito que a cultura poderia ser gerenciada e que comportamentos e valores poderiam ser modificados por intermédio de ações simbólicas. Tudo isso para melhorar o desempenho organizacional (Wood & Caldas, 1995).

Os processos de mudança experimentados pelas empresas nos últimos anos apresentam alguns aspectos comuns envolvendo a organização do trabalho, as estruturas adotadas e a modernização tecnológica. Também apresentam similaridades em relação à manipulação simbólica e ao controle – ou tentativa de controle – da cultura organizacional.

Quanto a este último aspecto, algumas tendências parecem destacar-se:

- *primeiro*, o uso de elementos da cultura organizacional para propósitos de coordenação e controle. Muitas empresas passaram a dar ênfase menor ao aspecto estrutural. Desta forma, a cultura substituiu parcialmente a estrutura como fator de coordenação e controle. A cultura organizacional inclui normas institucionalizadas, noções de certo e errado e sentidos compartilhados. A cultura também afeta os processos decisórios, provendo soluções para problemas conhecidos e guias para classificação de prioridades;
- *segundo*, o uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento aos processos de mudança e a lealdade aos líderes da mudança. Além de constituir sistemas de reforço e manutenção da cultura, rituais – como apresentações públicas de casos de sucesso – ajudam os líderes a guiar a construção de novos valores comuns. Líderes têm um papel relevante na transformação dos sistemas de significado e na criação de novos esquemas interpretativos;
- *terceiro*, a *reorganização coletiva do passado*, também conduzida pelos líderes da mudança. Esse processo é normalmente conduzido dentro do novo modelo de gestão e pode ser caracterizado por alto nível de maniqueísmo, havendo uma tendência de dignificar tudo e todos relacionados à mudança e difamar o passado e todos que possam representar a maneira antiga de gerir a empresa;
- *quarto*, a construção e uso de histórias de sucesso. Essas *histórias de guerra* resultam de uma coleção de eventos significativos e constituem fábulas para o grupo. Transmitindo a nova ideologia gerencial, essas fábulas funcionam como sistemas de controle social. Elas mostram o que os dirigentes consideram relevante e determinam os limites em que as ações e soluções são aceitáveis;
- *quinto*, a supersimplificação da realidade. Agentes de mudança e líderes de processos de mudança usualmente adotam discursos caracterizados pela objetividade e simplicidade. Para lidar com a complexidade e ambigüidade,

eles empregam retórica e *slogans*. A consequência é a proliferação de receitas, programas de sete passos e o uso de metáforas;

- *sexto*, a popularização de expressões comuns nos livros de *pop management*. Frases como “tínhamos a cultura errada” ou “precisávamos mudar nossos valores para mudar nossos comportamentos” passam a freqüentar as reuniões e as conversas;
- *sétimo*, a celebração de heróis oficiais e campeões do processo de mudança. Em um processo de intervenção cultural, não há lugar para rebeldes. Aqueles mais reticentes devem ser cooptados e transformados em heróis, em *bons rebeldes*. Os outros devem ser eliminados da *narrativa*;
- *oitavo*, a exclusão de vozes destoantes. A manipulação da cultura geralmente busca a unanimidade em torno da visão da mudança. Críticas são raramente aceitas. Em empresas que experimentaram algum tipo de intervenção cultural os funcionários raramente criticam o processo. Quando eles apontam algum problema, isso é feito com muito cuidado, para não caracterizá-los como rebeldes; e
- *nono*, o discurso da participação. O controle pela cultura é fortemente baseado na participação e no comprometimento. Para consolidar estas condições, os processos decisórios são usualmente transformados em práticas participativas. Também neste caso, a supremacia dos gerentes no estabelecimento de metas e regras de conduta mantém o nível adequado de controle.

Existe, é claro, muita ambivalência nas atitudes das pessoas em relação ao controle por intermédio da cultura e da manipulação simbólica. Uns poucos com certeza escolherão a *nova ordem*. Alguns talvez o façam por medo. Outros talvez adotem o discurso apenas para sentir-se pertencendo ao grupo. Mas muitos talvez usem os valores cinicamente, apenas para proteger-se (ver Starbuck, 1983; Van Maanen & Kunda, 1989).

As seções seguintes trazem dois casos de empresas de alta intensidade simbólica. Algumas das tendências anteriormente mencionadas estão presentes nessas empresas.

## 7.2. O CASO “WHITTLE COMMUNICATIONS<sup>50</sup>”

No início da década de 90, a Whittle Communications era um império em ascensão. Idéias inovadoras, um líder carismático e preocupações com temas nobres como a educação atraíam profissionais renomados e parceiros de peso como a Time Warner e a Phillips.

Em 1994, o colapso da Whittle Communications surpreendeu a mídia de negócios e chocou a indústria de comunicações. A venda das principais empresas do Grupo – Channel One e Edison – revelou sua precária situação financeira. O aspecto tragicômico do caso é ter levado tanto tempo para as pessoas envolvidas e observadores próximos perceberem o rumo perigoso que o Grupo havia tomado.

No momento do colapso, a Whittle Communications era um portfólio temerário de negócios. No centro da tormenta estava a figura de Chris Whittle, o visionário fundador, um empreendedor dotado de sofisticadas habilidades de sedução, com uma (até então) irrepreensível folha de serviços. Uma breve revisão da trajetória do personagem ajuda a entender o que aconteceu com seu Grupo e ilustra o conceito de “alta intensidade simbólica” que levou a empresa, seus parceiros e alguns clientes a um estado de ilusão coletiva.

### 7.2.1. Do Tennessee para o mundo

Chris Whittle iniciou seus negócios no final da década de 60. Em associação com seus colegas de faculdade criou um guia para universitários vivendo no campus da Universidade do Tennessee. O sucesso deu início a uma série de publicações.

Anos mais tarde ele e um sócio, Phillip Moffitt, comprariam a famosa e decadente revista *Esquire*, para transformá-la na bíblia dos *yuppies* dos anos 80. Renovada, a revista seria vendida algum tempo depois, gerando caixa para empreendimentos mais pretensiosos.

Os empreendimentos posteriores de Whittle, já separado de seu ex-sócio, dariam origem a um império da mídia. O Grupo Whittle incluía revistas e sistemas

---

<sup>50</sup> Esta seção beneficiou-se de discussões havidas durante o Seminário “Inovação Tecnológica como Espetáculo”, apresentado pelo Prof. Joseph Lampel em novembro de 1994, na Universidade de Nova Iorque.

interativos de informação para médicos, um canal de TV para escolas públicas e o *Edison*, um audacioso projeto de escolas baseado em novos métodos de ensino, grande foco na criatividade e na inovação e uso maciço de novas tecnologias<sup>51</sup>.

Mas Whittle não esqueceu sua terra natal. No final da década de oitenta chegou a financiar cem “Whittle scholars” na Universidade do Tennessee. Apesar de ter suas atividades localizadas em Nova Iorque e Los Angeles, foi em sua terra natal – Knoxville – que ele construiu a sede de seu império, um suntuoso conjunto de prédios em estilo neo-clássico capaz de abrigar cinco mil funcionários e que custou aproximadamente cinquenta milhões de dólares.

### 7.2.2. *Carisma e sedução*

Segundo Stewart (1994), que realizou uma longa investigação sobre sua vida e seus negócios, a mais notável qualidade de Whittle é seu charme. Tudo em sua figura parece contribuir para uma invejável capacidade de sedução: vigor, cabelos levemente despenteados, fala macia, entusiasmo por idéias criativas, capacidade de prestar atenção no interlocutor, auto-ironia e inteligência. Mesmo seus hábitos de consumo, que incluem antigüidades e pinturas, conferem-lhe um verniz de classe e elegância.

Estas qualidades fizeram de Whittle um lendário vendedor, tanto para o público externo quanto para o público interno. Seus funcionários diziam-se inspirados por seu espírito empreendedor e sua visão e ele parecia ter uma imensa capacidade de entender e antecipar os desejos dos anunciantes. Segundo Stewart (1994: 66):

---

<sup>51</sup> O projeto revolucionário de escolas foi batizado de Projeto Edison em alusão a Thomas Edison, o inventor da lâmpada elétrica. É interessante observar que o próprio Edison usou recursos de gerenciamento da impressão para “apresentar ao mundo” seu novo sistema. Para atrair a atenção pública, Edison usou a imprensa. Em dezembro de 1879, quando seu sistema estava quase terminado, Edison convidou um repórter do *New York Herald* e deu a ele livre acesso a suas instalações. O repórter esteve com o inventor e sua equipe por duas semanas. O artigo foi publicado no final de dezembro, descrevendo o sistema e mostrando detalhes do seu desenvolvimento. A resposta do público foi imediata. O artigo atraiu delegações de fabricantes, para as quais Edison pessoalmente fazia demonstrações do sistema. Um grande evento público foi organizado para a noite de ano-novo. Seu sucesso foi alimentado por uma intensa cobertura dos jornais, que passaram a dar notícias freqüentes dos trabalhos no quartel general do inventor (Lampel, 1994).

“Muitas pessoas perceberam ao longo dos anos sua capacidade para adaptar-se a uma ampla gama de personalidades, fazendo com que cada pessoa que ele tinha como objetivo sentisse que tinha algo em comum com ele”.

Mas a mágica da sedução não era fruto apenas do charme natural de Whittle. Cada encontro de negócios era cuidadosamente preparado com semanas de antecedência. Em entrevista a Stewart (1994: 66), o próprio Whittle explicou sua técnica de gerenciamento da impressão:

“Se eu tiver um encontro de vendas de 45 minutos, eu gastaria trinta ou quarenta horas preparando ... Eu tentaria estruturar uma transação que funcionasse para o comprador e para o vendedor, e provavelmente eu viria com vinte interações. Uma vez que eu definisse uma abordagem, eu calcularia como apresentá-la. É uma arte ... Uma apresentação bem elaborada é quase musical. Você tem de surpreender a audiência. Tem um pouquinho de Broadway”.

Ainda segundo Stewart (1994: 68): “Esta qualidade – uma certa distância entre imagem e realidade – parece ter aflorado mesmo nos aspectos mais íntimos da vida de Whittle ...”

Se tivéssemos de associar um personagem a Whittle a escolha oscilaria entre Don Juan e Casanova e provavelmente penderia para o segundo.

Don Juan foi um personagem que serviu a vários autores. Todavia, em qualquer uma de suas *encarnações* sua arma é a retórica. Ele é um homem de conversa fascinante, que promete o paraíso, atrai e encanta. Para Don Juan, o ato sexual é secundário; o que importa é a conquista. Don Juan quer ser amado e desejado, mas jamais amará ou desejará. Cada uma de suas mulheres é apenas um troféu que celebra a vitória.

Se Don Juan foi um personagem literário que emprestou seu caráter a gênios como Molière, Mozart, Byron e Kierkegaard, Casanova existiu em carne, osso e sentimentos. Seus prazeres não se resumiam às mulheres, mas envolviam a música, o teatro e os livros. Casanova era um esteta. Casanova simboliza uma sedução onde o seduzido é partícipe, co-criador da ilusão, uma sedução onde sedutor e seduzido desempenham papéis intercambiáveis e dividem o mesmo sonho (Wood Jr., 1997).

### 7.2.3. *Rituais e espaço físico*

A retórica empregada por Whittle incluía um senso de missão e visões audaciosas de futuro. A recuperação da *Esquire* alimentou a reputação de Whittle como um agente de mudança radical e cada novo feito foi utilizado para alimentar e reforçar essa imagem.

O quartel-general da empresa de Knoxville é um exemplo de uso simbólico da arquitetura. Semelhante a um palácio, o suntuoso conjunto é formado por prédios de quatro andares. Os executivos ficavam no último andar, conhecido entre os funcionários como “Versalhes”, onde dispunham de enormes salas. Eles estacionavam o carro no subsolo e subiam diretamente aos seus escritórios. O almoço e os lanches podiam ser servidos no próprio local de trabalho, caso o executivo não desejasse deslocar-se até o restaurante. Alguns viviam isolados e nunca encontravam os escalões inferiores.

A inauguração do Whittlebourg, nome oficial do conjunto, representou uma profunda mudança nos padrões de relacionamento entre as pessoas. A arquitetura contribuiu para reforçar a hierarquia e tornar rígido um ambiente de trabalho antes caracterizado pela informalidade e pela pequena distância do poder.

Apesar da localização inadequada e da falta de funcionalidade, o Whittlebourg ajudou a atrair novos talentos para a companhia. A suntuosidade do conjunto materializava em cimento e tijolos a grande ilusão que era a empresa.

A imagem ajudou a atrair para a empresa executivos como Hamilton Jordan, ex-chefe de pessoal da Casa Branca e Benno Schmidt, reitor de Yale. A cada contratação de uma *estrela*, o fato era anunciado com grande estardalhaço, ganhando destaque na mídia de negócios.

Michael Kinsley, antigo editor de *The New Republic*, atraído por Whittle, declarou sobre seu encontro com o empresário:

“Eu tenho alguma experiência com milionários excêntricos da mídia. Eu fiquei surpreso com quão diferente ele é ... Parece que tudo que ele toca vira ouro. Ele parece envolvido em um negócio que estava fazendo bem para o mundo e gerando uma tonelada de dinheiro.” (Stewart, 1994: 74)



#### ***7.2.4. Pompa e decadência***

Em 1992 a situação financeira da empresa deteriorava rapidamente. Os negócios que geravam caixa experimentavam declínio acentuado. Os novos negócios apresentavam desempenhos decepcionantes e estavam provocando uma escalada de investimentos. Os salários dos executivos eram milionários e o controle sobre custos praticamente inexistente. As metas de recuperação estabelecidas com bancos credores e aliados não eram cumpridas.

Mesmo assim, Whittle conseguiu seduzir a Phillips, convencendo o conglomerado holandês a investir no Projeto Edison. Com isso, ele prolongou um pouco mais uma história de sucesso que tinha data de morte anunciada.

Sofrendo de alucinação coletiva, a empresa parecia não enxergar os riscos que corria. Além da falta de controle sobre custos, as projeções de receita eram exageradamente otimistas. Um exemplo interessante era a venda de espaço no Channel One. Como nem todo o espaço disponível havia sido negociado, a rede passou a preencher os vazios com comerciais não-pagos. Oficialmente, a empresa declarava “estar acelerando o contrato”. Ocorre que o espaço preenchido, e não o efetivamente pago, é que era usado para cálculo dos ganhos, inflando artificialmente os números. Procedimentos como este tinham se tornado uma prática tão disseminada na empresa que ficava cada vez mais difícil separar realidade e ilusão.

Mais tarde, um especialista em finanças constataria que as projeções de faturamento e lucro estavam totalmente divorciadas da realidade. Em alguns casos essas diferenças chegavam a dezenas de milhões de dólares. Depois de acordos frustrados com bancos a empresa seria dividida e vendida. Os novos controladores viriam a estabelecer um acordo com Whittle, pelo qual ele permaneceria ainda por algum tempo com um cargo simbólico e um salário substantivo.

As explicações dadas por analistas e comentaristas para o colapso são várias: falta de controle de custos, falta de foco estratégico, gestão temerária do portfólio de negócios e incompetência dos executivos.

O aspecto que parece ausente desta lista de causas é o processo de afastamento da realidade que vitimou o fundador e a empresa. A organização parece ter assimilado a personalidade do fundador: ambições descontroladas e otimismo exagerado. A história da Whittle Communications pode ser considerada uma fábula sobre as conseqüências do afastamento entre substância e imagem.

### 7.3. O CASO “MTV”<sup>52</sup>

Um articulista da revista *NewsWeek* certa vez definiu a MTV como “the ultimate new age multinational” (Levinson, 1995). A MTV é uma empresa do Grupo Viacom, com sede em Times Square, em Nova Iorque. Em 1995, ela atingia aproximadamente 140 milhões de lares nas Américas, Europa e Ásia (ver quadro 7.1). Sua primeira emissão foi em 1981. Desde então tem gerado enorme impacto na indústria de entretenimento e na *cultura pop*.

**Quadro 7.1**  
**A expansão da MTV**

Empresa	Data de inauguração	Lares atingidos (milhões)	Línguas
MTV (EUA)	1 / 8 / 1981	59,7	inglês
MTV Europa	1 / 8 / 1987	61,0	inglês
MTV Brasil	20 / 10 / 1990	9,7	português
MTV Japão	24 / 12 / 1992	1,1	japonês, inglês
MTV Latino	1 / 10 / 1993	5,0	espanhol, inglês
MTV Mandarin	21 / 4 / 1995	3,0	chinês mandarim
MTV Ásia	3 / 5 / 1995	não disponível	inglês, hindu

fonte: Levinson (1995)

A indústria de entretenimento é uma indústria de crescimento rápido e turbulento, afetada não só por mudanças sociais e culturais, como também pela evolução da tecnologia em um grande número de domínios. Uma das características desta indústria é que muitas empresas criam seu próprio mercado, gerando demanda por produtos e serviços antes inexistentes.

A televisão, em particular, tem passado, desde a década de 80, por forte transformação. A popularização do VCR e da TV a cabo, o uso maciço de satélites e a sofisticação e o barateamento dos equipamentos de gravação e transmissão mudaram o perfil da indústria.

<sup>52</sup> O desenvolvimento deste capítulo beneficiou-se de conversas com colegas da Tish Film School, da New York University.

A MTV é uma das empresas que surgiu destas transformações, desenvolvendo-se globalmente. Seus produtos são os mesmos em qualquer lugar do planeta, salvo pequenas adaptações. A globalização, aliás, é fundamental para a MTV, pois ela só se viabiliza através de economias de escala.

### ***7.3.1. Rocking in Shangri-la***

A MTV não apenas desenvolveu um novo mercado, a partir de um novo conceito e um novo produto, como também criou cultura organizacional única, onde o centro de poder está nas mãos de funcionários na mesma faixa de idade do público-alvo da emissora, abaixo dos 25 anos (Seabrook, 1994).

Os escritórios da empresa ficam no 24º andar de um prédio localizado no centro do distrito dos teatros, em Manhattan. De qualquer ponto nos apertados cubículos deste andar é possível alcançar com os olhos um aparelho ligado na MTV.

Os funcionários mais jovens assistem MTV com som. Uma norma informal diz que nunca se deve pedir para abaixar o volume. A solução para quem deseja ou precisa de um pouco de silêncio é fechar a porta do seu escritório ou pedir licença e fechar a porta do local de onde o som emana.

Enquanto os funcionários mais jovens assistem MTV com som, os executivos mais velhos – na faixa dos trinta anos de idade – assistem MTV sem som, que é o jeito certo, puro, porque a música não é produzida pela empresa, ao contrário da imagem. O conceito por trás deste comportamento é que a MTV produz imagem-ambiente, em vez de som-ambiente. Os criadores da MTV a definem como *radiovisual*, algo que fica ligado, independente de ter ou não audiência atenta. O conceito pode parecer exótico, mas origina-se de uma prática comum. Basta lembrar o grande número de pessoas que usam a TV como companhia, que chegam em casa e automaticamente a ligam, sem se importarem com o que está sendo exibido.

Nos andares ocupados pela MTV os monitores constituem uma terceira entidade presente em todas as interações pessoais. Esta terceira parte interfere na interação: ela pode interromper a conversa, introduzir um novo assunto ou simplesmente preencher silêncios.

A estrutura organizacional da MTV é uma hierarquia clássica, com níveis definidos por *senioridade*. Na base da pirâmide estão os estagiários,

adolescentes na faixa dos 18 aos 24 anos que carregam fitas de vídeo, fazem limpeza e serviços gerais. Esses estagiários não são pagos e suas condições de trabalho são muito duras. Então, pode ser difícil entender porque trabalhar na MTV é o sonho de tantos adolescentes. A razão não está no trabalho em si, mas em tudo o que a MTV representa. Para eles, estar na MTV significa conhecer pessoas, fazer amigos, ir a festas e concertos de graça; significa estar no centro de um mundo que tem tudo que desejam e valorizam.

Acima dos estagiários estão os assistentes de produção, na mesma faixa de idade dos estagiários. Os VJs e pessoal de apoio vêm a seguir e são um pouco mais velhos, na faixa dos 25 aos 30 anos de idade. Judy McGrath, a diretora de operações da MTV está na faixa dos 40 anos de idade. Seu chefe, Tom Freston, responsável pela MTV Networks, a controladora da MTV, é um pouco mais velho e tem seu escritório no vigésimo-quinto andar do prédio. Finalmente, no 28º andar fica Sumner Redstone, presidente da Viacom, a controladora da MTV Networks. Sumner está na faixa dos setenta anos de idade.

Este quadro parece representar uma empresa tradicional, dividida hierarquicamente, onde o andar no qual se trabalha relaciona-se à posição hierárquica e à idade do ocupante.

Mas a realidade é outra. Um importante centro de poder da MTV é o grupo de estagiários. Segundo um deles declarou a Seabrook (1994: 66):

“Quando você tem vinte e poucos anos e trabalha para a MTV, você carrega no seu cérebro e músculos um tipo de autoridade mística que os seus chefes não possuem.”

Estes estagiários são as antenas da empresa. Eles estão na mesma faixa demográfica do público-alvo. São eles que trazem para a empresa o gosto, os hábitos, as atitudes e as tendências de consumo. Eles fazem parte da inteligência de mercado e do centro estratégico da empresa.

Os estagiários da MTV são parte fundamental do processo que permite à empresa antecipar-se aos desejos de seus consumidores. A empresa atua em uma faixa de público de gosto volátil, com um produto perecível, em um ambiente concorrencial dinâmico e competitivo. Seus estagiários contribuem de forma decisiva para que a empresa seja bem-sucedida na difícil tarefa de ser permanentemente inovadora. Porém, uma leitura parcial do ambiente físico e do arranjo organizacional não revela um dos fatos mais importantes da empresa: a importância destes analistas simbólicos.

O trabalho na MTV é considerado pelos funcionários dinâmico e motivante. Inovar é parte da rotina. Idéias para um novo *show* surgem na segunda-feira, o planejamento é feito na terça, o roteiro na quarta, a gravação na quinta e o *show* vai ao ar no sábado. A gratificação e o sentimento de recompensa são quase instantâneos.

### ***7.3.2. Liderança e interação simbólica***

Como poderia ser descrito o processo de liderança na MTV? Como em qualquer outra empresa, grandes decisões sobre ampliação dos negócios e alocação de recursos são tomadas na cúpula. Neste caso, a cúpula é formada pelos presidentes e diretores das empresas controladoras.

Porém, na área operacional o perfil de liderança é diferente. Nas decisões do dia-a-dia, nas definições sobre novos produtos e programas que irão ao ar aparece, no lugar da liderança tradicional um processo de direcionamento alimentado por interações simbólicas.

Neste processo, os atores interagem em condições similares de poder, formulando visões e definindo esquemas interpretativos. As funções hierarquicamente superiores parecem apenas facilitar o processo, harmonizando forças e estimulando a formação de agendas.

Um aspecto interessante neste processo é a interação entre estes dois pólos: a liderança estratégica da cúpula e a liderança simbólica na base operacional. Na MTV, como em muitas outras empresas, cúpula e base estão distantes. Na MTV esta característica fica acentuada pelo perfil sociocultural dos dois grupos. Enquanto a base é formada por adolescentes e jovens adultos, motivados principalmente pelas condições sociais e culturais do seu trabalho, a cúpula é formada por profissionais de negócios, que poderiam estar administrando uma seguradora ou um banco. A ponte entre estes dois mundos é feita por pessoas como Judy McGrath, que consegue transitar com sucesso nestes dois universos.

Em empresas *normais* as atividades substantivas estão mais próximas da base, enquanto que as atividades imagéticas localizam-se mais usualmente na cúpula. Os funcionários da base operacional planejam o trabalho, conduzem a produção e controlam a qualidade de bens concretos. A cúpula dirigente, por sua vez, ocupa-se de tarefas de alto grau de abstração, como a formulação de visões de futuro e a definição de cenários estratégicos.

Na MTV a base operacional também executa um trabalho de alto nível de abstração, identificando tendências e desenvolvendo conceitos que se materializam em produtos de alto conteúdo simbólico. Os analistas simbólicos estão presentes em toda a organização.

### 7.3.3. *A vida como ela é*

Na MTV a programação é pensada a partir do conceito de *imagem-ambiente* e de *controle remoto mental*. Os musicais, *shows* e outros programas sucedem-se entremeados por chamadas características da emissora, sempre marcadas pelo seu logotipo.

Se as emissoras comuns, com seu frenesi de imagens rápidas, já provocam efeito anestésico, assistir MTV leva este efeito ao extremo. Assistir MTV é como tomar Prozac, observam alguns espectadores. Se você está bem ou eufórico, ela o deprime levemente. Se você está deprimido, ela o excita um pouco. O efeito parece se dar tanto pela forma – um ciclo infinito e repetitivo de padrões visuais e sonoros – como pelo conteúdo – uma *tempestade simbólica*. A programação da MTV leva os espectadores a uma realidade imaterial, com seus excessos simbólicos e negação da possibilidade de assimilação, impedindo, pela aceleração, a reflexão e a interpretação.

A MTV recria no ar uma metarrealidade que reflete a própria organização. Seus analistas simbólicos assimilam a realidade, traduzem-na em símbolos midiáticos, manipulam-nos e transformam-nos em imagens e sons, forma na qual se materializam em produtos e são consumidos, retornando à realidade e reiniciando o ciclo.

Um dos programas de maior sucesso na MTV é “The real world”. Neste *show*, um pastiche de *cinema verité*, a produção escolhe alguns adolescentes, e os leva para uma casa ou um *loft* em um bairro da moda de Londres, São Francisco ou Nova Iorque. Então, eles têm sua vida filmada em um estilo que emula as características de um vídeo doméstico.

“MTV Beach House” é outro programa de grande sucesso. Neste caso, no lugar de um cenário urbano, o *show* tem lugar em uma casa de praia, que é alugada e transformada em estúdio de verão. Os atores aqui são os próprios apresentadores e o pessoal de apoio da emissora. Eles interpretam a si mesmos, passando uma temporada na praia, trabalhando, comendo e namorando. Alusões sarcásticas a

“The Real World” são comuns. Na verdade ninguém da equipe realmente fica na casa da praia. Todos são instalados em motéis e hotéis alugados nas redondezas.

“The Real World” e “MTV Beach House” são reais? Ou apenas simulações? A resposta não é simples. De fato, o que se assiste é apenas uma ficção, com atores desempenhando seus papéis de forma naturalista e a câmera e a edição simulando – com técnica apurada – registros amadores. Por outro lado, o que pode ser mais essencialmente real, neste caso, do que a simulação?

## **7.4. CONCLUSÃO**

Neste capítulo apresentei duas empresas cujo ambiente organizacional pode ser considerado de alta intensidade simbólica.

Na primeira seção comentei características desenvolvidas por empresas que passam por processos de transformação organizacional.

Na segunda seção discuti brevemente o caso da Whittle Communications. Liderança carismática e afastamento da realidade foram os pontos focais da análise.

Na terceira seção discuti também brevemente o caso da MTV. O papel estratégico dos analistas simbólicos na condução do processo de inovação foi ressaltado.

O quadro 7.2 mostra uma comparação entre as duas empresas com base nas categorias utilizadas para *definir* Organização Cinematográfica.

A Whittle Communications desapareceu, vítima do afastamento entre substância e imagem. A MTV continua próspera, explorando a distância entre substância e imagem.



## Quadro 7.2

### Whittle Communications e MTV

	Whittle Communications	MTV
<i>liderança</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personalização da liderança</li> <li>• carisma e sedução</li> <li>• liderança visionária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liderança <i>tradicional</i> na cúpula</li> <li>• liderança informal e fluida na base operacional</li> </ul>
<i>gerenciamento da impressão</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uso abusivo e inconsciente de recursos de manipulação de imagem e retórica levaram a um afastamento da realidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• natureza do trabalho levando à aplicação do gerenciamento da impressão nos níveis institucional, dos produtos e interpessoal</li> </ul>
<i>inovação dramática</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novos empreendimentos elevados à condição de <i>divisores de águas e revoluções</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovação fazendo parte do dia-a-dia do trabalho</li> <li>• dramaturgia como condição inerente de trabalho</li> </ul>
<i>presença de analistas simbólicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a natureza dos empreendimentos do Grupo permite supor a presença de analistas simbólicos; porém, informações disponíveis não permitem comprovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exigências de competências sofisticadas ligadas à percepção de tendências e formulação de novos produtos</li> <li>• analistas simbólicos presentes na base operacional</li> </ul>

# A COMPROVAÇÃO

---



Foto: Embrafilme (1985)

*"He's the greatest!  
(anonymous, becoming unanimous)."*  
(Boorstin: 1962: 45)

## Prólogo

---

A foto que abre esta parte da tese foi realizada no *set* de filmagens de “Terra em transe” e registra a coroação de Porfírio Diaz (Paulo Autran). Ela sintetiza o personagem e a história do filme.

“Terra em transe” é um clássico do cinema brasileiro. Realizado em 1967, no primeiro período do regime militar, é um dos melhores trabalhos de Glauber Rocha e um divisor de águas do Cinema Novo. Difícil e provocativo, esta *ópera glauberiana* é um explosivo estudo da arte e política no terceiro mundo, uma obra revolucionária no sentido político e estético.

O filme retrata, de forma alegórica, um momento histórico na transformação da identidade brasileira. Na fictícia República de Eldorado, um clima de urgência se instala com a iminência de grandes mudanças. Personagens socialmente emblemáticos (o intelectual, o populista e o empresário) conduzem a narrativa. São figuras arquetípicas, com raízes nos processos históricos e culturais do País.

A história é narrada em *flash-back* pelo jornalista-poeta Paulo Martins. Nas cenas iniciais, ferido mortalmente pela polícia, ele relembra sua trajetória política e suas relações com Porfírio Diaz, o golpista de direita, Felipe Vieira, o governador populista e Júlio Fuentes, o empresário nacionalista.

Paulo Martins havia sido aliado e protegido de Porfírio Diaz, mas abandona-o para juntar-se à campanha de Felipe Vieira pelo governo da Província de Alecrim. A campanha ganha força e avança em meio a comícios, samba e violência repressiva. Eleito, Felipe Vieira não consegue superar as contradições entre suas promessas de campanha e sua base de apoio. Em meio a uma escalada de pressões, acaba sucumbindo ao golpista Porfírio Diaz.

Segundo Johnson & Stam (1982: 150):

“A narrativa de Terra em transe é a récita lúcida de uma vida dominada por ilusões políticas e, portanto, conforma-se ao que se tem denominado de fórmula quixotesca do desencantamento sistemático.”

Os ideais e a pureza dos personagens “apodrecem nos jardins tropicais” (Johnson e Stam, 1982: 156). O desencantamento de Paulo Martins, seu *adeus às ilusões*, é marcado por suas relações políticas e pessoais. Porfírio Diaz é o “deus da sua

juventude”. Felipe Vieira é o líder, “... o nosso grande líder” que falha miseravelmente ao recusar-se a resistir ao golpe de Porfírio Diaz.

O tratamento que Glauber dá a temas como poder, liderança e mudança evita o maniqueísmo e abraça a complexidade e a ambigüidade dos personagens. Porfírio Diaz, o golpista de direita, e Felipe Vieira, o populista de esquerda, ocupam (teoricamente) pólos opostos da cena política. Além disso, são inimigos pessoais. A edição de Eduardo Scorel, entretanto, contrastando suas campanhas políticas, iguala-os em lugar de diferenciá-los. Porfírio Diaz e Felipe Vieira são um só personagem interpretando diferentes papéis, opostos apenas pelas circunstâncias. O mesmo acontece entre o empresário nacionalista Júlio Fuentes e Porfírio Diaz, apoiado por *interesses estrangeiros*. Em lugar do conflito esperado, eles assumem papéis convergentes.

O próprio protagonista Paulo Martins, profundamente comprometido com seu papel de agente libertador, que leva às últimas conseqüências, algumas vezes assume atitude policial e repressora. Em seus discursos poéticos, quando se refere ao povo, o faz de forma idealizada. Paulo Martins é a confluência de várias forças políticas e sociais de um momento turbulento; é um personagem complexo, um palco onde as contradições da sociedade se manifestam (Johnson & Stam, 1982: 156).

O sertanejo de Eldorado pode ser um forte, mas seus líderes são absolutamente fracos, anti-heróicos, incapazes de cumprir seu papel. Sua grandiosidade é efêmera, solitária e egoísta. Sua ação não corresponde nem à sua auto-imagem nem à imagem e expectativas dos seus liderados.

Felipe Vieira é um palco onde caberiam quase todos os líderes populistas de esquerda brasileiros. Seu discurso assimila símbolos populares, comunica a ilusão da igualdade e esconde paradoxos e ambigüidades. Vieira, como Paulo Martins, é um líder sem autodeterminação, uma imagem carismática sobre um conteúdo de indefinições profundas e contradições imensas. Vieira personifica muitas das nossas características mais marcantes: autoritarismo, paternalismo, indecisão, plasticidade e ambigüidade.

Vitorioso no golpe, Porfírio Diaz é finalmente coroado. No tratamento operístico de Glauber, Diaz representa o passado colonial do País. Ele carrega os símbolos do conquistador português e a bandeira negra da Inquisição. Seu olhar e sua solidão são imperiais. Diaz tem nome de ditador mexicano e uma trajetória pessoal que lembra a de Carlos Lacerda. Em sua coroação pelo Conquistador Português (Clóvis Bornay, em trajes de carnaval) ele discursa:

“Aprenderão! Aprenderão! Dominarei esta terra, botarei estas históricas tradições em ordem! Pela força, pelo amor da força, pela harmonia universal dos infernos chegaremos a uma civilização!” (Rocha, 1985: 324)

Diaz veste um burocrático terno preto mas, sobre o terno, preso ao redor do pescoço, tem um manto branco, o manto que lhe vai conferir poderes especiais e transformá-lo no líder sobre-humano, o *deus da juventude* de Paulo Martins, o líder que fará Eldorado *chegar à civilização*.

Diaz olha à frente. A primeira impressão é de que está olhando para a multidão que assiste à sua coroação. Mas seu olhar parece perdido, fixo no nada. Talvez não haja multidão ou talvez ele simplesmente não a veja, substituindo-a por uma entidade imaginária.

Seus punhos levantados e cerrados deveriam demonstrar poder, mas a posição dos braços transmite idéias de limitação e vazio. Percebe-se Diaz incerto de sua vitória e de sua liderança. Em Eldorado não existem vitoriosos reais nem líderes de verdade.

Na foto, outros dois personagens dividem a cena. Atrás de Diaz, vestido com trajes de carnaval, alguém segura a coroa. Seu rosto não aparece, apenas suas mãos, com luvas brancas. Mais atrás, fora do campo de foco, uma mulher assiste sozinha a cena.

Compõem ainda a foto outros dois elementos cenográficos. Do lado direito de Diaz, uma coluna romana lembra aquelas que, no período de Trajano, eram erigidas em honra a uma personalidade ou a um evento. Do lado esquerdo de Diaz, um arbusto tropical — *os jardins onde apodrecem os ideais* — mistura-se com a cabeça escondida de alguém também vestindo trajes de carnaval.

Vistos em separado, cada um destes elementos contém idéias de poder, força, liderança, isolamento e solidão. Vistos no conjunto, eles revelam um ritual irreal, carnalizado. A coroação de Porfírio Diaz é uma simulação.

Esta terceira parte do trabalho apresenta a pesquisa exploratória. A pesquisa tem o duplo objetivo de encontrar evidências sobre o fenômeno estudado e ilustrá-lo.

No capítulo 8 – **Metodologia da pesquisa de campo** – discuto a abordagem de pesquisa adotada e apresento o desenvolvimento da metodologia.

No capítulo 9 – **Resultados e análise** – apresento e analiso os resultados da pesquisa de campo.

No capítulo 10 – **Epílogo** – apresento uma síntese geral do trabalho, retomando os vários pontos discutidos.

# 8

## *Metodologia da pesquisa de campo*

---

“Era uma vez um Etnógrafo Solitário que cavalgou rumo ao pôr-do-sol à procura de seu ‘nativo’. Após muitas tentativas, ele encontrou o objeto de sua procura em uma terra distante. Lá ele submeteu-se ao seu derradeiro rito de passagem sobrevivendo à prova do ‘trabalho de campo’. Depois de colher ‘os dados’ o Etnógrafo Solitário voltou para casa e escreveu a ‘verdadeira’ história da ‘cultura’.” (Rosaldo, 1989)

O trecho acima reflete uma visão romântica do pesquisador, interpretada pelo mordaz senso de humor do autor. É um bom retrato dos tempos heróicos da Antropologia, quando os *heróis* da área buscavam em rincões afastados da civilização a compreensão de culturas exóticas. Uma realidade muito distante da atual, especialmente no campo dos Estudos Organizacionais.

O campo está hoje fragmentado em diferentes abordagens, paradigmas e metodologias de pesquisa. A metodologia de pesquisa qualitativa é uma entre diversas alternativas de pesquisa. Cabe, portanto, esclarecer e justificar seu uso neste trabalho, assim como esclarecer e justificar as estratégias e os métodos escolhidos.

O pesquisador é normalmente confrontado com uma montanha de registros que incluem impressões, documentos, notas de campo, entrevistas, questionários, etc. Sua difícil tarefa é dar coerência aos dados. O desafio adicional é criar um *texto vital*, um texto que valha a pena ser lido, que corresponda às expectativas do leitor (Denzin & Lincoln, 1994).

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada na pesquisa exploratória.



Na primeira seção – **Notas sobre pesquisa qualitativa** – trato da definição de pesquisa qualitativa, discuto diferenças entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa e apresento os princípios gerais da primeira. Abordo ainda a questão das estratégias e dos métodos de pesquisa. Na segunda seção – **Desenvolvimento da metodologia** – apresento os passos do desenvolvimento da pesquisa de campo, desde a escolha das proposições a serem objeto de investigação até a revisão final do trabalho. Na terceira seção – **Conclusão** – apresento uma síntese do capítulo.

## **8.1. NOTAS SOBRE PESQUISA QUALITATIVA**

### **8.1.1. Introdução**

Inicialmente, é conveniente esclarecer alguns termos que serão utilizados nas seções seguintes como: teoria, hipóteses, metodologia e métodos (ver Silverman, 1993: 1-2).

**Teorias** são formadas por um conjunto de conceitos explicativos que definem uma forma de olhar o mundo. Nas ciências sociais o funcionalismo, o *behaviorismo* e o interacionismo simbólico são exemplos de teorias. Teorias são entidades vivas. Pesquisas de boa qualidade podem desenvolver ou alterar teorias.

**Hipóteses** são afirmações que podem ser testadas e comprovadas. Em estudos quantitativos as hipóteses são formuladas logo de início. O objetivo do estudo é, em geral, testá-las e validá-las. Neste estudo em particular, dado que se trata de pesquisa exploratória e ilustrativa, optou-se pelo uso de proposições no lugar de hipóteses.

**Metodologia** é a abordagem geral para estudar um determinado tema. Ela determina como o pesquisador irá aproximar-se de seu objeto. Nas ciências sociais, o positivismo e a pesquisa qualitativa são exemplos de metodologias. Como as teorias, as metodologias não devem ser classificadas como verdadeiras ou falsas, mas apenas consideradas mais ou menos úteis.

**Métodos** são técnicas específicas de pesquisa. Regressão múltipla é um exemplo de técnica quantitativa. Observação participante é um exemplo



de técnica qualitativa. Métodos podem ser mais ou menos adequados. Embora haja preferência por determinados métodos em função da abordagem teórica adotada pelo pesquisador, não é incomum que pesquisadores de linha qualitativa utilizem métodos quantitativos, ou que pesquisadores de linha quantitativa utilizem métodos qualitativos. Alguns exemplos de métodos qualitativos muito empregados são: observação, análise de textos e entrevistas. Em pesquisas qualitativas é comum a combinação de diversos métodos.

### ***Definição de pesquisa qualitativa***

Segundo Denzin & Lincoln (1994: 2), a pesquisa qualitativa é historicamente e contextualmente localizada significando, portanto, coisas diferentes em diferentes situações. Ela não adota uma determinada teoria, paradigma ou método. Ainda que isto torne definições rígidas difíceis, não impede algumas determinações de fronteiras e algumas definições genéricas.

A pesquisa qualitativa tem foco multimetodológico e envolve uma abordagem interpretativista do objeto de estudo. “Nas ciências sociais não existem fatos, apenas interpretações”, afirmam alguns pesquisadores. A pesquisa qualitativa é aplicada ao objeto em seu meio e tenta compreender ou interpretar fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes conferem.

Segundo Nelson (1992: 4):

“Pesquisa qualitativa é um campo interdisciplinar, transdisciplinar, e algumas vezes contradisciplinar. Ela atravessa as humanidades e as ciências sociais e físicas. Pesquisa qualitativa são muitas coisas ao mesmo tempo. Ela é multiparadigmática em foco. Seus praticantes são sensíveis ao valor da abordagem multimetodológica. Eles são comprometidos com uma perspectiva naturalista e com o entendimento interpretativo da experiência humana. Ao mesmo tempo, o campo é inerentemente político e marcado por múltiplas posições éticas e políticas. A pesquisa qualitativa compreende duas tensões simultâneas. De um lado, está ligada a uma sensibilidade mais ampla, interpretativa, pós-moderna, feminista e crítica. De outro, está ligada a concepções da natureza humana e interpretações mais restritas, positivistas, pós-positivistas, humanistas e naturalistas.”

Na pesquisa qualitativa há uma interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre percepção e explicação (Bulmer, 1982).

A pesquisa qualitativa é, antes de mais nada, um empreendimento pessoal. Apesar dos esforços para padronizar e sistematizar procedimentos, esta característica é inerente à abordagem.

### *Origens e momento atual*

A história da pesquisa qualitativa registra duas influências seminais: a primeira é relacionada à contribuição da “Escola de Chicago” nos anos 20 e 30 e ao desenvolvimento da Sociologia; a segunda é constituída pelas pesquisas antropológicas sobre *povos primitivos*, também no início do século. Esses trabalhos pioneiros definiram os parâmetros para desenvolvimentos posteriores. De forma geral, os seguintes princípios nortearam a pesquisa qualitativa nas décadas seguintes: forte compromisso com o objetivismo, etnocentrismo e crença na intemporalidade da teoria formulada.

O desenvolvimento posterior do campo levou ao aparecimento e à consolidação de novas perspectivas e abordagens: interacionismo simbólico, etnometodologia, semiótica, feminismo, etc. Multiplicaram-se também as estratégias de investigação com: estudos de casos, pesquisas clínicas, análises biográficas, etc.

A situação atual é de multiplicidade de metodologias e métodos. Isso coloca os pesquisadores diante de um grande número de alternativas e opções.

Tal variedade leva a uma concepção do pesquisador como um *bricoleur* e da pesquisa como *bricolage*.

*Bricoleur* é o termo francês para alguém que trabalha com as mãos, mas que, ao contrário de um artesão, trabalha de forma errática, não sistemática. Mesmo trabalhando dessa maneira, o *bricoleur* é um indivíduo prático e chega a um bom resultado final.

*Bricolage* tem o sentido de colcha de retalhos, pedaços reunidos aparentemente ao acaso, mas que revelam um senso estético e formam um todo agradável e significativo. A *bricolage* como atividade é um conjunto de práticas que produz uma solução adequada para uma questão de pesquisa. A *bricolage* como produto é uma colagem complexa, que reflete as imagens, sensações e interpretações do pesquisador.

O uso de diferentes metodologias na pesquisa qualitativa reflete a necessidade de buscar uma compreensão adequada do fenômeno estudado. A premissa é que

a realidade objetiva não pode ser capturada. A aplicação da *triangulação*<sup>53</sup> constitui alternativa para a validação. É importante frisar que a *triangulação* não é uma estratégia para validação, mas uma alternativa para a validação.

Além de trabalhar com grande diversidade de métodos, o *pesquisador-bricoleur* deve conhecer as diversas perspectivas (ou paradigmas) que são utilizadas na análise dos problemas. Paradigmas são sistemas fundamentados em determinadas epistemologias e representam sistemas de idéias ligadas a uma visão de mundo. O *pesquisador-bricoleur*, como formulador de teorias, deve também transitar entre diferentes paradigmas.

Existem pelo menos quatro casos nos quais a abordagem qualitativa constitui a alternativa mais apropriada de pesquisa (Heyink & Tymstra, 1993: 300-302):

- ❑ nos estágios iniciais, quando se busca explorar o objeto de estudo e delimitar as fronteiras do trabalho;
- ❑ quando existe especial interesse na interpretação do respondente em relação aos seus comportamentos, motivos e emoções;
- ❑ quando o tema da pesquisa envolve tópicos sensíveis ou situações de forte impacto emocional para o respondente; e
- ❑ quando o universo da pesquisa é pequeno e a quantificação não faz sentido.

### ***Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa***

A visão positivista, ainda dominante, coloca a pesquisa qualitativa em um segundo plano. Existe, entretanto, especialmente em Estudos Organizacionais, um consenso crescente que abordagens puramente quantitativas não são satisfatórias.

Em muitas áreas o uso de métodos qualitativos é visto com reservas. Segundo Heyink & Tymstra (1993: 291), o conflito entre as duas abordagens pode ser sintetizado por duas posições científico-filosóficas, representadas pelos positivistas e os seus opositores, um grupo heterogêneo que reúne interacionistas simbólicos, neo-estruturalistas, membros das correntes interpretativistas, radicais-humanistas e simpatizantes do pós-modernismo.

---

<sup>53</sup> Uso de métodos diversos sobre uma mesma questão ou objeto de análise.

Os positivistas derivam sua abordagem das ciências naturais. Eles postulam a existência de uma realidade externa que pode ser examinada com objetividade. Para eles, os resultados da pesquisa devem ser reprodutíveis e generalizáveis.

Seus opositores negam o princípio da realidade objetiva auto-evidente e advogam que o campo das ciências sociais difere substancialmente das ciências naturais, requerendo, portanto, uma abordagem distinta. No campo das ciências sociais o pesquisador e seu objeto de estudo estão ligados um ao outro e esta ligação, adequadamente descrita, é um elemento do processo de formulação teórica.

O argumento positivista contra a pesquisa qualitativa baseia-se em três pontos: primeiro, tal tipo de pesquisa não seria confiável, pois introduziria o viés do pesquisador; segundo, seus resultados não seriam reprodutíveis; terceiro, mesmo que houvesse certo grau de reprodutibilidade nos resultados, a interpretação seria suscetível a mudanças.

Não existem respostas definitivas para estas questões. Elas podem ser parcialmente resolvidas por meio de procedimentos bem estruturados e treinamento cuidadoso dos responsáveis pela pesquisa de campo. Mas a questão fundamental da subjetividade permanece. A melhor alternativa para melhorar a confiabilidade e a validade de pesquisas qualitativas é a *triangulação*.

Segundo Denzin & Lincoln (1994: 5), a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa diferem em cinco aspectos:

- ❑ usos do positivismo: ambas abordagens têm raízes no positivismo lógico, porém a pesquisa qualitativa faz uso diferenciado da estatística, raramente usando métodos estatísticos para explicitar os resultados;
- ❑ aceitação da sensibilidade pós-moderna: pesquisadores qualitativos tendem a rejeitar pressupostos, métodos positivistas e a abordagem quantitativa. O argumento é que esta abordagem é restritiva e apresenta um retrato reducionista da complexidade social;
- ❑ apreensão do ponto de vista do indivíduo: defensores da pesquisa qualitativa advogam que sua abordagem é mais apta a capturar o ponto de vista do indivíduo, por meio de entrevistas e questionários detalhados;
- ❑ exame das restrições do dia-a-dia: defensores da pesquisa qualitativa advogam que sua abordagem é mais apta a capturar essas restrições. Seu argumento é que a pesquisa quantitativa, trabalhando com grandes amostras de casos randomicamente selecionados, afasta-se do dia-a-dia.

- garantia de descrições ricas: defensores da pesquisa qualitativa crêem que descrições detalhadas são valiosas, enquanto que defensores da pesquisa quantitativa estão mais comprometidos com a definição de princípios normativos para a ordem social.

Estas divergências refletem diferentes epistemologias, diferentes estilos de pesquisa e diferentes formas de construções teórica. O quadro 8.1 mostra estas e outras diferenças.

**Quadro 8.1**  
**Comparação entre abordagens**

	<b>Pesquisa quantitativa</b>	<b>Pesquisa qualitativa</b>
<b>processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hipotético-dedutivo: teste de uma teoria pré-formulada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analítico-indutivo: desenvolvimento de uma teoria a partir dos dados</li> </ul>
<b>objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comprovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretação, esclarecimento e ilustração</li> </ul>
<b>princípio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>objetividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>subjetividade</li> </ul>
<b>questão básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a quantidade das coisas</li> <li>quantos, quando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a natureza das coisas</li> <li>porque, como</li> </ul>
<b>amostras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grandes amostras, determinadas a partir de critérios estatísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pequenas amostras, nem sempre determinadas a partir de critérios estatísticos</li> </ul>
<b>entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entrevistas curtas, evitando-se discussão e interação entre entrevistador e entrevistado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entrevistas longas, para explorar em profundidade as questões da pesquisa</li> </ul>
<b>questionários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formato padrão para todos os respondentes, uso de questões de múltipla escolha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>flexibilidade no formato do questionário, uso de questões abertas</li> </ul>
<b>análise de dados e resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amplo uso de técnicas estatísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uso de formas variadas de análise, com ênfase para análise de conteúdo e interpretação</li> </ul>
<b>relatório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>destaque para comprovação de hipóteses por meio de análises estatísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>destaque para proposições e especulações</li> </ul>
<b>confiabilidade e validade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pode ser sempre determinada, desde que haja disponibilidade de tempo e recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>difícil determinação, dada a natureza subjetiva da pesquisa</li> </ul>

### ***8.1.2. Estratégia de pesquisa***

Até este ponto da seção tratei de questões introdutórias sobre a natureza da pesquisa qualitativa. Cabe agora discutir, ainda que superficialmente, as duas principais linhas de trabalho que nortearam a escolha da estratégia de pesquisa: a etnografia e o estudo de caso.

#### ***Etnografia***

A etnografia, como abordagem de investigação qualitativa, tem longa tradição em ciências sociais e tem sido aplicada a uma variedade de disciplinas: Sociologia, Antropologia, Estudos Culturais, Estudos Organizacionais e Educação (Atkinson & Hammersley, 1994).

A etnografia enfatiza a exploração e a compreensão de um fenômeno, o trabalho com dados não estruturados (que não foram ainda codificados em termos de categorias analíticas), a investigação de um pequeno número de casos e a interpretação dos significados das ações humanas.

Coloca-se, assim, em posição oposta às estratégias positivistas de investigação, fortemente ancorados na formulação e teste de hipóteses. Por outro lado, a abordagem etnográfica também utiliza ferramentas estatísticas e análises quantitativas, embora estas tenham um papel secundário e complementar.

#### ***Estudo de casos***

O estudo de casos, opção adotada nesta pesquisa como estratégia de investigação, é um método científico de investigação que privilegia a questão da escolha do objeto de estudo (Stake, 1994). O estudo de casos pode ser qualitativo ou quantitativo. Estudos de casos são valiosos no aperfeiçoamento de teorias, para apontar novos rumos de investigação ou para estabelecer limites de generalização para o conhecimento estabelecido.

A questão central ao se adotar o estudo de caso como estratégia de investigação é: o que pode ser aprendido a partir destes casos? Que contribuição teórica pode representar tal estratégia?

A esta vem se somar outras questões, de caráter operacional: quantos casos devem ser estudados para esclarecer o fenômeno? Qual a profundidade ou a amplitude adequadas? Qual a duração do estudo?

Segundo Stake (1994: 243), a seleção dos casos a serem estudados é a mais importante questão que se coloca para o pesquisador. Afinal, a evolução do conhecimento do fenômeno depende da correta escolha dos casos. O objetivo do estudo de caso não é representar o mundo, mas representar o caso estudado.

O pesquisador deve, portanto, garantir representatividade e possibilidade de aprendizado. Representatividade adequada garante que as conclusões tiradas possam ser generalizadas. Porém, garantir representatividade em pesquisa qualitativa pode exigir tempo e recursos além das possibilidades. A alternativa é escolher casos onde a possibilidade de aprendizado seja considerável.

Tomadas estas primeiras decisões, o passo seguinte é definir como estudar cada caso. Fazem parte desta etapa da elaboração do projeto de pesquisa a escolha das áreas, pessoas e eventos que serão estudados. Também quanto a estas decisões, representatividade e possibilidade de aprendizado devem ser avaliadas.

### ***8.1.3. Métodos de pesquisa***

Neste ponto da seção pretendo abordar os métodos de coleta e análise de informações de campo. Os quatro métodos abordados serão: investigação participativa, entrevistas, técnicas de observação e análise de conteúdo. Será também discutida a técnica de triangulação, que combina os vários métodos de pesquisa visando melhorar a qualidade da análise e da interpretação.

#### ***Investigação participativa***

Proponentes de métodos positivistas de investigação usualmente adotam estratégias de investigação que colocam o pesquisador como um observador externo ao objeto de pesquisa.

A investigação participativa, por outro lado, faz parte de uma tradição distinta. Esta tradição, relevante em Estudos Organizacionais, vê os atores sociais criando a realidade por intermédio da interação e da participação (Reason,



1994). A pesquisa participativa é melhor descrita como processo de aquisição de conhecimento que propriamente um método.

### ***Entrevistas***

Entrevistas constituem o método mais utilizado em pesquisa qualitativa. Elas podem ser utilizadas nas mais variadas formas e para os mais variados fins. Podem ser feitas em grupo ou individualmente. Podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou não-estruturadas.

As entrevistas têm grandes méritos em pesquisa qualitativa. Heyink & Tymstra (1993: 295) apresentam um sumário:

- ❑ o próprio respondente pode levantar questões importantes para a pesquisa;
- ❑ problemas de interpretação sobre questões e respostas podem ser esclarecidos;
- ❑ a flexibilidade da situação de entrevista permite testar hipóteses rapidamente;
- ❑ a situação de entrevista pode favorecer uma relação de confiança entre pesquisador e respondente;
- ❑ na situação de entrevista temas podem ser rapidamente checados; e
- ❑ trata-se de um método apropriado para pesquisar sentimentos, atitudes, intenções e motivações de comportamentos.

Entretanto, fazer perguntas e conseguir respostas pode ser bem mais difícil que parece à primeira vista. Não importa quão cuidadoso o pesquisador seja na elaboração das perguntas, na condução da entrevista, na codificação e interpretação das respostas, sempre haverá algum nível de ambigüidade (ver Fontana & Frey, 1994).

### ***Técnicas de observação***

Métodos e técnicas de observação são utilizados em grande número de tradições de pesquisa. Dado que uma das referências principais deste trabalho é a metáfora do teatro, uma tradição de especial interesse é aquela representada pelo trabalho de Erving Goffman.

Como vimos, Goffman focalizou a interação humana. Seu objetivo era entender a construção de sentidos a partir das ações, interações e relações entre os indivíduos. Goffman sugere que há uma intenção por trás da forma como os

indivíduos planejavam e executavam suas *performances* (Adler & Adler, 1994: 383).

Como método, Goffman utilizava observação não-sistemática, naturalística, que, apesar das limitações reconhecidas pelo próprio autor, possibilita ao pesquisador observar considerável universo de eventos em diferentes níveis de análise.

### ***Análise de conteúdo***

O termo “análise de conteúdo” pode parecer sofisticado, mas é apenas uma outra denominação para a prosaica atividade de decodificar as mensagens que recebemos no dia-a-dia. Como a maioria dessas informações é fragmentada, somos obrigados a desenvolver habilidades de análise e interpretação. Análise de conteúdo, portanto, pode ser definida como a atividade de *ler* e avaliar um determinado *texto*, seja ele uma conversação, uma peça publicitária ou a transcrição de uma entrevista.

A diferença entre o que fazemos no dia-a-dia e a análise de conteúdo aplicada como método científico é apenas o grau de formalização e sistematização empregado.

A linguagem é um sistema de signos e significados complexo e inexato. No dia-a-dia, a atividade de “apreensão do sentido” ocorre de forma errática, randômica. A interpretação científica de um texto, por outro lado, requer a aplicação de um procedimento.

Gordon (1978) sugere a adoção de um procedimento em quatro etapas: (1) leitura crítica; (2) questionamento dos dados (qual sentido pode ser inferido?); (3) procura de relações significativas; e (4) síntese.

Holsti (1969) advoga que a análise de conteúdo deve obedecer aos requisitos de objetividade (para evitar o viés do analista), sistematização (para garantir a relevância para a solução do problema de pesquisa) e generalidade (para garantir que os resultados sejam válidos além das fronteiras da amostra estudada).

No caso de pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo deve compreender a interpretação. A interpretação corresponde a um aprofundamento do estudo do texto, caracterizando-se por uma postura exploratória e especulativa, uma busca por sentidos latentes, que irão somar-se aos sentidos manifestos, anteriormente identificados.

A análise de conteúdo é um dos métodos fundamentais em pesquisas qualitativas. O objetivo do pesquisador é transformar dados frequentemente incoerentes em informações científicas valiosas. O pesquisador deve buscar evidências para suas proposições iniciais, procurar novas correlações e até novas linhas de investigação.

A análise de conteúdo sempre foi objeto de polêmica nas ciências sociais. Os debates que circundam o tema tratam da validade, confiabilidade, representatividade e possibilidade de generalização (ver Manning & Cullum-Swan, 1994).

### ***Triangulação***

Pesquisas envolvendo cultura e simbolismo organizacional exigem abordagem multimetodológica. Esta opção é determinada pela visão adotada de cultura e seus atributos como um sistema complexo de significados. A triangulação, ao combinar diferentes técnicas de investigação, constitui alternativa adequada para esta questão.

Duncan (1986: 22-23) recomenda que se considere três tópicos na definição da estratégia de investigação em estudos relacionados a cultura organizacional:

- ❑ o primeiro tópico ou *continuum* tem nos pólos técnicas qualitativas e técnicas quantitativas. As técnicas qualitativas devem ser empregadas para capturar os significados e os sentidos, enquanto que as técnicas quantitativas devem ser empregadas para averiguar interpretações e significados atribuídos;
- ❑ o segundo tópico ou *continuum* tem nos pólos abordagens objetivas e abordagens subjetivas. Abordagens objetivas provêm resultados numéricos de grande acuracidade, enquanto que abordagens subjetivas provêm significados mais profundos; e
- ❑ o terceiro tópico ou *continuum* tem nos pólos a visão externa e a visão interna. A visão externa provém inferências do observador enquanto que a visão interna procura refletir a *voz do objeto*.

A triangulação pode ser complementada com observação não-intrusiva e análise de documentos para prover uma perspectiva adicional, caracterizada por uma visão externa, subjetiva e qualitativa.

## 8.2. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

Nesta seção apresento o planejamento da pesquisa de campo, que envolveu quinze etapas de trabalho<sup>54</sup>. Muitas dessas etapas ocorreram simultaneamente.

### 8.2.1. Avaliação inicial

Nesta primeira etapa foi feita uma leitura crítica do problema de pesquisa e confirmada a questão básica a ser investigada: a busca de evidências para o fenômeno das OSI.

Esta parte inicial envolveu também discussões com colegas pesquisadores, visando amadurecer e confirmar a estratégia de pesquisa.

Confirmou-se também a característica exploratória do trabalho. A esta característica foi adicionada uma outra: o trabalho deveria ser ilustrativo, no sentido de mostrar como traços significativos de alta intensidade simbólica aparecem, ou não, nas organizações.

Como decorrência desta dupla condição, de trabalho exploratório e ilustrativo, adotou-se como princípio privilegiar a “voz do objeto” em lugar da “voz do autor”.

A pesquisa foi definida como um estudo de casos, no qual:

- ❑ primeiramente, cada caso é tratado isoladamente e as observações resultantes são *contrapostas* às proposições e outras formulações teóricas iniciais; e
- ❑ em segundo lugar, os diversos casos são tratados em conjunto e, novamente, as observações resultantes são contrapostas aos postulados e outras formulações teóricas iniciais.

Os métodos definidos para coleta de dados foram os seguintes:

- ❑ entrevistas conduzidas com profissionais de diferentes níveis das organizações. Procurou-se, sempre que possível, incluir entre os entrevistados o primeiro executivo da organização. As entrevistas incluíam uma solicitação ao respondente que fizesse um desenho da organização e de seu lugar na organização;

---

<sup>54</sup> Esta pesquisa foi parcialmente financiada com recursos do Núcleo de Publicações e Pesquisas da EAESP/FGV.

- ❑ questionários respondidos pelos entrevistados; e
- ❑ observação do ambiente organizacional, realizada pelo autor.

### **8.2.2. Identificação das proposições**

Nesta etapa foram selecionadas as proposições a serem investigadas. Confirmou-se ainda, em função do caráter exploratório do estudo, a adoção do termo *proposição* em lugar do termo *hipótese*. Como mencionado anteriormente, proposições são afirmações que emanam de um estudo teórico ou empírico; hipóteses são proposições que podem ser provadas ou refutadas.

As proposições escolhidas foram as seguintes:

**Proposição C3:** Organizações Cinematográficas são ambientes onde o nível de estruturação é baixo e a distância entre substância e imagem é alta. Tais ambientes favorecem o surgimento e desenvolvimento da liderança simbólica.

**Proposição C4:** Atuando em ambientes ambíguos, líderes simbólicos empregam metáforas, retórica, imagens e símbolos para interferir na textura organizacional.

**Proposição C5:** em Organizações Cinematográficas os atores organizacionais aplicam técnicas de gerenciamento da impressão por meio do uso de metáforas, retórica, imagens e símbolos.

**Proposição C6:** Organizações Cinematográficas constituem ambientes sensíveis a pressões externas para a adoção de inovações gerenciais. Sua configuração interna, por sua vez, favorece a adoção de modas e modismos.

**Proposição C7:** nas Organizações Cinematográficas a inovação gerencial é tratada como processo dramatúrgico. Em tais ambientes, agentes de inovação empregam recursos de comunicação dramática na seleção, na implementação e na avaliação de resultados gerados por inovações gerenciais.

**Proposição C8:** o trabalho em Organizações Cinematográficas é caracterizado por: grau elevado de abstração, fragmentação, criatividade, inovação e manipulação de símbolos. Portanto, a presença de analistas simbólicos entre a força de trabalho é relevante.

### 8.2.3. *Definição da amostra*

Nesta etapa foi definido o conjunto de organizações que participariam da pesquisa. Uma lista inicial de dez organizações foi preparada. Os critérios de seleção foram variedade e acesso.

Da lista inicial seis organizações foram convidadas e aceitaram participar. Uma sétima organização apresentou-se como voluntária. Definiu-se também que em cada organização procurar-se-ia entrevistar pessoas em três níveis hierárquicos diferentes, equivalentes: diretoria, gerência e supervisão direta ou operação.

Foi também definido o número de pessoas participantes em cada organização: entre cinco e sete. O número mínimo de três participantes – pelo menos um em cada nível hierárquico – foi estabelecido como limite para inclusão da organização na amostra.

A pesquisa foi realizada em organizações dos mais diferentes ramos de atividade, com configurações organizacionais as mais diversas.

Dentro dessas organizações, foram escolhidas *unidades coerentes de análise*: grupos que mantivessem vínculos de coordenação e interação e que tivessem objetivos comuns.

A seguir, é apresentada uma lista das organizações participantes. Todos os nomes são fictícios. Foram omitidos para proteger a identidade das organizações e garantir o anonimato dos respondentes.

**Consult:** é uma empresa de consultoria e auditoria ligada a uma das *big six* (grupo formado pelas maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo). Participou da pesquisa o núcleo de consultoria.

**Defense:** é uma unidade estratégica de negócios que produz e comercializa defensivos agrícolas. Faz parte de um grupo europeu presente há cerca de 90 anos no Brasil.

**Fashion:** é a redação de uma conhecida revista de moda feminina, parte de um grupo editorial que também publica revistas de decoração e negócios.

**Autopartes:** é uma tradicional empresa familiar brasileira do ramo de autopeças. Participou da pesquisa a maior unidade estratégica de negócios da empresa.

**Eurobanco:** é um banco europeu presente há cerca de 70 anos no Brasil. Participou da pesquisa a função recursos humanos, uma das áreas corporativas de apoio da empresa.

**Novolar:** é uma empresa brasileira da área de construção civil, uma empresa jovem com uma história de sucesso e crescimento acelerado.

**Nacional:** é uma tradicional orquestra brasileira.

Como mencionado, os critérios para escolha das organizações foram a variedade e o acesso. O primeiro critério foi desdobrado nos seguintes itens:

- ❑ o setor de atuação: a indústria ou setor econômico ao qual a organização pertence;
- ❑ o porte relativo, considerado em termos de volume de negócios e/ou número de funcionários, comparando-se com concorrentes diretos;
- ❑ a origem do capital, identificada como brasileira ou estrangeira;
- ❑ o tipo de organização: nacional, familiar, multinacional ou estatal;
- ❑ o grau de internacionalização, considerado em função da presença física e/ou dos produtos e serviços em outros países;
- ❑ o grau de estruturação da tarefa – quanto o modelo organizacional está fundamentado em princípios rígidos de divisão de tarefas, especialização e padronização; e
- ❑ classificação no *continuum* organização burocrática – organização pós-burocrática, considerando-se apenas essas duas posições extremas e uma posição intermediária. Exceção foi feita no caso da classificação de Fashion, um pequeno agrupamento caracterizado pela informalidade na comunicação.

O quadro 8.2 mostra a diversidade da amostra, a partir da classificação da organização segundo cada um dos critérios. É importante notar que a classificação baseia-se exclusivamente na percepção do pesquisador e tem, portanto, caráter ilustrativo.



**Quadro 8.2**  
**Características das organizações participantes**

	Consult	Defense	Fashion	Autopartes	Eurobanco	Novolar	Nacional
setor de atuação	<i>consultoria</i>	<i>defensivos agrícolas</i>	<i>mídia impressa</i>	<i>autopeças</i>	<i>bancário</i>	<i>construção civil</i>	<i>cultura e lazer</i>
porte relativo	<i>grande</i>	<i>grande</i>	<i>pequeno/médio</i>	<i>médio</i>	<i>grande</i>	<i>grande</i>	<i>grande</i>
origem do capital	<i>brasileira</i>	<i>estrangeira</i>	<i>brasileira</i>	<i>brasileira</i>	<i>estrangeira</i>	<i>brasileira</i>	<i>brasileira</i>
tipo de organização	<i>multinacional</i>	<i>multinacional</i>	<i>nacional familiar</i>	<i>multinacional familiar</i>	<i>multinacional</i>	<i>nacional familiar</i>	<i>nacional estatal</i>
grau de internacionalização	<i>médio</i>	<i>alto</i>	<i>médio/alto</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>baixo</i>	<i>baixo/médio</i>
grau de estruturação	<i>médio</i>	<i>alto</i>	<i>baixo</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>baixo/médio</i>	<i>alto</i>
classificação no continuum	<i>pós-burocrática</i>	<i>intermediária</i>	<i>[informal]</i>	<i>intermediária</i>	<i>intermediária</i>	<i>pós-burocrática</i>	<i>burocrática</i>

#### **8.2.4. Preparação do questionário para a entrevista**

Nesta etapa foram consultadas diversas referências bibliográficas sobre trabalhos empíricos de caráter similar com a finalidade de adquirir uma perspectiva ampla sobre as alternativas disponíveis.

Optou-se, ao final da pesquisa, por um questionário semi-estruturado com perguntas genéricas versando sobre temas ligados direta e indiretamente aos tópicos pesquisados como: história da organização, ambiente de trabalho, relacionamento entre as pessoas, características do trabalho, liderança e inovação.

Definiu-se ainda que, ao final da entrevista, seria solicitado ao respondente que fizesse um desenho que representasse a organização e a si mesmo.

Foi utilizada, dentro dos limites do tema, a *técnica do funil*: as questões mais genéricas antecederam as questões mais específicas possibilitando, assim, que o respondente se ajustasse à situação da entrevista antes de ser defrontado com questões mais específicas. Esta técnica também permite que o entrevistado responda *voluntariamente* questões específicas antes mesmo que elas sejam formuladas pelo entrevistador.

O questionário resultante encontra-se no anexo 1. Algumas representações feitas pelos entrevistados encontram-se no anexo 2.

### **8.2.5. Preparação do questionário auto-aplicado**

Esta etapa foi uma das mais trabalhosas, apresentando alguns dilemas de difícil solução. A natureza da pesquisa, eminentemente qualitativa, determinava uma preferência pela adoção de certos métodos.

A opção, entretanto, foi pela montagem de um instrumento *híbrido*, que contivesse tanto instrumentos quantitativos quanto instrumentos qualitativos. O questionário resultante encontra-se no anexo 3.

A preparação de cada uma dessas partes foi objeto de trabalho minucioso. As principais etapas foram as seguintes:

- ❑ definição das partes constituintes do questionário: (1) características da liderança; (2) características do trabalho; (3) características do estilo gerencial; (4) características organizacionais; e (5) dados pessoais. No conjunto, as quatro primeiras partes deveriam fornecer subsídios para a análise das proposições;
- ❑ levantamento bibliográfico com o objetivo de identificar características que pudessem ser avaliadas em cada parte do questionário (incluindo, entre outros: Alvesson, 1990; Berg, 1986; Bergquist, 1993; Clarke, 1993; Clegg, 1990; Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991; Dandridge, 1983; Dandridge, Mitroff & Joyce, 1980; Harvey, 1993; Heydebrand, 1989; Kets de Vries & Miller, 1984; Lampel, 1995; Ouimet, 1996; Reich, 1992; Smircich & Morgan, 1982; Wood & Picarelli, 1995);
- ❑ preparação das tabelas de avaliação. Nesta etapa foram feitas alterações no questionário para evitar que o respondente *interpretasse* o conteúdo e produzisse “respostas certas” ou idealizadas. Os expedientes utilizados foram os seguintes: inversão da escala de resposta de algumas questões, mistura de questões sobre diferentes subcategorias e substituição dos títulos das tabelas (que refletiam diretamente o tema de interesse do estudo) por títulos mais genéricos; e
- ❑ definição da ordem definitiva das partes, que obedeceu o critério geral de colocação dos instrumentos que exigiriam maior esforço do respondente no início do questionário.

### 8.2.6. Observação

A observação participante é um método especialmente relevante nesta pesquisa. Tal relevância vem do fato do tema investigado constituir um *fenômeno de superfície*. É na interação face a face que a intensidade simbólica se manifesta. Mas também os aspectos físicos – a arquitetura, a decoração e a disposição dos móveis – e os artefatos – documentos, jornais internos etc. – podem colaborar para a identificação do fenômeno pesquisado. Todos estes aspectos são mais facilmente detectados pela observação direta.

Durante o período de realização do trabalho foi mantido um arquivo com anotações e observações sobre cada uma das organizações. Estas observações foram feitas pelo autor e contemplam tópicos diversos como: ambiente de trabalho, espaço físico, relacionamento entre as pessoas e artefatos culturais. Tais registros não constam do texto final produzido. Seu uso principal foi no direcionamento da *edição* do material coletado<sup>55</sup>.

### 8.2.7. Preparação da pesquisadora

Nesta etapa foi contratada e treinada uma pesquisadora<sup>56</sup>. A utilização de uma pesquisadora deveu-se a dois motivos principais: primeiro, a relação de trabalho existente entre o autor e algumas das organizações participantes; e, segundo, o grande número de entrevistas e contatos a realizar.

A preparação da pesquisadora consistiu da leitura e discussão do projeto de pesquisa e da leitura de textos complementares sobre simbolismo organizacional. Duas reuniões de trabalho e diversos contatos telefônicos foram realizados para esclarecer pontos-chave e discutir questões específicas.

---

<sup>55</sup> Cabe observar que fui consultor de quatro das sete organizações pesquisadas. Este contato durou aproximadamente um ano na Defense e na NovoLar e mais de quatro anos, com interrupções, na Autopartes. A relação de trabalho com a Consult caracteriza-se como uma parceria para prestação de serviços de consultoria a terceiros.

<sup>56</sup> A pesquisadora contratada é uma aluna da pós-graduação da EAESP/FGV com experiência em pesquisas similares.

### **8.2.8. Pré-teste**

Esta etapa teve como objetivo validar os instrumentos (entrevistas e questionários auto-aplicados) e verificar possíveis dificuldades na sua utilização. Foram realizadas três entrevistas e aplicados dois questionários. Nesta etapa pôde-se também verificar os tempos de preenchimento.

Não foi detectado nenhum problema que exigisse modificação dos instrumentos. Uma única alteração foi feita no questionário de entrevista, visando maior adequação à *técnica do funil*. As entrevistas e questionários do pré-teste, realizado com funcionários da Consult, foram incluídos nos resultados.

### **8.2.9. Acompanhamento da evolução da pesquisa**

Durante a realização do trabalho de campo, foi mantido contato permanente entre o autor e a pesquisadora. Todas as questões levantadas foram anotadas e, quando necessário, providências foram tomadas.

O principal problema ocorrido durante a evolução da pesquisa foram atrasos motivados por mudanças ocorridas em algumas organizações: o Eurobanco comprou outro banco e iniciou um processo de fusão operacional, a Autopartes iniciou negociações visando a formação de uma aliança estratégica e a Consult iniciou a fusão com outra empresa de consultoria.

Além dos atrasos, os problemas ocorridos foram os seguintes: substituição de entrevistados (três casos), substituição de questionários extraviados (três casos) e não-preenchimento dos questionários (dez casos). Nenhum dos problemas ocorridos alterou substancialmente o direcionamento da pesquisa.

### **8.2.10. Compilação dos dados**

Esta etapa envolveu a compilação dos dados em frentes de trabalho distintas:

- ❑ as entrevistas foram transcritas por profissionais especializados e separadas por empresa e por questão para análise posterior;
- ❑ os desenhos foram separados por empresa para análise posterior; e
- ❑ os resultados dos questionários foram registrados em uma planilha eletrônica pelo autor, com o objetivo de *sentir* os resultados.

### ***8.2.11. Imersão nos dados***

Nesta etapa buscou-se uma imersão total nos dados, procurando-se absorver, simultaneamente, uma visão geral e detalhada do material coletado. Foram anotadas novas idéias surgidas do exame das planilhas, das entrevistas compiladas, dos desenhos feitos pelos participantes e das observações registradas.

O produto desta etapa foi uma lista de idéias a serem exploradas nas etapas de análise e interpretação.

### ***8.2.12. Análise da pesquisa de campo***

Nesta etapa foram feitas as análises nos diversos módulos da pesquisa: entrevistas, desenhos e questionários. Para cada módulo de análise foi definida uma estratégia específica.

Os dados foram primeiramente analisados por organização e depois no conjunto das organizações. As observações registradas foram utilizadas em vários momentos da análise. Como ferramenta de análise foram utilizados desenhos e mapas cognitivos.

O produto da análise foi uma coleção de gráficos, tabelas e anotações.

### ***8.2.13. Síntese e depuração***

Após a análise foi preparada uma síntese. O objetivo foi registrar as principais conclusões do estudo. Também nesta etapa foi realizada uma depuração, com o objetivo de produzir comentários claros e concisos.

Algumas suposições foram abandonadas, junto com idéias contraditórias que não puderam ser esclarecidas. Esta tarefa faz parte de pesquisas qualitativas e reflete as limitações da metodologia. Não é possível ou necessário interpretar tudo. O fundamental é separar dados relevantes de outros menos significativos.

O produto desta etapa foi a redação preliminar da seção de análise de resultados.

#### **8.2.14. Interpretação**

O valor de uma pesquisa qualitativa reside especialmente na interpretação dos dados coletados. Esta atividade requer sistematização dos dados, tanto quanto criatividade e habilidade para lidar com dados contraditórios. Exige também que se veja além da racionalização e das explicações razoáveis.

Isto inclui: trabalhar com ambigüidades e contradições, explorar *relações invisíveis* e procurar a compreensão de motivos básicos. É preciso entender o que foi dito e interpretar porque foi dito. É também preciso entender o que não foi dito e interpretar porque não foi dito. Nesse processo é fundamental olhar criticamente as estratégias, os métodos e os resultados.

Nesta etapa foi complementada a seção de análise dos resultados.

#### **8.2.15. Revisão final**

Nesta etapa todo o material foi organizado e o capítulo correspondente redigido. Verificou-se mais uma vez a coerência do conteúdo, o encadeamento lógico de idéias e se a amplitude e a profundidade eram adequadas.

### **8.3. CONCLUSÃO**

Neste capítulo discuti a metodologia utilizada na pesquisa de campo.

Na primeira seção apresentei uma introdução sobre pesquisa qualitativa. Discuti abordagens e estratégias de pesquisa. Ênfase foi dada à necessidade de empregar uma abordagem multimetodológica para *capturar* o fenômeno em estudo.

Na seção seguinte apresentei uma descrição das diversas etapas da pesquisa de campo, desde a revisão da questão básica a ser pesquisada e a identificação das proposições até a revisão final do relatório.

Com isto, espero ter assinalado convenientemente as alternativas escolhidas e as razões para as escolhas. O conceito de uma ciência neutra, livre de julgamentos e valores parece superada.

Pesquisadores são guiados por princípios e premissas. Estes princípios e premissas envolvem concepções sobre a natureza das coisas e dos seres humanos, sobre a relação entre objeto e pesquisador e sobre como gerar teoria. É essencial buscar transparência (Denzin & Lincoln, 1994).



# 9

## *Resultados e análise*

---

Neste capítulo apresento e analiso os resultados da pesquisa de campo. Tal pesquisa tem duplo objetivo: buscar evidências empíricas sobre o fenômeno estudado e ilustrá-lo.

Na primeira seção – **Resultados** – apresento os resultados da pesquisa de campo compreendendo: entrevistas, desenhos realizados pelos respondentes e questionários auto-aplicados. Na segunda seção – **Análise** – discuto os resultados da pesquisa de campo, complementando os resultados com informações e impressões colhidas em visitas. A discussão está dividida em tópicos definidos a partir das proposições mencionadas no capítulo 8. São eles: liderança simbólica, gerenciamento da impressão, inovação como espetáculo e analistas simbólicos. Na terceira seção – **Conclusão** – revejo as proposições e indico alternativas para futuras pesquisas.

### **9.1. RESULTADOS**

O quadro 9.1 relaciona os instrumentos de pesquisa (coluna da esquerda) e os tópicos pesquisados (linha de cima). Esses tópicos correspondem aos itens principais da *definição* de Organização Cinematográfica e foram expressos nas proposições definidas no capítulo 8. As notações nas células indicam as seções do capítulo nas quais os resultados correspondentes são apresentados.

## Quadro 9.1

### Apresentação dos resultados

	Tópicos			
	Liderança simbólica	Gerenciamento da impressão	Inovações como processos <i>dramatúrgicos</i>	Analistas simbólicos
Entrevista	9.1.1	9.1.1	9.1.1	9.1.1
Desenhos	9.1.2			
Questionário				
(1.1.) a liderança na sua organização (verbos, substantivos e adjetivos)	9.1.3.c			
(1.2.) a liderança na sua organização (definições)	9.1.3.d			
(2) o trabalho na sua organização (descrição por palavras-chave)				9.1.3.h
(3.1) o estilo gerencial na sua organização (receptividade à mudança)			9.1.3.f	
(3.2) o estilo gerencial na sua organização (gerenciamento da impressão)		9.1.3.e		
(3.3) o estilo gerencial na sua organização (inovação como processo dramatúrgico)			9.1.3.g	
(4) características da organização (burocrática – pós-burocrática)		9.1.3.e	9.1.3.f	
(5) dados pessoais	9.1.3.b			

#### ***9.1.1. Resultados das entrevistas***

Como mencionado no capítulo anterior, participaram da pesquisa 7 organizações. Foram realizadas, nestas organizações, um total de 37 entrevistas. O questionário utilizado encontra-se no anexo 1. A duração média das entrevistas foi de 60 minutos.

As entrevistas foram gravadas, transcritas por profissionais especializados e compiladas por organização e por questão<sup>57</sup>. O produto da análise foi a seleção de trechos significativos e uma lista de anotações. Esse material foi utilizado no desenvolvimento da análise apresentada na segunda seção deste capítulo.

### 9.1.2. Resultados dos desenhos dos participantes

Ao final de cada entrevista foi solicitado ao entrevistado que fizesse um desenho onde representasse a organização e a si mesmo. Este instrumento, além de utilizado em caráter exploratório, tinha alguns objetivos específicos:

- verificar quantos respondentes utilizariam representações *tradicionais* tipo organograma;
- verificar quantos respondentes utilizariam representações tipo *funcionograma*<sup>58</sup>; e
- verificar quantos respondentes utilizariam representações *não-tradicionais*.

Algumas representações realizadas pelos participantes podem ser vistas no anexo 2.

De 37 representações apenas 4 (11%) são organogramas. Um número significativamente maior – 12 representações (32%) – são *funcionogramas*. Todas as demais – 21 representações (57%) – constituem representações *não-tradicionais*.

Uma análise geral das representações revela os seguintes aspectos relevantes:

- 9 representações (24%) apresentam temas relacionados à convergência e direcionamento. Entre estas 6 (16%) mostram desenhos de barcos, estradas e mãos estendidas; 3 (8%) apresentam esses temas por meio de *funcionogramas*.
- 8 representações (22%) têm figuras humanas.
- 6 representações (16%) têm como motivo o trabalho em equipe.
- 4 representações (11%) apresentam temas relacionados à internacionalização dos negócios.

---

<sup>57</sup> Uma entrevista realizada na Novolar foi eliminada por problemas técnicos. Não foi possível repeti-la em função da agenda do entrevistado.

<sup>58</sup> *Funcionogramas* são diagramas que mostram o funcionamento da organização e incluem grupos de trabalho, processos e relação cliente-fornecedor. São representações mais flexíveis e completas que organogramas.

- ❑ 3 representações (8%) apresentam figuras que remetem à idéias como caos, diversidade e complexidade.

Uma análise das representações por organização participante revela os seguintes aspectos relevantes:

- ❑ **Eurobanco:** em 3 dos 5 desenhos os respondentes representam a si mesmos como simples pontos em uma grande corporação internacional.
- ❑ **Consult:** os desenhos não apresentam padrão. Um gerente representou a si mesmo fora da organização, uma diretora representou a organização como uma constelação de estrelas e uma consultora representou a si mesma diante de uma encruzilhada.
- ❑ **Novolar:** 3 dos 6 desenhos são organogramas e 2 são *funcionogramas*. Um diretor representou a organização por meio de seus produtos: apartamentos.
- ❑ **Autopartes:** 3 dos 6 desenhos têm pessoas e representam trabalho em equipe.
- ❑ **Nacional:** 4 dos 5 desenhos contém representações do palco e da posição dos músicos na formação da orquestra.
- ❑ **Fashion:** os desenhos não apresentam padrão. O chefe de redação representou a organização como um emaranhado desconexo de traços emoldurado por duas linhas retas verticais e a si mesmo como um ponto fora do quadro. Uma funcionária representou a si mesma como insumo dentro de um liquidificador.
- ❑ **Defense:** os desenhos também não apresentam padrão. Um gerente comercial representou a organização como um furacão.

### ***9.1.3. Resultados do questionário auto-aplicado***

O questionário auto-aplicado continha cinco partes (ver anexo 3):

- ❑ parte 1: a liderança na sua organização, composta de uma questão de associação de palavras e uma solicitação para que o respondente definisse liderança na sua organização;
- ❑ parte 2: o trabalho na sua organização, composta de uma pequena redação onde o respondente deveria usar seis palavras pré-definidas;
- ❑ parte 3: o estilo gerencial na sua organização, composta de três questionários fechados – o primeiro sobre mudança, o segundo sobre inovação e o terceiro sobre gerenciamento da impressão;
- ❑ parte 4: características organizacionais, composta de um questionário fechado, contendo características referentes à organização; e

- parte 5: **dados pessoais**, onde foram solicitadas informações sobre o perfil profissional dos respondentes.

Os resultados são apresentados a seguir. É conveniente observar que a apresentação não segue a ordem das partes do questionário.

#### ***9.1.3.a. Nível de resposta***

Como mencionado, participaram da pesquisa 7 empresas e 37 pessoas. Foram consideradas participantes as pessoas que concederam entrevistas e receberam e concordaram em responder o questionário auto-aplicado.

Entre as pessoas previstas, apenas o maestro da Nacional não pôde ser entrevistado, em função de problemas de agenda. Em seu lugar foi entrevistado o spalla.

Responderam o questionário 28 pessoas (76% dos participantes). Destes, 24 questionários (86%) foram totalmente aproveitados e 4 (14%) foram parcialmente aproveitados.

Os questionários parcialmente aproveitados são de profissionais da Nacional e da Fashion. A razão do aproveitamento parcial é que várias questões foram consideradas não-aplicáveis e, portanto, não foram respondidas.

A definição do aproveitamento parcial dos resultados foi tomada em função do objetivo da questão e da necessidade de garantir consistência na apresentação dos dados. Quando o número de respostas utilizadas para gerar a média de uma dada organização é inferior a 3 uma observação é anotada na parte inferior do gráfico.

#### ***9.1.3.b. Perfil dos respondentes***

Entre os 28 respondentes, a média de tempo de trabalho é de 18 anos (com um mínimo de 4 anos e um máximo de 46 anos) e a média de tempo de trabalho na organização é de 11 anos (com um mínimo de 1 ano e um máximo de 42 anos). Trata-se, portanto, de grupo maduro e experiente.

A diversidade das organizações participantes refletiu em grande diversidade de formação dos respondentes: músicos, engenheiros, administradores, etc.

Dos 28 respondentes, 7 (25%) pertencem ao nível de diretoria ou equivalente, 10 (36%) pertencem ao nível gerencial ou equivalente e 11 (39%) pertencem ao nível operacional.

### **9.1.3.c. Liderança: verbos, adjetivos e substantivos**

Nesta parte do questionário foi solicitado aos respondentes que anotassem verbos, adjetivos e substantivos que representassem a liderança na sua organização. De 28 questionários foram considerados válidos 26 (93%).

O procedimento previsto era classificar os verbos, adjetivos e substantivos anotados pelos respondentes em três categorias, segundo a definição de papéis do executivo formulada por Mintzberg (1989), sublinhando aqueles de conteúdo simbólico<sup>59</sup>. A classificação permitiria observar a incidência dos verbos, adjetivos e substantivos de conteúdo simbólico e detectar possíveis padrões.

As três listas montadas revelaram enorme *pulverização* das respostas, inviabilizando o objetivo inicial<sup>60</sup>.

Os respondentes anotaram 103 verbos diferentes de um total de 149 – cerca de 6 verbos anotados por respondente. Os verbos citados com maior frequência foram: delegar (6 citações – 4% do total) e coordenar (5 citações – 3% do total).

Os respondentes anotaram 83 adjetivos diferentes de um total de 106 – cerca de 4 adjetivos anotados por respondente. Os adjetivos citados com maior frequência foram: amigo (4 citações – 4% do total) e transparente (3 citações – 3% do total).

---

<sup>59</sup> Mintzberg (1989) define três categorias de papéis para os gerentes. A primeira categoria compreende os papéis interpessoais: (i) cerimonial, relacionado à imagem, (ii) de liderança, relacionado à motivação e harmonização de interesses e (iii) de contato, referente ao relacionamento com pares. A segunda categoria compreende os papéis informacionais: (i) de monitoramento, do meio ambiente e dos liderados, (ii) de disseminador de informações e (iii) de porta-voz de informações para fora de sua área. A terceira categoria compreende os papéis decisoriais: (i) de empreendedor, voltado para inovação e melhoria de desempenho, (ii) de solucionador de problemas, relacionado ao tratamento de distúrbios originados pelo ambiente, (iii) de alocador de recursos, voltado para a definição de focos e distribuição de tempo e (iv) de negociador.

<sup>60</sup> A *pulverização* deve ser vista como reflexo da multiplicidade de visões sobre a liderança. Seria desejável ampliar o tamanho da amostra para avaliar o grau de pulverização em cada organização.

Os respondentes anotaram 80 substantivos diferentes de um total de 103 – cerca de 4 substantivos anotados por respondente. Os substantivos citados com maior frequência foram: resultados (4 citações – 4% do total) e confiança, trabalho determinação, equipe, respeito e objetivo (todos com 3 citações – 3% do total).

Uma análise das anotações por organização participante revela os seguintes aspectos relevantes:

- ❑ **Consult:** algumas anotações revelam uma percepção da liderança ambígua e contraditória. Por exemplo: incoerente, ausente e improvisado.
- ❑ **Fashion:** a maioria das anotações mostra uma visão negativa da liderança. Por exemplo: ironizar, contradizer, contrariar e recusar. Isso não aconteceu de forma significativa em nenhuma outra organização.

Nas demais organizações não foram identificados padrões ou tendências.

#### ***9.1.3.d. Liderança: definição***

Nesta parte, que complementa a anterior, foi solicitado aos respondentes que definissem a liderança na sua organização. Todos os questionários foram considerados válidos.

Como na parte anterior, a intenção era identificar traços relacionados ao conteúdo simbólico no papel do líder. O quadro revelado é fragmentado e complexo. Situações de transição e turbulência são frequentemente mencionadas.

Uma análise geral dos textos revela os seguintes aspectos relevantes:

- ❑ 12 definições (43% do total) ligam liderança a pessoas;
- ❑ 10 definições (36% do total) enfocam liderança como um processo interacional e situacional; e
- ❑ 4 definições (14% do total) ligam liderança a processos simbólicos.

Uma análise das representações por organização participante revela os seguintes aspectos relevantes:

- ❑ **Eurobanco:** a diversidade cultural do Banco se manifesta nos estilos de liderança. Eles são diferentes entre áreas e entre níveis hierárquicos. Segundo observou um respondente:



“Em função do crescimento do Banco nos últimos anos e as contratações que fizemos, possuímos diferentes estilos de liderança: autoritária, democrática, participativa e outras, mas estamos trabalhando para buscar um estilo de acordo com a cultura Eurobanco.” (ES, gerente)

- **Consult:** o baixo grau de estruturação das atividades e a natureza do trabalho parecem levar a um processo de liderança fluido e ambíguo. Segundo dois respondentes:

“Liderança pouco atuante pela ‘natureza’ do consultor, que possui muita autonomia e pressão pelo cumprimento de prazos, metas. Pouco comprometimento dos líderes nas decisões e trabalhos.” (ACA, consultor)

“Existem três tipos reconhecidos e identificados: (1) institucional [...] (2) de conhecimento [...] e (3) de relacionamento [...] Face a estes aspectos a liderança fica um tanto quanto difusa em clusters. As lideranças não conseguem ‘impor’ direcionamento e sim cooptar ...” (CSO, diretor)

- **Novolar:** os conflitos resultantes da rápida expansão da empresa podem ser relacionados com a visão sobre liderança. Segundo dois respondentes:

“A liderança, em alguns níveis, não é estável nem é constante, alternando momentos de grande dinamismo e outros de ausência. Porém, é brilhante.” (GER, diretor)

“Diretoria carismática, dividida, sem objetivo comum, com resultados baseados em competências individuais e não em ação organizada.” (OR, gerente)

- **Autopartes:** a empresa parece estar operando uma transição planejada de uma visão de liderança ligada a cargos e pessoas para uma visão de liderança como processo interacional. Segundo dois respondentes:

“A liderança oscila entre dois modelos: um é ligado à hierarquia, poder e *status* destinada a poucos privilegiados, outro é ligado à função e é exercida por pessoas diferentes e nas variadas situações, não estando mais associada diretamente à hierarquia ...” (HL, coordenador de produção)

“A liderança na Autopartes é um processo em franco desenvolvimento (transição), que passa do conceito de chefe controlador para o de treinador que trabalha em equipe, comprometido com resultados.” (HI, assessor)

- **Nacional:** as definições apresentadas são as mais variadas: a burocrática, a meritocrática e a simbólica. Segundo dois respondentes:

“A liderança na orquestra é representada pelo primeiro violino ‘Spalla’. É o substituto eventual do maestro.” (KG, spalla)

“A figura que exerce a liderança (nem sempre é a mesma pessoa) faz constantemente síntese de atitudes em princípio contraditórias, jogando com a disciplina e os excessos, a razão e a emoção.” (IS, música)

- **Fashion:** os dois respondentes revelaram uma visão bastante crítica da liderança na empresa. Segundo um deles:

“Não se preocupa com o conforto, o bem-estar, com as condições de trabalho. Exige, exige, sobrecarrega.” (BL, chefe de redação)

- **Defense:** a maioria dos respondentes menciona o *novo papel* da liderança: de facilitador, motivador e *coach*. Um respondente, porém, apresentou uma visão crítica:

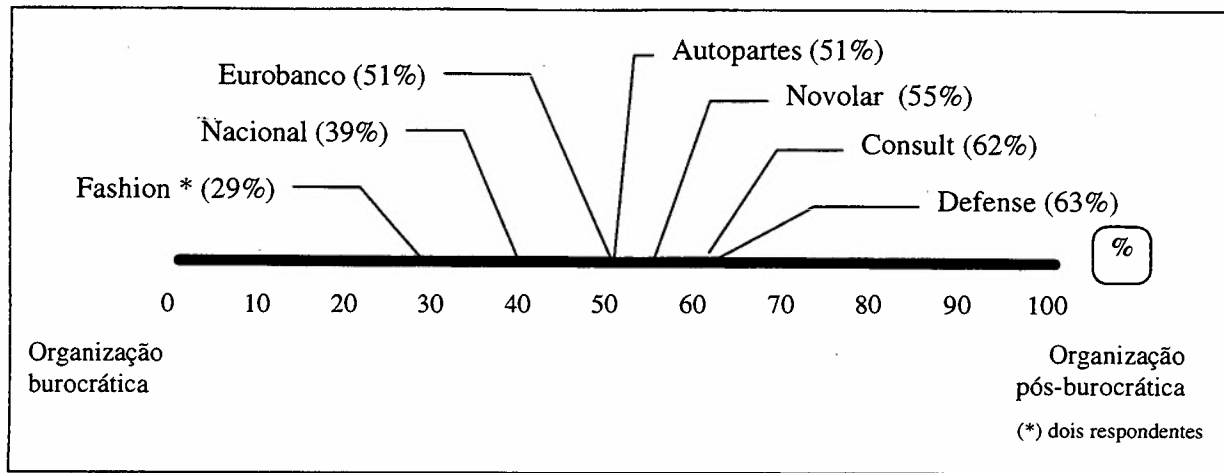
“A alta direção é egoísta e muitas vezes não partilha o sucesso. Existe um clima de amizade, colaboração, mas falta ‘reconhecer’ todos os que contribuem ...” (BD, gerente)

#### **9.1.3.e. Características organizacionais e estilo gerencial (gerenciamento da impressão)**

Na parte referente a características organizacionais foram considerados válidos 27 de 28 questionários (96%).

As dez questões do questionário de características organizacionais permitem posicionar cada empresa num *continuum* que tem num extremo características das organizações burocráticas e noutro extremo características das organizações pós-burocráticas. O gráfico 9.1 apresenta os resultados.

**Gráfico 9.1**  
**Características organizacionais**



A pontuação indica Defense e Consult como as organizações mais próximas do modelo pós-burocrático e Fashion e Nacional como as organizações mais próximas do modelo burocrático<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> Cabe observar que os termos *modelo burocrático* e *modelo pós-burocrático* são aqui empregados em função exclusiva dos parâmetros definidos no questionário.

O quadro 9.2 mostra os itens avaliados organizados de acordo com a pontuação obtida. As porcentagens foram obtidas a partir da média geral das médias de cada item para cada organização.

**Quadro 9.2**  
**Características organizacionais**

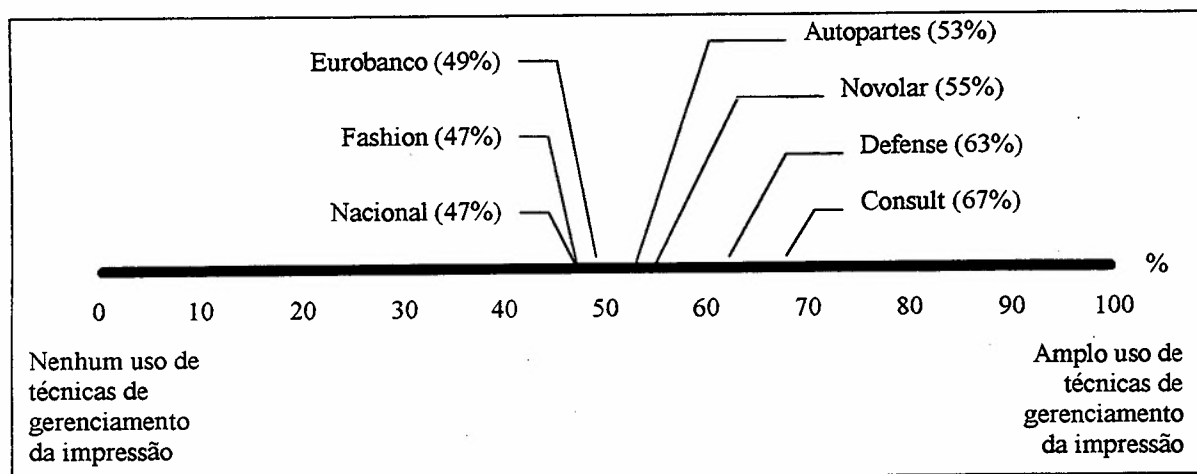
<b>Tópico</b>	<b>%</b>
• Grande variedade e multiplicidade de tarefas	73
• Estrutura <i>horizontalizada</i>	68
• Alta capacitação da mão-de-obra	63
• Grande variedade de produtos e serviços	55
• Alto nível de terceirização / subcontratação	45
• Grande investimento em capacitação e treinamento	45
• Boa comunicação entre áreas e níveis hierárquicos	45
• Grande autonomia do quadro operacional	40
• Utiliza sistemas avançados de remuneração	35
• Tomada de decisão descentralizada	33

Na parte referente a estilo gerencial (relacionado ao gerenciamento da impressão) foram considerados válidos 26 em 28 questionários (93%).

As vinte questões do questionário permitem posicionar cada organização num *continuum* que tem num extremo organizações que não aplicam qualquer forma de gerenciamento da impressão e noutro extremo organizações que aplicam formas variadas de gerenciamento da impressão em grande escala. O Gráfico 9.2 apresenta os resultados.

Observa-se que Consult e Defense são as organizações onde o gerenciamento da impressão é mais praticado. No extremo oposto estão Nacional, Fashion e Eurobanco.

**Gráfico 9.2**  
**Estilo gerencial (gerenciamento da impressão)**



O quadro 9.3 mostra a pontuação dos tópicos de gerenciamento da impressão avaliados em ordem decrescente. A pontuação é expressa como porcentagem dos pontos obtidos em relação ao máximo possível e foi obtida a partir das respostas individuais.

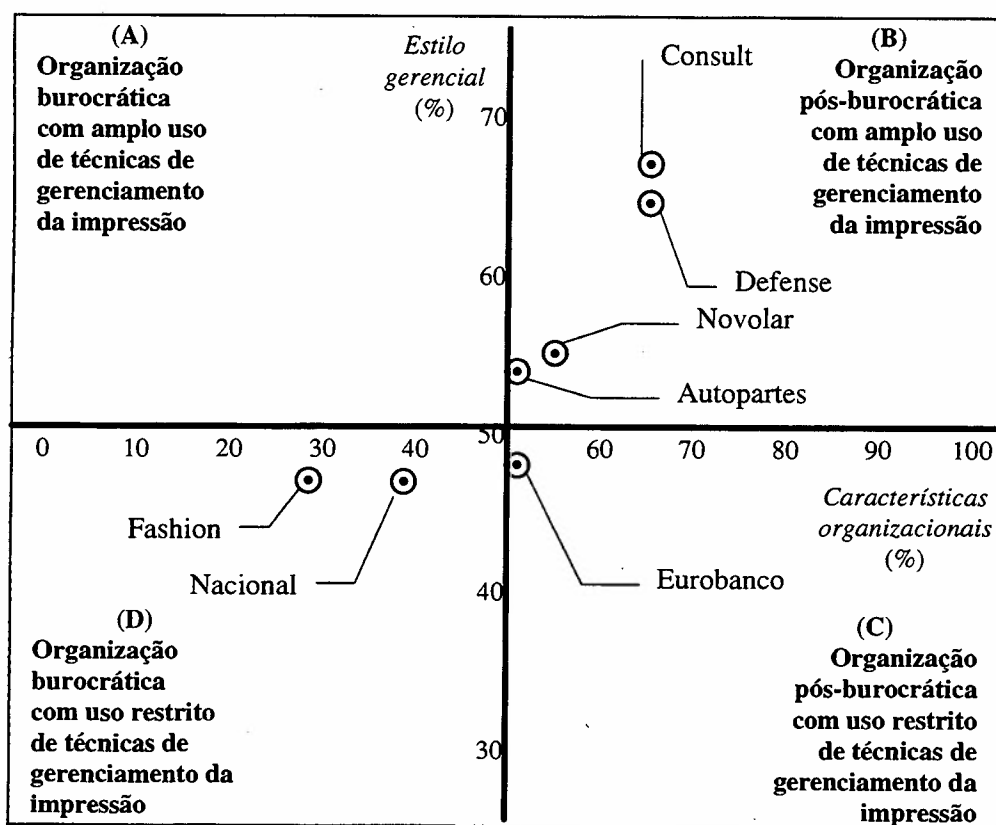
**Quadro 9.3**  
**Tópicos de gerenciamento da impressão**

<b>Tópico</b>	<b>%</b>
Ser negociador hábil	78
Cultivar a imagem de competente	75
Cultivar a imagem de realizador	73
Ser bem-visto pelos superiores hierárquicos	73
Cultivar as relações pessoais	70
Preservar a própria imagem	68
Nunca parecer um perdedor	65
Apoiar pessoas com posição superior	60
Dar a impressão de trabalhar duro	58
Procurar ser sempre diplomático	55
Usar técnicas de convencimento	55
Ser político para ganhar influência	50
Construir base de poder pessoal	48
Motivar os outros pela amizade	45
Procurar ser o centro das atenções	43
Realizar ações para impressionar os outros	43
Favorecer pessoas que ocupam posições superiores	42
Cultivar uma imagem de superioridade	35
Fazer as coisas para agradar os outros	32
Tomar decisões populares	32

Os resultados do questionário de estilo gerencial (gerenciamento da impressão) e do questionário de características organizacionais foram combinados e estão representados no gráfico 9.3. O eixo “y” contém a pontuação percentual do estilo gerencial (gerenciamento da impressão). O eixo “x” contém a pontuação percentual referente às características organizacionais.

O cruzamento dos dois eixos define quadrantes onde as organizações estão localizadas. Observa-se que a maioria das organizações encontra-se no quadrante (B), que contém as organizações pós-burocráticas com estilo gerencial caracterizado pela utilização de técnicas de gerenciamento da impressão.

**Gráfico 9.3**  
**Estilo gerencial (gerenciamento da impressão)**  
**e características organizacionais**



A plotagem dos pontos no gráfico sugere uma correlação positiva entre as características organizacionais e a utilização de técnicas de gerenciamento da



impressão: mais a organização se aproxima do modelo pós-burocrático, mais ela utiliza técnicas de gerenciamento da impressão.

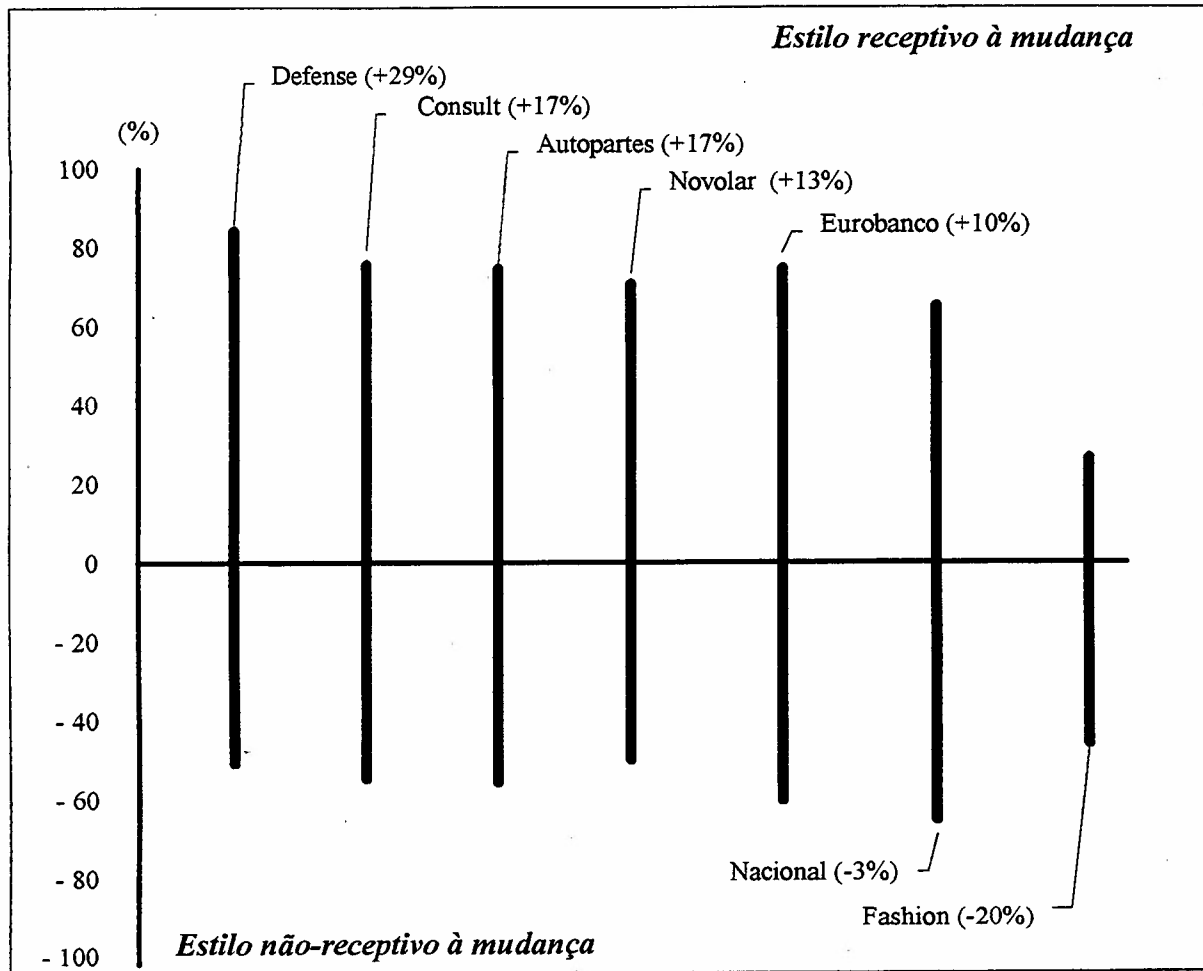
#### ***9.1.3.f. Características organizacionais e estilo gerencial (receptividade à mudança)***

Na parte referente ao estilo gerencial (receptividade à mudança) foram considerados válidos 27 de 28 questionários (96%).

As vinte questões do questionário de estilo gerencial (receptividade à mudança) foram divididas em dois grupos: o primeiro grupo contém questões que indicam a presença de traços receptivos à mudança; o segundo grupo contém questões que indicam a presença de traços não-receptivos à mudança.

O gráfico 9.4 mostra os resultados para cada organização participante. A metade superior mostra a pontuação percentual do estilo receptivo à mudança. A metade inferior mostra a pontuação percentual do estilo não-receptivo à mudança. O número anotado ao lado do nome de cada organização indica a diferença entre a pontuação percentual obtida pelo estilo receptivo à mudança e a pontuação percentual obtida pelo estilo não-receptivo à mudança. Essas pontuações indicam Defense como a organização de estilo mais receptivo à mudanças e Fashion como a organização de estilo menos receptivo à mudanças.

**Gráfico 9.4**  
**Estilo gerencial (receptividade à mudança)**

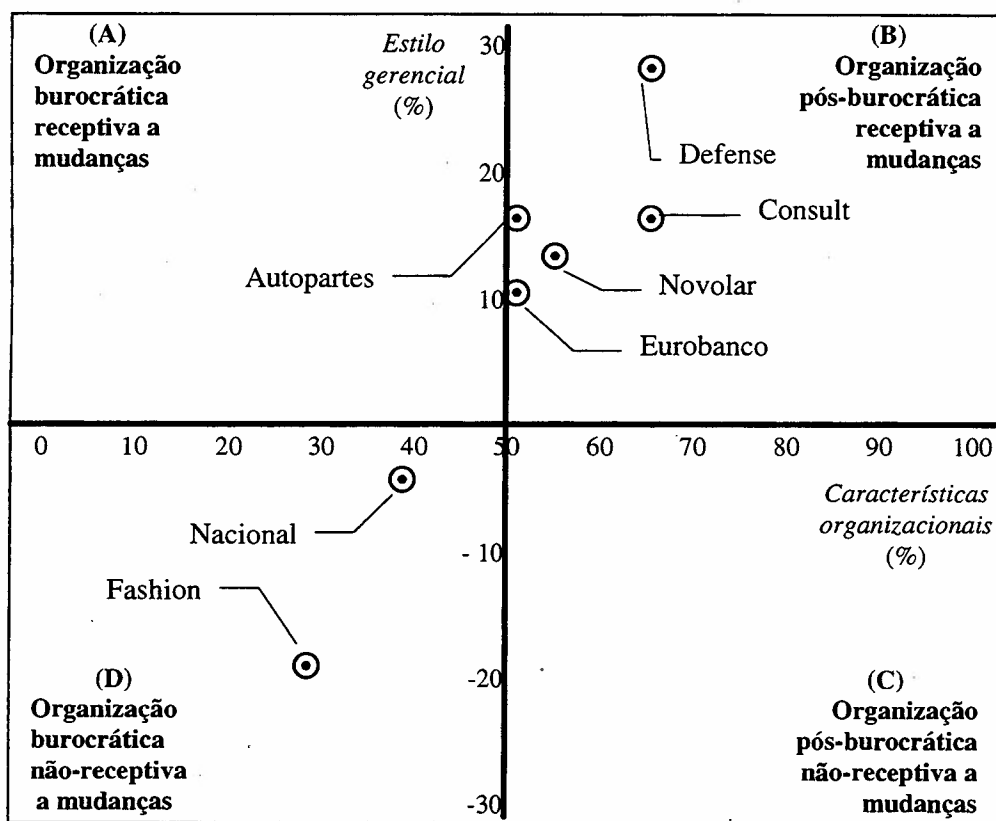


Os resultados do questionário de estilo gerencial (receptividade à mudança) e o questionário de características organizacionais, apresentado no item 9.1.3.e, foram combinados e estão representados no gráfico 9.5. O eixo “y” contém a diferença entre a pontuação percentual do estilo receptivo a mudanças e a pontuação percentual do estilo não-receptivo a mudanças. O eixo “x” contém a pontuação percentual referente às características organizacionais.

O cruzamento dos dois eixos define quadrantes onde as organizações estão localizadas. Observa-se que a maioria das organizações encontra-se no quadrante (B), que contém as organizações pós-burocráticas com estilo gerencial receptivo à mudança.

**Gráfico 9.5**

**Estilo gerencial (receptividade à mudança) e características organizacionais**



Como esperado, os quadrantes (A) e (C) não foram preenchidos, sugerindo a existência de uma relação entre as características organizacionais e a

receptividade à mudanças: mais a organização se aproxima do modelo pós-burocrático, mais ela é receptiva a mudanças.

#### **9.1.3.g. Inovação**

Na parte referente ao estilo gerencial (relacionado a inovação) foram considerados válidos 25 em 28 questionários (89%).

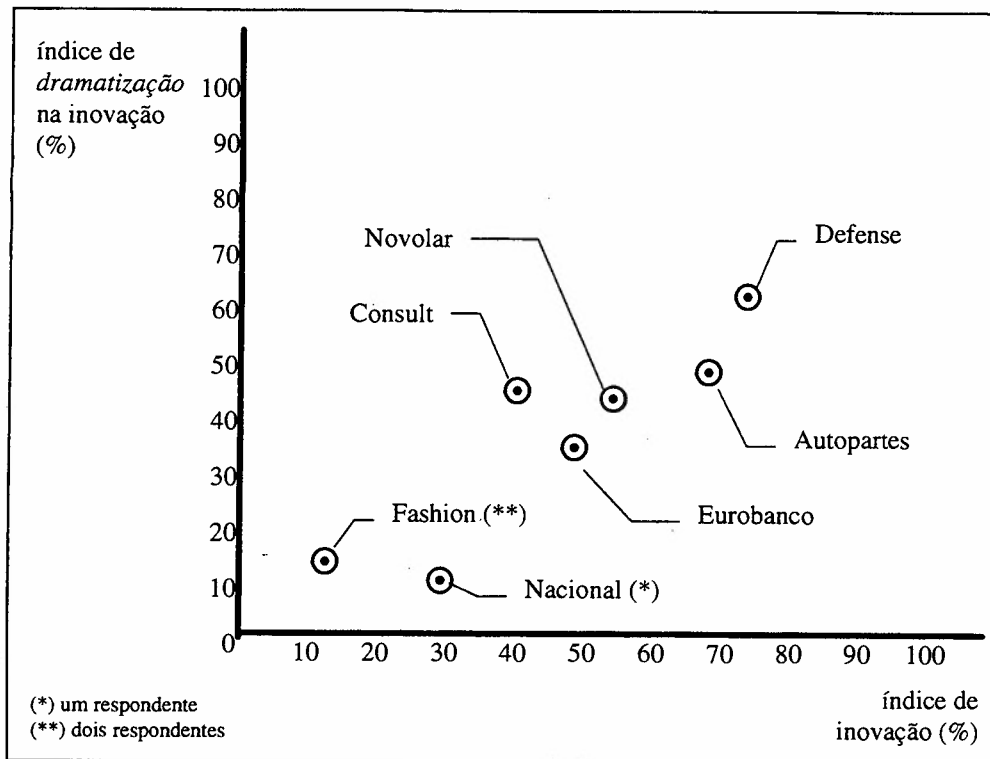
As 12 questões do questionário de estilo gerencial (relacionado a inovação) foram divididas em dois grupos: o primeiro grupo contém questões que indicam quanto a empresa favorece ou promove mudanças; o segundo grupo contém questões que caracterizam os processos de inovação como dramáticos<sup>62</sup>.

Os resultados combinados dos dois grupos estão representados no gráfico 9.6. O eixo “y” contém a pontuação percentual referente à forma dramática de implementar e conduzir inovações. O eixo “x” contém a pontuação percentual referente ao nível de inovação. Os resultados sugerem uma correlação positiva entre as duas variáveis: mais a organização introduz inovações, mais ela emprega processos dramáticos para fazê-lo.

---

<sup>62</sup> O questionário respondido pelos participantes continha 8 questões adicionais sobre mudança. O objetivo principal dessas questões era evitar que o respondente inferisse a lógica da estruturação do questionário e gerasse respostas *viciadas*.

**Gráfico 9.6**  
**Estilo gerencial (relacionado a inovação)**



### 9.1.3.h. Características do trabalho

Na parte referente a características do trabalho foram considerados válidos todos os 28 questionários. Foi solicitado a cada respondente que elaborasse um pequeno texto (cerca de vinte linhas) sobre o tema “o trabalho na sua organização” utilizando três pares de palavras: teoria e prática, abstrato e concreto e sonho e realidade.

A compilação baseou-se na identificação de características similares àquelas referentes ao trabalho de analistas simbólicos: valorização das instâncias simbólicas do trabalho e busca de ligação ou síntese entre essas instâncias e instâncias práticas. O quadro 9.4 mostra os resultados da compilação.

**Quadro 9.4**  
**Evidências de análise simbólica**

<b>Organizações</b>	<b>número de questionários respondidos</b>	<b>textos que evidenciam traços de análise simbólica</b>
<i>Consult</i>	4	4
<i>Nacional</i>	4	4
<i>Defense</i>	4	3
<i>Novolar</i>	4	3
<i>Autopartes</i>	6	4
<i>Eurobanco</i>	4	1
<i>Fashion</i>	2	0
<b>Total</b>	28	19

Uma avaliação geral dos textos revela os seguintes aspectos relevantes:

- ☐ Mais de dois terços dos respondentes percebem em seu trabalho traços relacionados à análise simbólica.
- ☐ 7 respondentes (25%) formularam críticas ao afastamento entre substância e imagem.

Uma avaliação dos textos por organização participante revela os seguintes aspectos relevantes:

- Que outras evidências importantes, relacionadas ao tópico em questão, devem ser ressaltadas?

### ***9.2.1. Liderança simbólica***

A busca de evidências de liderança simbólica foi feita principalmente por meio das entrevistas e do questionário (partes 1.1 e 1.2). As visitas e a experiência pessoal do autor complementaram o quadro.

Os resultados revelam um quadro fragmentado, caracterizado pela ausência aparente de padrões. Não é possível definir, em nenhuma das organizações, visões claras de liderança. O quadro revela a transição de uma visão de liderança ligada a pessoas para uma visão de liderança como processo interacional.

Na Autopartes, alguns entrevistados se definiram como gerentes simbólicos:

“Eu vejo meu papel muito mais como agente de mudanças de cultura ... [sou] um criador de recursos e situações para que o funcionograma passe a ser mais importante na área industrial que o antigo organograma.” (OG, gerente)

“Eu sou um facilitador, eu não sou um diretor ... meu trabalho é juntar boas cabeças ... meu papel é criar esse ambiente, propiciar ambiente criativo ... um ambiente que alavanque novas idéias ...” (EJ, diretor)

Em Fashion, a informalidade é a regra. Perguntado sobre liderança, um entrevistado afirmou:

“Olha, é um caldeirão mesmo. Não existe uma rigidez de hierarquia. Por exemplo: se um assistente precisa resolver alguma coisa, ele não vai falar com o assistente de arte de Fashion ... ele vai direto ao editor ... não tem nenhuma formalidade.” (EP, editor de arte)

Na Consult e na Novolar (em maior grau) transparece a nostalgia de um passado com líderes fortes e carismáticos. Falando sobre o tema, um dos entrevistados da Novolar declarou:

“... num determinado momento eles exerciam uma liderança muito grande apenas com o carisma pessoal deles. Isso foi por um determinado período de tempo. Depois isto passou ... para que se mantivesse tinha que vir acompanhado de ações efetivas. Como elas não vieram, teve uma desilusão de



uma série de pessoas que acreditavam, até admiravam muito estes líderes.”  
(AM, gerente)

Um ponto importante a considerar é que pelo menos três organizações – Autopartes, Eurobanco e Defense – conduziram ou estão conduzindo processos de intervenção sobre o estilo de liderança. Esses processos têm caráter *cultural* e pretendem mudar valores e comportamentos. Nos três casos busca-se criar um perfil de liderança mais *afinado com os novos tempos*. O novo líder deve ser, segundo entrevistados: “um facilitador, um coach” e “um empreendedor”.

Há alguns anos, Defense preparou uma lista de características e valores, onde o antigo (chefe) era contraposto novo (líder). Como declarou um entrevistado:

“Não gostamos das palavras chefe e subordinado [...] Nós usamos bastante líder e liderado [...] a função de um líder é de buscar resultados junto e através das pessoas. Mas para isso ele tem que fazer muito um papel de orientador e treinador das suas equipes.” (RCJ, diretor)

Eurobanco iniciou em 1997 um amplo trabalho de identificação e compreensão dos estilos de liderança existentes na organização<sup>65</sup>. O objetivo, segundo um entrevistado, é:

“... diagnosticar quais são os estilos existentes e quais são os estilos necessários do ponto de vista de um conjunto de competências necessárias para perpetuar os resultados do Banco.” (UJ, diretor)

Em geral existem poucas evidências fortes para a liderança simbólica. Todavia, existem amplas evidências acerca das condições que proporcionam o surgimento da liderança simbólica. Todas as organizações pesquisadas, à exceção da Nacional, apresentam nível baixo de estruturação. Conforme as organizações se afastam do modelo burocrático essa característica deve ser acentuada.

As condições observadas remetem à condição de baixa estruturação mencionada por Smircich & Morgan (1982). Tais condições, como observado no capítulo 6, estão relacionadas à intensidade simbólica e constituem contexto favorável para líderes exercerem papel simbólico na administração dos sentidos.

---

<sup>65</sup> Eurobanco tem também um projeto voltado para a cultura organizacional, envolvendo a divulgação de valores corporativos para fazer frente à *fragmentação da identidade* causada pela expansão e pela diversidade de atividades.

### **9.2.2. Gerenciamento da impressão**

A busca de evidências do gerenciamento da impressão foi feita principalmente por meio das entrevistas e do questionário (partes 3.2 e 4). As visitas e a experiência pessoal do autor complementaram o quadro.

Os resultados evidenciam valores e práticas associados ao gerenciamento da impressão.

Segundo a compilação do questionário, Consult (67%) e Defense (63%) são as organizações onde o gerenciamento da impressão é mais praticado. Nacional (47%), Fashion (47%) e Eurobanco (49%) são as organizações onde o gerenciamento da impressão é menos praticado. Autopartes (53%) e Novolar (55%) encontram-se num grupo intermediário.

É interessante observar no gráfico 9.3 a correlação positiva entre as características organizacionais e a utilização de técnicas de gerenciamento da impressão. Como observado anteriormente, mais a organização se aproxima do modelo pós-burocrático, mais ela utiliza técnicas de gerenciamento da impressão.

Para entender melhor como o fenômeno se manifesta é conveniente analisar alguns casos específicos.

Na Consult o gerenciamento da impressão faz parte da natureza do negócio. A relação com clientes exige que os profissionais utilizem tais técnicas no dia-a-dia. Segundo um entrevistado:

“Manter um relacionamento saudável com o cliente é fundamental ... Traduzir todas as necessidades deste cliente pra consultoria. Tentar resolver os problemas da melhor maneira possível. Com muita política, muito ... muito jogo de cintura [...] O cliente cada hora tem uma necessidade diferente. Você tem que estar se adaptando ...” (ACA, consultor)

Mas o gerenciamento da impressão também se manifesta dentro da própria organização. A diluição das fontes de poder pode fazer com que as técnicas de gerenciamento da impressão sejam difundidas por toda a organização. Segundo um entrevistado:

“Quando você tem chefe único, você responde o que ele quer ouvir. Quando você tem vários, você tem que ser mais maleável.” (CPM, gerente)

Na Defense o resultado pode ser associado ao processo de mudança organizacional vivido pela empresa desde a década de 80. Este processo foi caracterizado pela introdução da literatura de *pop management* e pela assimilação da linguagem dos gurus da cultura organizacional. Essas condições criaram um ambiente propício para o culto da imagem e o gerenciamento da impressão.

Na Novolar o resultado pode ser associado a um outro fator. O principal vetor de crescimento da empresa foi um produto com características diferenciadas em termos de financiamento, construção, acabamento e promoção. Segundo alguns funcionários, o que a Novolar vende não são apartamentos, mas a realização do sonho de viver na *casa própria*.

Para vender este sonho, uma sofisticada campanha de comunicação foi desenvolvida, apartamentos decorados foram montados e uma série de eventos comemorativos foram orquestrados. Pode-se especular que a prática de técnicas de gerenciamento da impressão voltada para o público externo tenha reflexos sobre o público interno, interferindo no vínculo entre indivíduo e organização.

No Eurobanco a transição para um ambiente de negócios mais agressivo pode vir a gerar reflexos sobre as formas de gerenciamento da impressão empregadas. Um respondente, falando sobre as relações entre pessoas, declarou:

“É uma relação cordial, amigável. Às vezes com certo exagero nisso, porque às vezes as pessoas evitam o confronto mais direto ou o conflito. Então não é necessariamente bom, porque às vezes a administração do conflito leva a soluções, a resultados. [É preciso] ser mais agressivo do ponto de vista do mercado, ser mais agressivo na questão de administração dos conflitos ...” (UJ, diretor)

Um último ponto a considerar é que afeta a maioria das organizações participantes é a pressão por comprometimento e resultados. Existe grande diversidade de respostas a esta pressão. Alguns respondem positivamente, outros simplesmente a ignoram. Tal pressão também constitui elemento de incentivo para a utilização de técnicas de gerenciamento da impressão.

### 9.2.3. Inovação como espetáculo

A busca de evidências da liderança simbólica foi feita principalmente por intermédio das entrevistas e do questionário (partes 3.1, 3.3 e 4). As visitas e a experiência pessoal do autor complementaram o quadro.

Os resultados da parte 3.1 do questionário evidenciam valores e práticas associados à receptividade à mudanças. O gráfico 9.4 mostra Defense como a organização mais receptiva a mudanças. Nacional e Fashion são as organizações menos receptivas a mudanças. O gráfico 9.5 classifica as organizações quanto às características e à receptividade à mudanças: Defense, Consult, Novolar, Autopartes e Eurobanco foram classificadas como *organizações pós-burocráticas receptivas a mudanças*. Nacional e Fashion foram classificadas como *organizações burocráticas não-receptivas a mudanças*.

Os resultados da parte 3.3 evidenciam o nível em que inovações acontecem e o *conteúdo dramático* das inovações. O gráfico 9.6 mostra Defense e Autopartes como as organizações que mais introduzem inovações. Nacional e Fashion são as organizações que menos introduzem inovações.

É interessante observar no gráfico 9.5 a correlação positiva entre as características organizacionais e a receptividade à mudanças e no gráfico 9.6 a correlação positiva entre o índice de inovação e o índice que reflete o conteúdo dramático das inovações.

Para compreender melhor como o fenômeno se manifesta, é conveniente analisar alguns casos específicos.

Para Defense, a inovação é um processo central: a estratégia de crescimento da organização exige lançamentos constantes de novos produtos. Para atender este objetivo, a empresa vem implementando constantemente novas metodologias administrativas. Isso inclui: programas de qualidade, reestruturação organizacional, programas de desenvolvimento gerencial e um sistema integrado de gestão.

Desde os anos 80, Defense e outras unidades de negócios do mesmo Grupo vem introduzindo sistematicamente as últimas novidades gerenciais. Líderes da empresa procuram envolver os liderados nesse processo. A comunicação dramática é amplamente utilizada. Muitos executivos usam as inovações como alavanca de carreira: ter o nome associado a uma implantação de sucesso é um trunfo para os profissionais de Defense.

Autopartes vem introduzindo, nem sempre com sucesso, vários métodos gerenciais e inovações tecnológicas. Muitas inovações introduzidas na área de informática, por exemplo, tiveram de ser abandonadas pouco tempo depois. A pressão por inovações parece ser maior que a capacidade e o tempo necessários para avaliações mais cuidadosas.

Para essa empresa a inovação e a mudança são questão de sobrevivência. Um entrevistado declarou:

“É uma história de mudança permanente ... cada seis meses tem uma novidade”  
.(HL, coordenador de produção)

Segundo outro entrevistado:

“... nós estamos num processo de mudança violento, você tem que ser competitivo, você tem que estar preparado para a globalização ... estamos passando este processo na carne [...] isto não se estabiliza, então você está sempre buscando coisas novas, maneiras novas de agir melhor, de ganhar produtividade no seu trabalho ...” (SEJ, diretor)

Uma das modificações de maior importância introduzida na empresa teve caráter simbólico marcante. Segundo um entrevistado:

“... começamos com um processo de *layout* forte e uma determinação para acabarmos com as portas, salas e secretárias. [Decidimos] trabalhar de outra forma ...” (SEJ, diretor)

O posicionamento de Consult no gráfico 9.6 chama a atenção. Ela é apenas a quinta em termos de introdução de inovações, mas é a terceira em termos de conteúdo dramático.

Como observado no item anterior, em consultoria o serviço é intangível e a imagem é fundamental. Mesmo que a empresa realmente não tenha novas tecnologias administrativas, ela precisa vender para o cliente uma imagem de domínio do estado da arte.

No gráfico 9.6 chama também atenção o posicionamento de Fashion. Do ponto de vista do produto, Fashion tem sido uma organização inovadora, renovando sua revista principal constantemente e lançando novos produtos no mercado. Por outro lado, organizacionalmente a empresa tem uma estrutura informal e pouco sofisticada, o que parece ser visto com reservas pelos respondentes. Uma

hipótese que pode ser levantada é que a postura crítica dos entrevistados possa ter interferido nas respostas.

#### ***9.2.4. Analistas simbólicos***

A busca de evidências da presença de analistas simbólicos foi feita principalmente por meio das entrevistas e do questionário (parte 2). Os desenhos, as visitas e a experiência pessoal do autor complementaram o quadro.

Os resultados da parte 2 do questionário evidenciam características similares àquelas referentes ao trabalho de analistas simbólicos: valorização das instâncias simbólicas do trabalho e busca de ligação ou síntese entre estas instâncias e as instâncias práticas. Todas as organizações, com exceção de Fashion, apresentam tais evidências.

Na Nacional, a análise simbólica é condição inerente ao trabalho. Músicos trabalham com interpretações complexas sobre obras. Eles recriam coletivamente os sentimentos e sensações dos autores.

Mas a atividade de análise simbólica parece estar disseminada em diferentes graus também nas outras organizações. Em cada uma ela adquire contornos próprios. Na Consult, segundo um entrevistado:

“... os serviços vão aparecendo de acordo com a necessidade, e às vezes de uma forma extremamente improvisada, às vezes de um dia para o outro a gente tem que arrumar uma solução, às vezes até um serviço novo, apropriado para atender a necessidade de um cliente. Isso tem seu lado positivo e seu lado negativo ... o lado positivo é que você tem que ter uma flexibilidade muito grande e uma capacidade de se adaptar e de criar ... o lado negativo é que nem sempre você está desenvolvendo ou criando um produto, um serviço com a qualidade que ele poderia ter.” (ACA, consultor)

#### ***9.2.5. Outros aspectos***

Além dos tópicos relacionados às proposições, cabe comentar outros aspectos relacionados ao fenômeno estudado. Estes temas emergiram especialmente das entrevistas.

### ***9.2.5.a. As organizações estão passando por mudanças substantivas***

Com exceção da Nacional, todas as outras organizações passaram e estão passando por processos de transformação.

Na Defense esse processo foi conduzido de forma planejada desde a década de oitenta, com o intuito de antecipar uma condição de competição mais acirrada.

Na Autopartes o processo lembra a batalha entre David e Golias. Empresa pequena entre gigantes (fornecedores, clientes e concorrentes), seus profissionais cultivam um senso de heroísmo que os faz ser inovadores e sobreviver em condições adversas.

Nestas e nas demais organizações são nítidos os sinais de superação do modelo burocrático. Isso é bastante claro nas seguintes organizações: Defense, Consult, Eurobanco e Autopartes.

Fashion e Novolar podem vir a realizar uma transição de organização informal para organização pós-burocrática sem adotar o modelo burocrático.

A Nacional, por outro lado, pode manter características de organização burocrática por muito tempo. Ela está ligada à burocracia pública e apresenta uma organização interna rígida e tradicional.

### ***9.2.5.b. A transição é caracterizada por sentimentos de vazio e nostalgia***

Muitos entrevistados de organizações que estão passando por processos de mudança (todas as organizações participantes, com exceção da Nacional) revelam-se nostálgicos em relação ao passado.

Tal sentimento volta-se para um passado (talvez) idealizado, onde o ritmo de trabalho era mais suave, havia maior clareza, menor ambigüidade e existiam líderes fortes.

### ***9.2.5.c. A relação entre indivíduo e organização está mudando***

Todos os entrevistados mostraram-se envolvidos com seu trabalho. Eles gostam do que fazem e, com exceção representada por alguns funcionários de Fashion, estão contentes com a organização.



Uma primeira explicação para esse resultado é que a flexibilização do modelo burocrático talvez esteja produzindo profissionais mais satisfeitos e comprometidos com seu trabalho e com a organização. Uma outra explicação pode ser articulada a partir da introjeção de discursos como o culto da excelência e da passagem do controle externo para o autocontrole.

#### **9.2.5.d. O ritmo de trabalho está sendo acelerado**

Ao falar de seu ritmo de trabalho os entrevistados utilizaram expressões como: “alucinante”, “intenso”, “completamente doido”, “muito forte”, “uma loucura” e “cada vez mais rápido”. Muitos afirmaram trabalhar regularmente fora do horário e nos fins de semana. A maioria considera essa situação natural e justifica a aceleração do ritmo com causas externas, em particular “a necessidade de ser mais competitivo”.

Uma exceção é a Nacional, que, segundo os respondentes, tem um ritmo de trabalho bastante balanceado e cadenciado, marcado por ensaios e apresentações regulares.

Alguns entrevistados, entretanto, vêem a aceleração como resultado parcial da ineficiência. Profissionais da Autopartes e da Novolar, por exemplo, declararam que o contexto de mudança (na primeira) e o crescimento rápido (na segunda) não foi acompanhado de uma estruturação conveniente. Com isso, perde-se muito tempo com trabalhos de necessidade duvidosa ou que são feitos várias vezes.

Segundo um entrevistado da Autopartes, a empresa tem *comportamento dramático* diante de situações inesperadas. Qualquer evento não previsto é encarado como *incêndio*. Falta noção de prioridade e organização para que tais situações sejam adequadamente absorvidas e solucionadas.

Um outro aspecto diz respeito a estilo: parecer dinâmico e ocupado é um traço da época. Na Consult, por exemplo, responsáveis por projetos parecem dosar o ritmo de trabalho de tal forma que haja um crescimento do início ao fim do ciclo. No fechamento dos relatórios e nas vésperas de apresentações importantes é comum atravessar noites e passar fins de semana trabalhando. Os protagonistas desses eventos são eventualmente vistos como heróis e as críticas à falta de planejamento e disciplina que leva a essas situações é apenas marginal.

Algo parecido ocorre em Fashion, onde os ciclos de preparação e fechamento da edição repetem-se mês a mês.

#### ***9.2.5.e. As mudanças provocam fragmentação da identidade organizacional***

Muitos entrevistados percebem o fenômeno da fragmentação da identidade organizacional como uma ameaça.

Funcionários do Eurobanco responsáveis pela prestação de serviços para clientes internos mencionaram a dificuldade de atender perfis diversos de líderes e de profissionais. Funcionários da Consult observaram a falta de coesão interna, como se os grupos montados para a realização de projetos fossem entidades quase autônomas (um dos entrevistados definiu o grupo de consultores como “bacia das almas”). Funcionários da Novolar mencionaram o crescimento como fator de perda da identidade.

Cada uma destas organizações está dando respostas diferentes para a questão. Eurobanco está conduzindo trabalhos de reflexão sobre valores e perfis de liderança. Consult está passando por um complexo processo de fusão, que deve alterar profundamente sua identidade corporativa. Novolar está conduzindo um projeto de mudança organizacional que visa construir uma estrutura organizacional adequada para o perfil de crescimento da empresa. Todas elas parecem caminhar no sentido da busca de um ponto de equilíbrio entre coesão e fragmentação.

#### ***9.2.5.f. Organizações atípicas podem trazer lições importantes***

Um ponto interessante a ser abordado é a variedade (proposital) da amostra. Dentro dessa variedade, Fashion e Nacional destacam-se. Ambas são organizações atípicas. Fashion é uma organização informal, que incorpora algumas características de organização *pré-burocrática* com características de organizações pós-burocráticas. Nacional tem muitas características de organização burocrática, mas a natureza do trabalho tem alto conteúdo simbólico.

Organizações atípicas servem como teste para novas teorias e podem revelar lições importantes para organizações não-atípicas.

#### **9.2.5.g. A realidade organizacional é a soma de múltiplos discursos**

Na pesquisa de campo a multiplicidade de discursos pode ser observada pelas respostas à questão sobre a história da organização. Pelo menos quatro padrões foram identificados: (1) a história dos produtos, dos serviços e das marcas; (2) a história oficial, com datas e eventos; (3) a história das personalidades, mencionando líderes e seus feitos; e (4) a história pessoal, baseada na vivência do entrevistado.

Mas a multiplicidade de discursos manifestou-se também em outras questões. Neste sentido, é interessante notar um movimento duplo e paradoxal: de um lado, uma tendência de produção de histórias oficiais, fruto de processos de construção coletiva e eventualmente conduzida por líderes; de outro, uma tendência *democrática* de expressão de vozes destoantes e interpretações particulares.

#### **9.2.5.h. O afastamento entre substância e imagem incomoda os indivíduos**

O último ponto a comentar relaciona-se à questão do afastamento entre substância e imagem. Vários respondentes fizeram observações críticas sobre esta questão. Alguns focaram sua atenção sobre a incoerência entre discurso e prática. Outros parecem perceber a ação gerencial como etérea e fluida, um *locus* alimentado por atividades abstratas, que descolou-se da prática e da realidade pelo uso de discursos gerenciais de *pop management*.

Tal percepção é mais clara na Consult e na Defense. Autopartes, Eurobanco e Novolar, embora adotem o mesmo discurso, parecem administrar a distância entre substância e imagem de forma mais equilibrada.

### **9.3. CONCLUSÃO**

#### **9.3.1. Revendo as proposições**

Os resultados da pesquisa de campo revelaram evidências consideráveis para as proposições C5, C6, C7 e C8. Para as proposições C3 e C4 seria desejável a realização de uma investigação mais ampla e profunda.

### ***9.3.1.a. Liderança simbólica***

**Proposição C3:** Organizações Cinematográficas são ambientes onde o nível de estruturação é baixo e a distância entre substância e imagem é alta. Tais ambientes favorecem o surgimento e desenvolvimento da liderança simbólica.

**Proposição C4:** Atuando em ambientes ambíguos, líderes simbólicos empregam metáforas, retórica, imagens e símbolos para intervir na textura organizacional.

A pesquisa de campo levantou evidências sobre o baixo nível de estruturação do ambiente organizacional. Porém, foram detectadas poucas evidências sobre a existência de líderes simbólicos. Embora se possa reconhecer, a partir de observação externa, o papel simbólico dos líderes das organizações pesquisadas (com destaque para Nacional, Consult e Defense) essa percepção não encontra eco nas entrevistas e questionários.

Pode-se especular que existe uma migração de foco nas pessoas para foco no processo, acompanhada de um aumento da dimensão simbólica nesses processos. Contudo, devem continuar existindo, em determinados contextos organizacionais, papéis para líderes carismáticos, que representam as carências do grupo.

### ***9.3.1.b. Gerenciamento da impressão***

**Proposição C5:** em Organizações Cinematográficas os atores organizacionais aplicam técnicas de gerenciamento da impressão, por meio do uso de metáforas, retórica, imagens e símbolos.

Os resultados da pesquisa de campo apontam o uso de técnicas de gerenciamento da impressão e correlacionam a intensidade de aplicação com as características organizacionais. A intensidade, as formas aplicadas e a audiência visada varia de organização para organização.

### ***9.3.1.c. Inovação como espetáculo***

**Proposição C6:** Organizações Cinematográficas constituem ambientes sensíveis a pressões externas para a adoção de inovações gerenciais. Sua configuração interna, por sua vez, favorece a adoção de modas e modismos.

**Proposição C7:** nas Organizações Cinematográficas a inovação gerencial é tratada como processo dramatúrgico. Em tais ambientes, agentes de inovação empregam recursos de comunicação dramática na seleção, na implementação e na avaliação de resultados gerados por inovações gerenciais.

O tratamento dramatúrgico da inovação gerencial é bastante claro em Defense. Esta empresa criou um ambiente peculiar, que sintetiza necessidades substantivas de mudança com um culto por novidades gerenciais. Defense adota maciçamente retórica pró-inovação e linguagem de *pop management*. Por outro lado, o grupo de executivos parece estar desenvolvendo uma percepção mais crítica sobre modas e modismos gerenciais. Tal percepção parece ainda mais presente em Autopartes e Novolar.

#### **9.1.3.d. Analistas simbólicos**

**Proposição C8:** o trabalho em Organizações Cinematográficas é caracterizado por grau elevado de abstração, fragmentação, criatividade, inovação e manipulação de símbolos. Portanto, a presença de analistas simbólicos entre a força de trabalho é relevante.

O trabalho em quase todas as organizações pesquisadas tem os elementos mencionados na proposição C8. A exigência de inovação, marcante em empresas como Autopartes, Defense e Novolar e de improvisação, marcante no caso de Consult, parece catalisar os trabalhos de análise simbólica.

#### **9.3.2. Futuras pesquisas**

Como declarei na apresentação, este trabalho tem a pretensão de ser panorâmico, não de ser profundo. Portanto, a partir de lacunas e limitações dele mesmo, algumas alternativas de pesquisa podem emergir.

Este trabalho, por sua característica exploratória, envolveu tópicos que constituem campos inteiros de estudo e pesquisa (liderança, inovação e gerenciamento da impressão, entre os principais). Além disso, tais temas foram tratados em diferentes níveis de análise. Futuros trabalhos poderiam beneficiar-se de maior foco, aprofundando as questões aqui superficialmente exploradas.

Primeiramente, acredito que seria desejável um estudo mais profundo sobre os efeitos da *espetacularização* ou do distanciamento entre substância e imagem no

ambiente de trabalho. Poder-se-ia explorar a manipulação da imagem e da retórica como instrumentos de controle social nas organizações. Isso poderia ser feito analisando-se as múltiplas narrativas no âmbito de processos de mudança, indo além do discurso oficial e dando voz aos críticos e descontentes ou procurando compreender melhor a adoção da retórica do *pop management*.

Outro aspecto a ser desenvolvido é a própria metáfora do cinema. Dediquei-me a construir as bases da metáfora, em formulá-la como metáfora-raiz, como *visão de mundo*. Dentro dos objetivos deste trabalho, isso foi suficiente para fornecer um referencial para o desenvolvimento do conceito de Organização Cinematográfica, ou Organização de Simbolismo Intensivo. Acredito, entretanto, que um aprofundamento deste conceito poderia ampliar sua possibilidade de utilização.

Finalmente, sobre o conceito de Organização Cinematográfica, penso que pesquisas adicionais poderiam adicionar novas variáveis e novas dimensões à *definição* aqui apresentada. Poder-se-ia, da mesma forma, explorar melhor alguns aspectos que neste trabalho foram apenas esboçados. A relação entre identidade individual e identidade organizacional em ambientes de alta intensidade simbólica, por exemplo, poderia ser aprofundada. Outra alternativa seria analisar em profundidade os processos de fragmentação de identidade (individual e organizacional).

# 10

## *Epílogo*

---

O objetivo deste capítulo é apresentar uma síntese geral do trabalho.

Na primeira seção – **Síntese** – apresento os principais pontos tratados neste trabalho. A segunda seção – **Conclusão** – encerra o capítulo e o trabalho.

### **10.1. SÍNTESE**

Cabe, certamente, ao final desta trajetória, uma síntese dos temas percorridos. Tal trajetória pode ser sintetizada em dez pontos:

*Meu primeiro ponto é que vivemos um processo de ressimbolização.*

O movimento Surrealista e o cinema sinalizaram a volta dos símbolos. A *simbolização* da vida empresarial e a *metaforização* do campo de Estudos Organizacionais são sinais visíveis recentes do fenômeno.

*Meu segundo ponto é que vivemos em uma sociedade de organizações.*

Quase tudo que acontece ao nosso redor acontece no seio de organizações ou se relaciona de alguma maneira a organizações. O fato novo é que as organizações, e especialmente as empresas, saíram da ribalta. Elas deixaram o mundo das sombras e assumiram papel na *vida cultural* e na construção do imaginário popular.



As organizações pós-burocráticas não apenas refletem o meio ambiente. Elas interferem e modificam o meio ambiente. Elas criam novos mercados, alteram hábitos de consumo, mudam comportamentos e interferem nos valores da coletividade.

***Meu terceiro ponto é que as organizações vivem um processo de transformação.***

Não faz muito tempo, o tema da burocracia dominava o campo de Estudos Organizacionais. Tal modelo não desapareceu. De fato, organizações burocráticas continuam existindo e constituindo foco de atenção de pesquisadores. Por outro lado, é visível a emergência de novos formatos organizacionais.

Esses novos formatos são caracterizados pela diluição das fronteiras internas e externas. As organizações pós-burocráticas são diferentes das organizações burocráticas e precisam ser geridas de forma diversa.

***Meu quarto ponto é que este processo de transformação implica um afastamento entre imagem e substância.***

A emergência das organizações pós-burocráticas dá-se num contexto caracterizado pelo aumento da complexidade, pela aceleração, pela fragmentação da realidade, pelo culto da excelência, pelo aumento do grau de abstração e pela presença de simulacros e simulações.

Essa distância é preenchida por um *espaço simbólico*, sujeito a manipulação pelos atores organizacionais. Tal fenômeno ocorre em todas as organizações, embora cada uma o experimente em diferente grau e forma.

***Meu quinto ponto é que a percepção das mudanças e da nova situação pode ser facilitada pela adoção de uma determinada perspectiva, aqui denominada de metáfora do cinema.***

A metáfora do cinema é uma extensão da metáfora do teatro. Insere-se, portanto, na tradição da análise dramatúrgica das organizações. A metáfora do cinema inclui a dimensão espetáculo e expande as dimensões de representação no tempo e espaço, pela consideração da mídia como interferente na fabricação da

realidade e pela consideração da multiplicidade de discursos nos ambientes organizacionais.

***Meu sexto ponto é que as mudanças em curso relacionam-se à emergência de um novo tipo ideal, aqui denominado Organização Cinematográfica ou Organização de Simbolismo Intensivo.***

A Organização Cinematográfica pode ser vista dentro de uma linha genealógica que inclui os vários sucedâneos da organização burocrática: a empresa orgânica, a organização virtual, a empresa de conhecimento intensivo, a organização missionária e a organização dramática.

***Meu sétimo ponto é que nas Organizações Cinematográficas a liderança simbólica é prevalente como estilo gerencial.***

Organizações Cinematográficas são ambientes caracterizados por baixo grau de estruturação e por alto grau de ambigüidade. Tais ambientes favorecem o desenvolvimento da liderança simbólica.

Liderança simbólica é um processo onde alguns atores interferem na construção social da realidade e modificam a textura organizacional por meio do uso de linguagem simbólica.

***Meu oitavo ponto é que em Organizações Cinematográficas os atores aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento de impressão.***

Gerenciamento de impressão é a *arte* de projetar e executar uma forma de comunicação ou interação de maneira que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos adequados. Em Organizações Cinematográficas essa prática está disseminada. Todos os atores estão permanentemente engajados em promover o gerenciamento de impressão. Essa prática faz parte do dia-a-dia, permeia todas as relações e, poder-se-ia especular, ocorre de forma inconsciente para muitos indivíduos.

*Meu nono ponto é que nas Organizações Cinematográficas a inovação gerencial é tratada como evento dramático.*

Organizações Cinematográficas são ambientes sensíveis a pressões externas para a adoção de inovações. Elas costumam usar apoio de empresas de consultoria para implantar as mais novas tecnologias de gestão empresarial e seus executivos assistem as palestras e compram os livros dos gurus do momento. Tal permeabilidade favorece a adoção de modas e modismos gerenciais.

Nas Organizações Cinematográficas tais inovações são tratadas como eventos dramáticos. Os proponentes da inovação e seus patrocinadores empregam comunicação dramática na seleção, na implementação e na avaliação dos resultados das inovações. Assim procedendo, eles garantem adesão e inibem análises críticas.

*Meu décimo ponto é que nas Organizações Cinematográficas a presença de analistas simbólicos entre a força de trabalho é prevalente.*

Analistas simbólicos são os profissionais capazes de trabalhar com questões com alto grau de abstração e alta intensidade simbólica. Eles identificam e solucionam problemas pela manipulação de símbolos.

## **10.2. CONCLUSÃO**

*Como é o mundo em que vivemos? Como são as organizações que estudamos ou nas quais trabalhamos? Como compreender as mudanças que o mundo e as organizações estão passando? O que essas mudanças significam para o nosso campo de estudo?*

Essas são questões que permeiam este trabalho e devem preocupar qualquer pesquisador na área de Estudos Organizacionais. Ao longo do texto, abordei de forma direta ou indireta algumas delas. Procurei esboçar um retrato sobre o humor da época, sugeri bases para uma perspectiva de estudos, apresentei a proposta de um novo tipo ideal e mostrei evidências de sua existência. Alertei para a emergência de um fenômeno que considero importante e procurei delinear suas principais características.

O fenômeno estudado é perturbador. A história da Whittle Communications e a simples existência da Igreja Universal do Reino de Deus são perturbadores. Parece ser um traço do humor da época relativizar, racionalizar e aceitar como normal o afastamento entre substância e imagem que caracteriza estes *casos*.

Mais importante é que esses exemplos podem ser extremos, mas não são únicos. Eles refletem tendências comuns a muitas organizações, como comprovou a pesquisa de campo.

O aumento da distância entre substância e imagem é inexorável e nos coloca diante de um paradoxo: ao mesmo tempo que constitui característica inerente da gestão das organizações complexas contemporâneas, abre espaço para todo tipo de manipulação simbólica<sup>66</sup>.

Podemos estar nos aproximando de uma perigosa conformidade e da criação de uma *afetividade artificial*, aliada a uma *subjetividade artificial*. Como observado por Rouanet (1993: 4):

“Em certas condições, a psicologia coletiva anula a psicologia individual, a inteligência do indivíduo declina, ele/ela exageram sua afetividade, e a linguagem se torna um instrumento de mobilização. Todas estas condições: pensamentos e uniformidade de emoções, afeição e preponderância do inconsciente, correspondem às atividades mentais arcaicas, como aquelas que devem ter sido predominantes nas hordas primitivas”.

Um dos livros de Henry Mintzberg (1989) tem o sugestivo subtítulo de “inside our strange world of organizations”. O autor dedica a obra “a todos aqueles que gastam sua vida pública lidando com organizações e sua vida privada escapando delas”.

Mintzberg refere-se especialmente às organizações burocráticas. Passada uma década muita coisa mudou. Tendências apenas emergentes à época em que o livro foi escrito consolidaram-se. O mundo das organizações do final do século tornou-se um palco peculiar, onde atrações se sucedem e o tédio do público se acumula.

Na coletânea “O Olhar” Décio Pignatari dedicou um artigo ao paleolhar da televisão. Segundo ele:

---

<sup>66</sup> Alguns autores mostram-se claramente pessimistas com esse *estado das coisas*. De certa forma, eles advogam uma reaproximação entre substância e imagem, postulando a adoção de uma ética não-relativista que coibisse as consequências negativas da manipulação simbólica.

“TV é olho contra olho, olhar contra olhar... O paleolhar da televisão projeta sobre a cara dos cavernícolas a réplica do mundo, um ícone dinâmico, colossal e cambiante, um retrato das coisas segundo os conflitos e excitações do poder. Os cavernícolas pateiam, aplaudem ou urram através do Ibope. Valores oscilam, ondas magnéticas se configuram, invisíveis, na espinha dorsal do planeta diário. Mas só o homem metaprocessa os dados e os fluidos. Não importam as disjunções. Sozinho, em uma ilha ou em uma calçada, ao teclado de um micro, com um lápis e papel, ou signando, de cor e cabeça, no ar da mente e do coração, poderá processar, julgar e criar as informações prioritárias. As que dizem respeito aos processos e estruturas do destino e da incognoscível destinação humana. Saindo da caverna, cresce por dentro, para encontrar-se na caverna maior, azul e estrelada. Ave, cavernícola!” (Pignatari, 1993: 489)

Agora, substitua-se no texto a palavra televisão pela palavra organização e: **Ave, cavernícola!**

---

*Esta é uma obra de ficção.*

*Porém, qualquer semelhança com pessoas, situações e organizações poderá ser mais que mera coincidência.*

---

# *Referências e Bibliografia Complementar*

---

- ABOLAFIA, M. Y. & KILDUFF, M. (1988) "Enacting market crisis: The social construction of a speculative bubble." *Administrative Science Quarterly*, 33: 177-193.
- ABRAHAMSON, E. & ROSENKOPF, L. (1993) "Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion." *Academy of Management Review*, 18: 487-517.
- ABRAHAMSON, E. (1991) "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations." *Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- ADLER, P. A. & ADLER, P. (1994) "Observational Techniques" *In* DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- AHMED, A. S. (1992) "Bombay films: The cinema as metaphor for Indian society and politics." *Modern Asian Studies*, 26(2): 289-320.
- AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; MOTTA, F. C. P. & WOOD Jr., T. (1995) "Cultura organizacional brasileira." *In* WOOD JR., T. (Coord.) *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.
- ALBERT, S. & WHETTEN, D. A. (1985) "Organizational identity." *In* CUMMINGS, L. L. & STAW, B. M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- ALEXANDER, J. C. & SEIDMAN, S. (Eds.) (1990) *Culture and society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ALLEN, R. (1993) "Cinema, psychoanalysis, and the film spectator." *Persistence of Vision*, 10: 5-33.
- ALLEN, R. (1993) "Representation, illusion, and the cinema." *Cinema Journal*, 32(2): 21-48.
- ALLEN, R. C. & GOMERY, D. (1985) *Film history: Theory and practice*. New York: McGraw-Hill.



- ALTER, N. (1992) As lógicas da empresa informacional. *Revista de Administração de Empresas*, 32(1): 68-77.
- ALVESSON, M. & BERG, P. O. (1992) *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin / New York: Walter de Gruyter.
- ALVESSON, M. & DEETZ, S. (1996) "Critical theory and postmodernism approaches to organization studies" *In* CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W. *The Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- ALVESSON, M. (1990) "Organization: From substance to image?" *Organization Studies*, 11(3): 373-394.
- ALVESSON, M. (1991) "Organization symbolism and ideology." *Journal of Management Studies*, 28(3): 207-225.
- ALVESSON, M. (1993a) "Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle for ambiguity." *Journal of Management Studies*, 30(6): 997-1020.
- ALVESSON, M. (1993b) "The play of metaphors." *In* Hassard, J. & Parker, M. (Eds.) *Post-modernism and organizations*. London: Sage.
- ALVESSON, M. (1993c) *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ANDREW, J. D. (1976) *The major film theories: An introduction*. New York: Oxford University Press.
- ANDREW, J. D. (1984) *Concepts in film theory*. Oxford: Oxford University Press.
- ARMENAKIS, A.; FREDENBERGER, W.; CHERONES, L.; FEILD, H.; GILES, W. & HOLLEY, W. (1995) "Symbolic actions used by business turnaround change agents." *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Vancouver, Canada.
- ARNHEIM, R. (1969) *Visual thinking*. Berkeley: University of California Press.
- ARNHEIM, R. (1972) *Toward a psychology of art*. Berkeley: University of California Press.
- ARNHEIM, R. (1994) *Film as art*. Berkeley: University of California Press.
- ASHFORTH, B. E. & MAEL, F. (1989) "Social identity theory and the organization." *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- ASHKENAS, R.; ULRICH, D.; JICK, T. & KERR, S. (1995) *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ATKINSON, P. & HAMMERSLEY, M. (1994) "Case studies." *In* DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- AUGST, B. (1990) "L'huître-événement: Fantasme inconscient et cinéma." *In* MARIE, M. & VERNET, M. *Christian Metz et la théorie du cinéma*. Paris: Iris.

- BATE, P. & WALKER, H. (1995) "The virtual self and electronic masquerade." 13. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Turku, Finland.
- BAUDRILLARD, J. (1983) "Modernity." **Canadian Journal of Political and Social Theory**, XI(3): 63-72.
- BAUDRILLARD, J. (1994) **Simulacra and simulation**. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- BAUDRILLARD, J. (1995) "The virtual illusion: Or the automatic writing of the world." **Theory, Culture and Society**, 12: 97-107.
- BAUDRILLARD, J. (1997) **Écran total**. Paris: Galilée.
- BAZIN, A. (1971) **What is cinema?** Berkeley: University of California Press.
- BEACH, L. R. & MITCHEL, T. R. (1990) "Image theory: A behavioral theory of decision making in organizations." **Research in Organization Behavior**, 12: 1-41.
- BECK, B. E. F. (1987) "Metaphors, cognition and artificial intelligence." In HASKELL, R. E. (Ed.) **Cognition and symbolic structures: The psychology of metaphoric transformation**. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- BENAMOU, M. & CARAMELLO, C. (1977) **Postmodern culture**. Madison: Coda Press.
- BENAMOU, M. (1977) "Presence and play in performance." In BENAMOU, M. & CARAMELLO, C. **Postmodern culture**. Madison: Coda Press.
- BENJAMIN, W. (1977) **Obras escolhidas**. São Paulo: Brasiliense.
- BERG, P. O. (1986) "Symbolic management of human resources." **Human Resources Management**, 25(4): 557-579.
- BERGAMINI, C. W. (1994) "Liderança: a administração do sentido." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 34(3): 102-114.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1966) **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. New York: Anchor Books.
- BERGER, P. (1984) "Robert Musil and the salvage of the self." **Partisan Review**, LI: 638-650.
- BERGQUIST, W. (1993) **The post-modern organization: Mastering the art of irreversible change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- BERMAN, M. (1990) **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Shwarcz.
- BERNADET, J. C. (1991) **O que é cinema**. São Paulo: Brasiliense.
- BERNARDES, M. (1998) "Bill Clinton inspira Travolta em Segredos do Poder." **O Estado de S. Paulo**, Caderno 2, 29 de maio.

- BLACKLER, F.; REED, M. & WHITAKER, A. (1993) "Editorial introduction: Knowledge workers and contemporary organizations." **Journal of Management Studies**, 30(6): 851-862.
- BLACKLER, F. (1993) "Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management." **Journal of Management Studies**, 30(6): 863-884.
- BOAL, A. (1975) **Teatro do oprimido e outras poéticas políticas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- BOJE, D. M. (1995) "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as 'Tamara-land'." **Academy of Management Journal**, 38(4): 997-1035.
- BOORSTIN, D. J. (1962) **The image or what happened to the American dream**. New York: Atheneum.
- BORDWELL, D. & THOMPSON, K. (1993) **Film art: An introduction**. New York: McGraw-Hill.
- BOSI, A. (1993) "Fenomenologia do olhar." In NOVAES, A. (Org.) **O olhar**. São Paulo: Schwarcs.
- BRANDÃO, J. S. (1987). **Mitologia grega – Volume 1**. Petrópolis: Vozes.
- BRETON, A. (1985) **Manifestos do Surrealismo**. São Paulo: Brasiliense.
- BRISSET, D. & EDGLEY, C. (Eds.) (1990) **Life as theater: A dramaturgical sourcebook**. New York: Aldine de Gruyter.
- BROWN, R. H. (1987) "Metaphor and historical consciousness: Organicism and mechanicism in the study of social change." In HASKELL, R. E. (Ed.) **Cognition and symbolic structures: The psychology of metaphoric transformation**. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- BROWN, S. L. & EISENHARDT, K. M. (1998) **Competing on the edge: Strategy as structured chaos**. Boston: Harvard.
- BRUSTEIN, R. (1994) "The theater of metaphor." **Partisan Review**, LI: 650-652.
- BRYANT, J. (1993) "On enactment: The theatrical metaphor as an analytic framework." **Journal of the Operational Research Society**, 44(6): 551-561.
- BULMER, M. (1982). **The uses of social research: Social investigations in public policy making**. Oxford: George Allen & Unwin.
- BURKE, K. (1962) **A grammar of motives and a rhetoric of motives**. New York: The World Publishing Co.
- BURKE, K. (1965) **Performance and change**. Chicago: The Bobbs Merrill Co.
- BURKE, K. (1989) **On symbols and society**. Chicago: The University of Chicago Press.
- BURNS, E. (1972) **Theatricality: A study of convention in the theatre and in social life**. London: Longman.

- BURNS, T. & STALKER, G. M. (1961) **The management of innovation**. New York: Barnes & Noble.
- BURREL, G. (1988) "Modernism, postmodernism and organizational analysis: The contribution of Michel Foucault." **Organization Studies**, 9(2): 221-235.
- BURREL, G. (1994) "Modernism, postmodernism and organizational analysis: The contribution of Jurgen Habermas." **Organization Studies**, 15(1): 1-45.
- BUSINESSWEEK**. (1993) "The virtual corporation." February 8: 36-41.
- BUSINESSWEEK**. (1994) "It's not only rock 'n' roll." October 10: 42-43.
- BUSINESSWEEK**. (1998) "SAP, o espírito do Vale do Silício chega ao Reno." **Gazeta Mercantil**, 17 de novembro: C6-C7.
- BYRNE, J. A. (1995) "Management meccas." **BusinessWeek**, September 18: 122-133.
- CALÁS, M. B. & MACGUIRE, J. B. (1990) "Organizations as networks of power and symbolism." In TURNER, B. A. **Organizational symbolism**. Berlin: Walter de Gruyter.
- CALDAS, M. P. & WOOD Jr., T. (1995) "Inovações gerenciais em ambientes turbulentos." In WOOD Jr., T. (Coord.) **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas.
- CALDAS, M. P. & WOOD Jr., T. (1997) "Identidade organizacional." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 37(1): 6-17
- CARROLL, L. (1997) **Alice in wonderland**. Megabrands Presentation, Dynamic text, edition 2.0.
- CAZALS, T. (1987) "Le monde comme simulacre et programmation." **Cahiers du Cinéma**, Setembro, 399: 51-58.
- CHANLAT, J. F. (1989) "L'analyse sociologique des organisations: Um regard sur la production anglo saxonne contemporaine (1970-1988)." **Sociologie du travail**, 3: 381-400.
- CHANLAT, J. F. (1992) "Organizations as an imaginary theatrical field." 10. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Lancaster, UK.
- CHEVALIER, J. & GHEERBRANT, A. (1992) **Dicionário de símbolos**. Rio de Janeiro: José Olympio.
- CHEVRIE, M. (1987) "La valeur-image." **Cahiers du Cinéma**, 356: 27-30.
- CHIA, R. (1995) "From modern to postmodern organizational analysis." **Organization Studies**, 16(4): 579-604.
- CHION, M. (1987) "Révolution douce... et dure stagnation." **Cahiers du Cinéma**, 398: 27-32.
- CLANCY, T. (1994a) "Radical surgery: A view from the the operating theater." **Academy of Management Executive**, 8(2): 73-78.

- CLANCY, T. (1994b) "The virtual corporation, telecommuting and the concept of team." *Academy of Management Executive*, 8(2): 7-10.
- CLARK, T. & SALAMAN, G. (1996) "The management guru as organizational witchdoctor." *Organization*, 3(1): 85-107.
- CLARKE, T. & ASSOCIATES (1993) "Tomorrow's company: a literature survey" (unpublished). Leeds, UK.
- CLEARY, C. & PACKARD, T. (1992) "The use of metaphors in organizational assessment and change." *Group and Organization Management*, 17(3): 229-241.
- CLEGG, S. R. (1990) *Modern Organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W. (1996) *The handbook of organization studies*. London: Sage
- COOPER, R. & BURRELL, G. (1988) "Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction." *Organization Studies*, 9(1): 91-112.
- COOPER, R. (1989) "Modernism, postmodernism and organizational analysis: The contribution of Jacques Derrida." *Organization Studies*, 10(4): 479-50.
- COOPER, R., & FOX, S. (1990) "The texture of organizing." *Journal of Management Studies*, 27(6): 575-582.
- CURRIE, G. (1993) "The long goodbye: The imaginary language of film." *British Journal of Aesthetics*, 33(3): 207-219.
- CURTIUS, E. R. (1967 [1948]) *European literature and the latin middle ages*. Princeton: Princeton University Press.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. & JACOBSSON, B. (1995) "Political organizations and *commédia dell'arte*." *Organization Studies*, 16(3): 375-394.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. & KUNDA, G. (1992) Socialization into modernity: On organizational acculturation in infantocracies. 10. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Lancaster, UK.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. & WOLFF, R. (1991) "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage." *Organization Studies*, 12(4): 529-546.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. (1992) *Exploring complex organization: A cultural perspective*. Newbury Park: Sage.
- D'AVENI, R. A. (1995) "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework." *Academy of Management Executive*, 9(3): 45-60.
- DAFT, R. L. & LEWIN, A. Y. (1993) "Where are the theories for the 'new' organizational forms? An editorial essay." *Organization Science*, 4(4): 1-5.

- DAMANPOUR, F. (1991) "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." **Academy of Management Journal**, 34(3): 555-590.
- DANDRIDGE, T. C, MITROFF, I. & JOYCE, W. F. (1980) "Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis." **Academy of Management Review**, 5(1): 77-82.
- DANDRIDGE, T. C. (1983) "Symbol's function and use." In PONDY, L. R., MORGAN, G, FROST, P. J. & DANDRIDGE, T. C. **Organizational symbolism**. London: Jai Press Inc.
- DANDRIDGE, T. C. (1986) "Ceremony as an integration of work and play." **Organization Studies**, 7(2): 159-170.
- DANEKE, G. A. (1990). "A science of public administration?" **Public Administration Review**, 50(3): 383-392.
- DAVIDOW, W. H. & MALONE, M. S. (1993) **The virtual corporation**. New York: HarperBusiness.
- DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. (1982) **Corporate cultures**. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- DEBORD, G. (1994 [1967]) **The society of spectacle**. New York: Zone Books.
- DEETZ, S. (1994) "The micro-politics of identity formation in the workplace: The case of a knowledge intensive firm." **Human Studies**, 17: 23-44.
- DEFLEUR, M. L. & BALL-ROKEACH, S. J. (1989) **Theories of mass communication**. New York: Longman.
- DELTA CONSULTING GROUP INC. (1990) **The emerging architecture of organizations: Structures and processes for the 1990's**. New York: Delta Consulting Group Inc.
- DEMO, D. H. (1992) "The self-concept over time: Research issues and directions." **Annual Review of Sociology**, 18: 306-326.
- DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (1994) "Introduction: Entering the field of qualitative research" In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage.
- DENZIN, N. K. (1991) **Images of postmodern society: Social theory and contemporary cinema**. London: Sage.
- DENZIN, N. K. (1994). The art and politics of interpretation In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage.
- DENZIN, N. K. (1995) **The cinematic society: the voyeur's gaze**. London: Sage.
- DESS, G. G.; RASHEED, A. M. A.; McLAUGHLIN, K. J. & PRIEM, R. L. (1995) "The new corporate architecture." **Academy of Management Executive**, 9(3): 7-20.



- DIAMOND, M. A. (1988) "Organizational identity: A psychoanalytic exploration of organizational meaning." *Administration & Society*, 20(2): 166-190.
- DIAMOND, M. A. (1993) **The unconscious life of organizations: Interpreting organizational identity**. Westport: Quorum books.
- DIAMOND, M. A. (1991) "Dimensions of organizational culture and beyond." *Political Psychology*, 12(3): 509-522.
- DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DONALDSON, L. (1995) **American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation**. Cambridge: Cambridge University Press.
- DOWD, J. J. (1992) "Social Psychology in a postmodern age: A discipline without a subject." Department of Sociology, University of Georgia, Athens, GA.
- DRUCKER, P. F. (1988) "The coming of the new organization." *Harvard Business Review*, January-February: 45-53.
- DUBY, G.; BARTHÉLEMY, D. & DE LA RONCIÈRE, C. (1990) "Quadros. In ARIES, P. & DUBY, G. (Coords) **História da vida privada: da Europa feudal à Renascença**. São Paulo: Schwartz.
- DUNBAR, R. L. M. & FIOL, C. M. (1990) "Organizational identity and organizational images: A distinctive theme with variations." Working paper. New York University.
- DUNCAN, W. J. (1986) "A proposal for a multimethod approach to organizational culture research." Graduate School of Management (mimeo). University of Alabama at Birmingham.
- DURAND, G. (1988 [1964]) **A Imaginação Simbólica**. São Paulo: Cultrix.
- DUTTON, J. E. & DUKERICH, J. M. (1991) "Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*, 34: 366-375.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. & HARQUAIL, C. V. (1994) "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- EARLE, W. (1987) **A surrealism of the movies**. Chicago: Precedent.
- EBERT, R. (1994). "Citizen Kane." **Microsoft cinemania**. USA: Microsoft.
- EHRENBERG, A. (1991) **Le culte de la performance**. Paris: Pluriel.
- EISENSTEIN, S. (1987) **Memórias imorais: uma autobiografia**. São Paulo: Schwarcs.
- ELIADE, M. (1968) **Myth and reality**. New york: Harper Touchbooks.



- ELIADE, M. (1969) **Images and symbols: Studies in religious symbolism**. New York: Search Book.
- ELSTER, J. (Ed.) (1980) **The multiple self**. Chicago: University of Chicago Press.
- ERIKSON, E. (1968) **Identity, youth and crisis**. New York: W. W. Norton & Company.
- ERIKSON, E. (1980) **Identity and the life cycle**. New York: W. W. Norton & Company.
- ESPEJO, R. & SCHWANINGER, M. (1993) (Eds.) **Organizational fitness: Corporate effectiveness through management cybernetics**. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- FEATHERSTONE, M. (1988) "In pursuit of postmodern: An introduction." **Theory, Culture & Society**, 5: 195-215.
- FERRIS, G. R.; KING, T. R.; JUDGE, T. A. & KACMAR, K. M. (1991) "The management of shared meaning in organizations: Opportunism in the reflection of attitudes, beliefs, and values" *In* GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (Eds.) **Applied impression management: How image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage.
- FINEMAN, S. & HOSKING, D. (1990) "Editorial." **Journal of Management Studies**, 27(6): 573-574.
- FINS, A. (1995) "It's not easy making pixie dust." **BusinessWeek**, September 18: 134.
- FIOL, M. (1991) "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage." **Journal of Management**, 17(1): 191-211.
- FONTANA, A. & FREY, J. H. (1994) "Interviewing: The Art of Science." *In* DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage.
- FORD, J. & FORD, L. W. (1995) "The role of conversations in producing intentional change in organizations." **Academy of Management Review**, 20(3): 541-570.
- FRANKEL, M. (1995) "Museum magic." **The New York Times Magazine**, December 3.
- FRANKS, D. (1985) "The self in evolutionary perspective." **Studies in Symbolic Interaction**, Supplement 1: 29-61.
- FREEDMAN, D. H. (1992). "Is management still a science?" **Harvard Business Review**, 70(6): 26-28.
- FREITAS, M. E. (1989) "Cultura organizacional: grandes temas em debate." *Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV*.
- FROSH, S. (1991) **Identity crises: Modernity, psychoanalysis and the self**. New York: Routledge.

- FROST, P. J. & STABLEIN, R. E. (1992) **Doing exemplary research**. Newbury Park: Sage, 1992.
- FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C. & MARTIN, J. (1991) **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage.
- GABRIEL, Y. (1995) "The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity." **Organization Studies**, 16(3): 477-501.
- GAGLIARDI, P. (1986) "The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework." **Organization Studies**, 7(2): 117-134.
- GAGLIARDI, P. (Ed.) (1990) **Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape**. Berlin / New York: Walter de Gruyter.
- GALASKIEWICZ, J., & BURT, R. S. (1991) "Interorganizational contagion in corporate philanthropy." **Administrative Science Quarterly**, 36: 88-105.
- GECAS, V. (1982) "The self-concept." **Annual Review of Sociology**, 8: 1-33.
- GEERTZ, C. (1973). **The interpretation of cultures: Selected essays**. New York: Basic Books.
- GESER, H. (1992) "Towards a interaction theory of organizational actors." **Organization Studies**, 13(1): 429-451.
- GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (Eds.) (1991) **Applied impression management: How image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage.
- GIBBS Jr., R. W. & HALL, C. K. (1987) "What does it mean to say that a metaphor has been understood? " *In* HASKELL, R. E. (Ed.) **Cognition and symbolic structures: The psychology of metaphoric transformation**. Ablex: Norwood.
- GILL, J. & WHITTLE, S. (1992) "Management by panacea: Accounting for transience." **Journal of Management Studies**, 30(2): 281-295.
- GIOIA, D. A. & CHITTIPEDDI, K. (1991) "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation." **Strategic Management Journal**, 12(6): 433-48.
- GLEICK, J. (1988). **Chaos: Making a new science**. Middlesex: Penguin.
- GOFFMAN, E. (1969) **Where the action is: Three essays**. London: The Penguin Press.
- GOFFMAN, E. (1975 [1959]) **The presentation of self in everyday life**. New York: Anchor Books.
- GOFFMAN, E. (1977) **Interaction ritual: Essays in face-to-face behavior**. Chicago: Aldine Publishing Company.
- GORDON, W. I. (1978). **Communication: Personal and public**. New York: Alfred.
- GRANDORI, A. & SODA, G. (1995) "Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms." **Organization Studies**, 16(2): 183-214.

- GRAY, B; BOUGON, M. G. & DONNELON, A. (1985) "Organizations as constructions and destructions of meaning." *Journal of management*, 11(2): 83-98.
- GRAY, J. G. (1986) *Managing the corporate identity*. Westport: Quorum Books.
- GREENBERG, H. R. (1993) *Screen memories: Hollywood cinema on the psychoanalytic couch*. New York: Columbia University Press.
- GRENIER, R. & METES, G. (1995). *Going virtual*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- GUATTARI, F. (1993) *Caosmose: um novo paradigma estético*. Rio de Janeiro: Editora 34.
- GUGGENHEIM MUSEUM (1996). "Abstraction in the twentieth century: Total risk, freedom, discipline." New York: Guggenheim Museum.
- GUSFIELD, J. R. (1989) "Introduction." In BURKE, K. *On symbols and society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- HARE, A. P. (1985) *Social interaction as drama: Applications from conflict resolution*. Beverly Hills: Sage.
- HARVEY, D. (1993) *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola.
- HASKELL, R. E. (1987) "Cognitive psychology and the problem of symbolic cognition." In HASKELL, R. E. (Ed.) *Cognition and symbolic structures: The psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood.
- HASKELL, R. E. (1987) "Giambattista Vico and the discovery of metaphoric cognition." In HASKELL, R. E. (Ed.) *Cognition and symbolic structures: The psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood.
- HASKELL, R. E. (Ed.) (1987) *Cognition and symbolic structures: The psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood.
- HASSARD, J. & PARKER, M. (Eds.) (1993) *Postmodernism and organizations*. London: Sage.
- HASSARD, J. (1991) "Multiple paradigms and organizational analysis: A case study." *Organization Studies*, 12(2): 275-299.
- HASSARD, J. (1993) *Sociology and organization theory: Positivism, paradigms and postmodernity*. New York: Cambridge University Press.
- HASSARD, J. (1994) "Postmodern organizational analysis: Toward a conceptual framework." *Journal of Management Studies*, 31(3): 303-324.
- HASSARD, J. (1996) "Images of time in work and organization." In CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W. (1996) *The handbook of organization studies*. London: Sage
- HATCH, M. J. & SCHULTZ, M. (1995) "From tribes to texts: Cultural impressions of image and identity." 13. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceeding. Turku, Finland.

- HATCH, M. J. (1993) "The dynamics of organizational culture." **Academy of Management Review**, 18(4): 657-693.
- HATCH, M. J. (1995) "The role of the research: An analysis of narrative position in organization theory." Working Paper. Cranfield School of Management, UK.
- HEDBERG, B. (1994) "Imaginary organizations." Internal document. Stockholm: Stockholm University.
- HEDBERG, B.; DAHLGREN, G.; HANSSON, J. & OLVE, N. G. (1997) **Virtual organizations and beyond**. Chichester: John Wiley & Sons.
- HELOANI, J. R. (1994) **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez.
- HERTZBERG, H. (1998) "Upset victory." **The New Yorker**, March 23: 86-88.
- HEYDEBRAND, W. V. (1989) "New organizational forms." **Work and Occupations**, 16(3): 323-357.
- HEYINK, J. W. & TYMSTRA, T. J. (1993) "The function of qualitative research." **Social Indicators Research**, 29: 291-305.
- HILL, G. (1992) **Illuminating shadows: The mythic power of film**. Boston: Shambhala.
- HOESTEREY, I. (Ed.) (1991) **Zeitgeist in babel: The post-modernist controversy**. Bloomington: Indiana University Press.
- HOFSTEDE, G. (1980) **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1983) "The cultural relativity of organizational theory." **Journal of International Business Studies**, 14(2): 75-90.
- HOFSTEDE, G. (1990) "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." **Administrative Science Quarterly**, 35(2): 286-312.
- HOLANDA FERREIRA, A. B. (1986) **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.
- HOLLANDER, E. P. (1978) **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York: The Free Press.
- HOLSTI, O. R. (1969) **Content analysis for the social sciences and humanities**. Reading, MA: Addison.
- HOPFL, H. (1992) "The making of the corporate acolyte: Some thoughts on charismatic leadership and the reality of organizational commitment." **Journal of Management Studies**, 29(1): 23-33.
- HOPFL, H. (1995) "Organizational rhetoric and the threat of ambivalence." **Studies in Culture, Organization and Society**, 1(2): 175-187.
- HOSKING, D. & FINEMAN, S. (1990) "Organizing processes." **Journal of Management Studies**, 27: 583-604.

- HUBER, G. P. (1984) "The nature and design of post-industrial organizations." *Management Science*, 30(8): 928-951.
- HUFF, A. S. (1985) "Spinning on symbolism: Taking more than one story seriously." *Journal of management*, 11(2): 65.
- INDURKHYA, B. (1991) "Modes of metaphor." *Metaphor and Symbolic Activity*, 6(1): 1-27.
- INDURKHYA, B. (1994) "The thesis that all knowledge is metaphorical and meanings of metaphor." *Metaphor and Symbolic Activity*, 9(1): 61-73.
- JANSON, H. W. (1994). *History of art*. New York: Harry N. Abrams.
- JEFFCUTT, P. (1994) "The interpretation of organization: A contemporary analysis and critique." *Journal of Management Studies*, 31(2): 225-250.
- JOHNSON, R. & STAM, R. (1982) *Brazilian cinema*. New York: Associated University Presses.
- JONES, L. B. (1995) *Jesus CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Hyperion.
- JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY** (1993) "The virtual office," 14(6): 30-31.
- JOURNAL OF MANAGEMENT** (1985) "Special issue on organizational symbolism," 11(2).
- JUNG, C. G. (1968) (Ed.) *Man and his symbols*. New York: Laurel.
- JUNG, C. G. (1987) *Psicologia do inconsciente*. Petrópolis: Vozes.
- KAEL, P. (1971) *Raising Kane: The Citizen Kane book*. Boston / Toronto: Little, Brown.
- KANTER, R. M. (1984) *The change masters*. New York: Touchstone.
- KAPLAN, E. A. (1991) "Melodrama / subjectivity / ideology: The relevance of western melodrama theories to recent chinese cinema." *East-West Film Journal*, 5(1): 6-27.
- KAPLAN, E. A. (Ed.) (1990) *Psychoanalysis and cinema*. New York: Routledge.
- KATZ, J. (1994) "Jazz in social interaction: Personal creativity, collective constraint, and motivational explanation in the social thought of Howard S. Becker." *Symbolic Interaction*, 17(3): 253-279.
- KELLNER, D. (1988) "Postmodernism as social theory: Some challenges and problems." *Theory, Culture and Society*, 5: 239-269.
- KELLY, D. & AMBURGEY, T. L. (1991) "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change." *Academy of Management Journal*, 34(3): 591-612.
- KETS DE VRIES, M. F. R. & ASSOCIATES (1991) *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- KETS DE VRIES, M. F. R. & MILLER, D. (1984) **The neurotic organization**. San Francisco: Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M. F. R. & MILLER, D. (1987) **Unstable at the top: Inside the neurotic organization**. New York: Penguin.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1989) **Prisoners of leadership**. New York: John Wiley.
- KIEL, D. (1989). "Nonequilibrium theory and its implications for public administration." **Public Administration Review**, 49(6): 544-551.
- KILMANN, R. H. (1991) **Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- KIMBERLY, J. R. (1981) "Managerial innovation" *In* NYSTRON, P. C. & STARBUCK, W. H. **Handbook of organizational design – Volume 1**. Oxford: Orford University Press.
- KNIGHTS, D. & MORGAN, G. (1993) "Organizational theory in a post-modern era." **Organization Studies**, 14(2): 211-234.
- KRAMER, R. M. & BREWER, M. B. (1984) "Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma." **Journal of Personality and Social Psychology**, 46: 1044-1057.
- KRAUSS, R. (1993) **Cindy Sherman: 1975 – 1993**. New York: Rizzoli.
- KRIEGER, M. P. & BARNES, L. B. (1992) "Organizational decision-making as hierarchical levels of drama." **Journal of Management Studies**, 29(4): 439-457.
- KRIEGSMAN, S. A. (1973) **The movie-going experience**. Washington: American Film Institute.
- KUHN, T. S. (1990) **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva.
- KUNDA, G. (1992) **Engeneering culture: Control and commitment in a high-tech corporation**. Philadelphia: Temple University Press.
- LAMMERS, C. J. (1988) "Transient and persistence of ideal types in organization theory." **Research in the Sociology of Organizations**, 6: 203-224.
- LAMPEL, J. (1994) "Innovation as spectacle: Dramaturgical construction of technological change." Paper presented at 'Conference on the Social Construction of Industries and Markets'. Chicago.
- LANE, A. (1995) "The fall guy." **The New Yorker**, October 23: 66-72.
- LAPIERRE, L. (1990) "Imaginário, administração e liderança" *In* BERGAMINI, C. & CODA, R. (Coords.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira.
- LAPIERRE, L. (1995) "A abordagem clínica, a ficção e a pesquisa sobre liderança." *In* LAPIERRE, L. (Coord.) **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas.
- LAPIERRE, L. (Coord.) (1995) **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas.



- LARKIN, D. (1974) **Dali**. New York: Ballantine Books.
- LASCH, C. (1978) **Culture of narcissism**. New York: Norton.
- LASH, S. (1988) "Discourse or figure? Postmodernism as a 'regime of signification'." **Theory, Culture and Society**, 5: 311-336.
- LAWTON, H. (1992) "Toward a psychohistorical theory of film." **The Journal of Psychohistory**, 20(1): 85-113.
- LEVINSON, M. (1995) "It's an MTV world." **NewsWeek**, April 24: 34-39.
- LINSTEAD, S. (1995) "After the autumn harvest: Rhetoric and representation in an Asian industrial dispute." **Studies in Culture, Organization and Society**, 1(2): 231-251.
- LUDWICKI, T. (1995) "The king is dead, long live the king." 13. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Turku, Finland.
- LUZ, R. (1989) "Cinema e Psicanálise: a experiência ilusória." **IDE**, (17): 68-73.
- LYMAN, S. M. & SCOTT, M. B. (1975) **The drama of social reality**. New York: Oxford University Press.
- LYOTARD, J.-F. (1977) "The unconscious as mise-en-scène." In BENAMOU, M. & CAMELLO, C. **Postmodern culture**. Madison: Coda Press.
- MACCABE, C. (1976) "Theory and film: Principles of realism and pleasure." **Screen** 17(3): 7-27.
- MACHADO, A. (1982) **Serguei M. Eisenstein**. São Paulo: Brasiliense.
- MAGNY, J. (1986) *Le mystère des limites*. **Cahier du Cinema**, 385: 14-17.
- MAHLER, J. (1988) "The question for organizational meaning: Identifying and interpreting the symbolism in organization stories." **Administration & Society**, 20(3): 344-368.
- MANGHAM, I. L. & OVERINGTON, M. A. (1983) "Dramatism and the theatrical metaphor." In MORGAN, G. (Ed.) **Beyond the method: Strategies for social research**. Beverly Hills: Sage.
- MANGHAM, I. L. & OVERINGTON, M. A. (1987) **Organization as theatre: A social psychology of dramatic appearances**. Chichester: John Wiley & Sons.
- MANGHAM, I. L. (Ed.) (1987) **Organization analysis and development**. New York: John Wiley & Sons.
- MANNING, P. K. & CULLUM-SWAN, B. (1994) "Narrative, content, and semiotic analysis." In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage.
- MANTOVANI, G. (1995) "Virtual reality as a communication environment: Consensual hallucination, fiction, and possible selves." **Human Relations**, 48(6): 669-683.
- MARC, E. & PICARD, M. (1989) **L'interaction sociale**. Paris: Presses Universitaires de France.



- MARIE, M. & VERNET, M. (1990) **Christian Metz et la théorie du cinema**. Paris: Iris.
- MARTINKO, M. J. (1991) "Future directions: Toward a model for applying impression management strategies in the workplace." In GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (Eds.) **Applied impression management: How image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage.
- MAST, G.; COHEN, M. & BRAUDY, L. (Eds.) (1992) **Film theory and criticism**. New York: Oxford University Press.
- MAXFIELD, M. (1986) "A man like ourselves: Citizen Kane as an aristotelian tragedy." **Film Literature Quarterly**, 14(3): 195-203.
- McGEE, J. & PRUZAK, L. (1997) **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus.
- MERRY, U. & BROWN, G. I. (1990) **The neurotic behavior of organizations**. New York: Gestalt Institute of Cleveland Press.
- METZ, C. (1971) **Essais sur la signification au cinéma – Tome I**. Paris: Édition Klincksieck.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. (1977) "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony." **American Journal of Sociology**, 83: 340-363.
- MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. (1998) **Os Bruxos da Administração**. Rio de Janeiro: Campus.
- MILLER, D. T. & PRENTICE, D. A. (1994) "The self and the collective." **Personality and Social Psychology Bulletin**, 20(5): 451-453.
- MINTZBERG, H. (1973) **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1983) **Structure in fives: Designing effective organizations**. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1989) **Mintzberg on management**. New York: The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1991) "Crafting strategy." In MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. (Eds.) **Strategy: Seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business Review Book.
- MINTZBERG, H. (1993) **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press.
- MITROFF, I. I.; MASON, R. O. & PEARSON, C. M. (1994) "Radical surgery: What will tomorrow's organizations look like?" **Academy of Management Executive**, 8(2): 11-21.
- MONACO, J. (1981) **How to read a film: The art, technology, language, history, and theory of film and media**. New York: Oxford University Press.
- MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. (Eds.) (1991) **Strategy: Seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business Review Book.

- MORGAN, G. (1980) "Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory." *Administrative Science Quarterly*, 25: 605-622.
- MORGAN, G. (1986) *Images of organization*. Newbury Park: Sage.
- MORGAN, G. (1989) "From bureaucracies to networks: The emergence of new organizational forms" *In* MORGAN, G. *Creative organization theory: A resourcebook*. Newbury Park: Sage.
- MORGAN, G. (1989) *Creative organization theory: A resourcebook*. Newbury Park: Sage.
- MORGAN, G. (Ed.) (1983) *Beyond the method: Strategies for social research*. Beverly Hills: Sage.
- MORGAN, G.; FROST, P. J. & PONDY, L. R. (1983) "Organizational symbolism." *In* PONDY, L. R.; MORGAN, G.; FROST, P. J. & DANDRIDGE, T. C. *Organizational symbolism*. London: Jai Press Inc.
- MORIN, E. (1965) *Le cinéma ou l'homme imaginaire*. Paris: Gonthier.
- MOTTA, F. C. P. (1991) "Organizações: vínculo e imagem." *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 31(3): 5-11.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. & WOOD Jr., T. (1993) "Controle social nas organizações." *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 33(5): 68-87.
- MUSCHAMP, H. (1995) "Of Mondrian, street grids and cities transcendent." *The New York Times*, December 10.
- NADLER, D. (1990) "Organizational architectures for the corporation of the future." *In* DELTA CONSULTING GROUP INC. *The emerging architecture of organizations: Structures and processes for the 1990's*. New York: Delta Consulting Group Inc.
- NAPOLIS, V. (1988) *Corporate identity design*. New York: Von Nostrand Reinhold Company.
- NELSON, C.; TREICHLER, P. A. & GROSSBERG, L. (1992) "Cultural studies." *In* NELSON, C. & TREICHLER, P. A. (Eds.) *Cultural Studies*. New York: Routledge.
- NONAKA, I. (1988). "Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms." *California Management Review*, 30(3): 57-73.
- NOVAES, A. (Org.) (1983) *O olhar*. São Paulo: Schwarcs.
- NYSTROM, P. C. & STARBUCK, W. H. (Eds.) (1981) *Handbook of organizational design: Adapting organizations to their environments*. Oxford: Oxford University Press.
- OLINS, W. (1989) *Corporate identity*. London: Thames and Hudson.
- OUCHI, W. G. & WILKINS, A. L. (1985) Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483.

- OUIMET, G. (1996) "Homo reticularis: A psychoanalytical approach." *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2(2): 209-240.
- PARANAGUÁ, P. A. (1995) "Duas ou três coisas sobre a transição do cinema falado na América Latina. *Imagens*, 5: 34-40.
- PARKER, M. (1992) "Post-modern organizations or postmodern organization theory?" *Organization Studies*, 13(1): 1-17.
- PELTZER P. (1995) "On the aesthetics and its other: Some remarks on the anaesthetics in organization and organization theory." Paper presented at Conference 'The Aesthetics of Organization'. Bolton Institute, UK.
- PENNINGS, J. M. (1987) "A typology of organizational control and its metaphors." *Research in the Sociology of Organizations*, 5: 73-104.
- PERROW, C. (1986 [1972]) *Complex Organizations: A critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- PESSIS-PASTERNAK, G. (1992) *Do caos à inteligência artificial*. São Paulo: Unesp.
- PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. (1982) *In search of excellence*. New York: Harper & Brown.
- PFEFFER, J. (1981) *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- PFEFFER, J. (1993) "Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable." *Academy of Management Review*, 18(4): 599-620.
- PHILIPS, N. (1992) "Organization studies as fiction, fiction as organization studies." 10. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Lancaster, UK.
- PHILIPS, N. (1995) "Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations." *Organization Studies*, 16(4): 625-649.
- PIGNATARI, D. (1993) "O paleolhar da televisão" *In* NOVAES, A. (Org.) *O olhar*. São Paulo: Schwarcs.
- PINA E CUNHA, M. (1996) "Acomodando a imprevisibilidade: a improvisação como resposta organizacional em tempo-real." Trabalho inédito. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- PINCH, T. J. & BIJKER, W. E. (1984) "The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other." *Social Studies of Science*, 14: 399-441.
- PONDY, L. R. & MITROFF, I. I. (1979) "Beyond open system models of organization." *Research in Organization Behavior*, 1: 3-39.
- PONDY, L. R.; MORGAN, G; FROST, P. J. & DANDRIDGE, T. C. (1983) *Organizational symbolism*. Greenwich: Jai Press.
- POWEL, W. W. (1990) "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization." *Research in Organization Behavior*, 12: 295-336.

- PRASAD, P. (1995) "The cowboy and the calvinist." Presentation at 13. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism. Turku, Finland.
- PRENDERGAST, C. (1986) "Cinema sociology: Cultivating the sociological imagination through popular film." *Teaching sociology*, 14: 243-248.
- PRIESMEYER, H. R. & BAIK, K. (1989) "A potential new planning tool: Discovering the patterns of chaos." *Planning Review*, 17(6): 14-21.
- PRIESMEYER, H. R. (1992) **Organizations and chaos: Defining the methods of nonlinear management**. Wesport: Quorum.
- PRIGOGINE, I. & STENGERS, I. (1984) **Order out of chaos: Man's new dialogue with nature**. Boulder: Shambhala.
- PRIGOGINE, I. & STENGERS, I. (1991) **A nova aliança: metamorfose da ciência**. Brasília: UnB.
- PRIGOGINE, I. & STENGERS, I. (1992) **Entre o tempo e a eternidade**. São Paulo: Schwarcs.
- RALSTON, D. A. & ELSASS, P. M. (1991) "Conformity: A subtle means of impression management." In GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (Eds.) **Applied impression management: How image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage.
- REASON, P. (1994) "Three approaches to participative inquiry." In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage.
- REICH, R. (1992) **The work of nations**. New York: Vintage Books.
- RIGGINS, S. H. (1993) "Life as a metaphor: Current issues in dramaturgical analysis." *Semiotica*, 1(2): 153-165.
- RING, P. S & VAN DE VEN, A. (1992) "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- ROBERTS, W. (1987) **Leadership secrets of Attila the Hun**. New York: Pocket Books.
- ROBERTS, W. (1995) **Make it so: Leadership lessons from Star Treck the Next Generation**. New York: Pocket Books.
- ROCHA, G. (1983) **O século do cinema**. Rio de Janeiro: Alhambra / Embrafilme.
- ROCHA, G. (1985) "Terra em transe." In SENNA, O. (Org.) **Glauber Rocha: roteiros do terceyro mundo**. Rio de Janeiro: Alhambra / Embrafilme.
- ROGERS, E. (1983) **Diffusion of Innovation**. New York: Free Press.
- ROSALDO, R. (1989). **Culture and truth: The remaking of social analysis**. Boston: Beacon.
- ROSENFELD, P. & GIACALONE, R. A. (1991) "From extreme to mainstream: Applied impression management in organizations." In GIACALONE, R. A. &

- ROSENFELD, P. (eds.) **Applied impression management: How image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage.
- ROUANET, S. P. (1993) "O mal-estar na modernidade." **IDE**, (23):40-53.
- RUSS, G. S. (1991) "Symbolic communication and image management in organizations." In GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (Eds.) **Applied impression management: How image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage.
- SANDELANDS, L. E. & BUCKNER, G. C. (1989) "Of art and work: Aesthetics experience and the psychology fo work feeling." **Research in Organization Behavior**, 11: 105-131.
- SANER, R. (1992) "Commonalities between off-off-Broadway theatre and contemporary organizational consulting: Manifestations of postmodernism." 10. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Lancaster, UK.
- SCHEIN, E. H. (1985) **Organizational culture and leadership: A dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHULTZ, M. (1991) "Transitions between symbolic domains in organizations." **Organization Studies**, 12(4): 489-506.
- SCHWANINGER, M. (1998) "Vencendo a complexidade: um conceito de *fitness* organizacional." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 38(3): 6-15.
- SEABROOK, J. (1994) "The world of television: Rocking in Shangri-la." **The New Yorker**, October 10: 64-78.
- SENGE, P. (1990) **The fifth discipline**. New York: Doubleday.
- SENNA, O. (Org.) (1985) **Glauber Rocha: roteiros do terceyro mundo**. Rio de Janeiro: Alhambra/Embrafilme.
- SERVA, M. (1992) "O paradigma da complexidade e a análise organizacional." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 32(2): 26-35.
- SERVA, M. (1993) "O fenômeno das organizações substantivas." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 33(2): 36-43.
- SERVAN-SCHREIBER, J. L. (1991) **A arte do tempo**. São Paulo: Cultura.
- SEVÓN, G. (1995) "Organizational imitation in identity transformation." 13. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Turku, Finland.
- SHANON, B. (1990) "Why are dreams cinematographics?" **Metaphor and Symbolic Activity**, 5(4): 235-248.
- SHELL, J. E.; POLLIO, H. R. & SMITH, M. K. (1987) "Metaphor as mitsein: Therapeutic possibilities in figurative speaking." In HASKELL, R. E. (Ed.) **Cognition and symbolic structures: The psychology of metaphoric transformation**. Ablex: Norwood.

- SHNEIDER, S. C. & DUNBAR, R. L. M. (1992) "A psychoanalytic reading of hostile takeover events." *Academy of Management Review*, 17(3): 537-567.
- SIEVERS, B. (1990) "Curing the monster: Some images and considerations about the dragon" In GAGLIARDI, P. (Ed.) *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*. Berlin / New York: Walter de Gruyter.
- SIEVERS, B. (1992) "Characters in search of a theatre: Organization as theatre for the drama of childhood and the drama of work." 10. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Lancaster, UK.
- SIEVERS, B. (1994) *Work, death and life itself: Essays on management and organization*. Berlin / New York: Walter de Gruyter.
- SILVEIRA CAMPOS, L. (1997) *Teatro, templo e mercado*. Rio de Janeiro: Vozes / Umesp / Simpósio.
- SILVERMAN, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- SMIRCICH, L. & MORGAN, G. (1982) "Leadership: The management of meaning." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273.
- SOBCHACK, V. (1992) *The address of the eye: A phenomenology of film experience*. Princeton: Princeton University Press.
- SONTAG, S. (1990 [1966]) "Theatre and cinema." In SONTAG, S. *Against interpretation*. New York: Anchor Books.
- SONTAG, S. (1990 [1966]) *Against interpretation*. New York: Anchor Books.
- SONTAG, S. (1991 [1969]) *Styles of radical will*. New York: Anchor Books.
- SORLIN, P. (1977) *Sociologie du cinema: Overture pour l'histoire de demain*. Paris: Aubier Montaigne.
- STABLEIN, R. & NORD, W. (1985) "Practical and emancipatory interests in organizational symbolism: A review and evaluation." *Journal of Management*, 11(2): 13-28.
- STAKE, R. E. (1994) "Case Studies." In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- STAM, R. (1992) "Land in anguish" In JOHNSON, R. & STAM, R. *Brazilian cinema*. New York: Associated University Presses.
- STARBUCK, W. H. (1983) "Organizations as action generators." *American Sociological Review*, 48: 91-102.
- STARBUCK, W. H. (1992) "Learning by knowledge-intensive firms." *Journal of Management Studies*, 30: 713-740.
- STARBUCK, W. H. (1993) "Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards: The elements of exceptional success." *Journal of Management Studies*, 30: 885-921.
- STERRIT, D. (1983) "Zelig." *Christian Science Monitor*, July 21.



- STEWART, J. B. (1994) "Grand Illusion." **The New Yorker**, October 31: 64-81.
- STRATI, A. (1992) "Aesthetic understanding of organizational life." **Academy of Management Review**, 17(3): 568-581.
- STRATI, A. (1995) "Aesthetics and organizations without walls." **Studies in Culture, Organizations and Societies**, 1(1): 83-105.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1994) "Grounded theory methodology: An overview." In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage.
- STRAUSS, A. (Ed.) (1977) **George Herbert Mead on social psychology**. Chicago: The University of Chicago Press.
- SYLVER, M. (1998) **Paixão, lucro & poder**. Rio de Janeiro: Rocco.
- SYNNOTT, A. (1992) "The eye and I: A sociology of sight." **International Journal of Politics, Culture and Society**, 5(4): 617-636.
- THE ECONOMIST** (1997a). "Silicon Valley: A survey." **The Economist**, March 29: 1-20.
- THE ECONOMIST** (1997b) "Special survey – Management consultancy: The advice business." March 22: 3-5.
- THE ECONOMIST** (1998a) "Is it life or is it Mamet?" January 31: 85-86.
- THE ECONOMIST** (1998b) "Here is the News." July 4: 13-14.
- THE MUSEUM OF MODERN ART** (1995) "Piet Mondrian." New York: The Museum of Modern Art.
- THOMAS, N. (Ed.) (1990) **International dictionary of films and filmmakers 1 – films**. Chicago / London: St. James Press.
- THOMAS, N. (Ed.) (1990) **International dictionary of films and filmmakers 2 – directors**. Chicago / London: St. James Press.
- THORNTON, P. H. & TUMA, N. B. (1995) "The problem of boundaries in contemporary research on organizations." **Academy of Management Best Papers Proceedings**. Vancouver, Canadá.
- TRICE, H. M., & BEYER, J. M. (1984) "Studying organizational cultures through rites and ceremonials." **Academy of Management Review**, 9(4): 653-669.
- TSOUKAS, H. (1992) "Postmodernism, reflexive rationalism and organization studies: A reply to Martin Parker." **Organization Studies**, 13(4): 643-649.
- TURNER, B. A. (1990) **Organizational symbolism**. Berlin / New York: Walter de Gruyter.
- TURNER, G. T. (1988) **Film as social practice**. New York: Routledge.
- TURNER, V. (1977) "Frame, flow and reflection: Ritual and drama as public liminality." In BENAMOU, M. & CARMELLO, C. **Postmodern culture**. Madison: Coda Press.



- VAN DE VEN, A. H. (1986) "Central problems in the management of innovation." **Management Science**, 22(5): 590-607.
- VAN DEN BERG, K. T. (1985) **Playhouse and cosmos: Shakespearean theater as metaphor**. Newark: University of Delaware Press.
- VAN MAANEN, J. & KUNDA, G. (1989) "Real feelings: Emotional expression of organizational culture." **Research in Organization Behavior**, 11: 43-103.
- VIDICH, A. J. (1991) "Baudrillard's america: Lost in the ultimate simulacrum – review article." **Theory, Culture and Society**, 8: 135-144.
- WANG, Y. (1989) "The cinematic other and the cultural self? De-centering the cultural identity on cinema." **Wide Angle**, 11(2): 32-39.
- WEBSTER NEW WORLD DICTIONARY** (1995). CD-ROM. Dallas: Zane Publishing.
- WEICK, K. E. (1979) **The Social Psychology of Organizing**. Reading: Addison-Wesley.
- WEICK, K. E. (1993) "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster." **Administrative Science Quarterly**, 38: 628-652.
- WEIGERT, A. J.; TEIGTE, J. S. & TEIGTE, D. W. (1986) **Society and identity: Toward a sociological psychology**. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- WHEELER, C. J. (1987) "The magic of metaphor: A perspective on reality construction." **Metaphor and Symbolic Activity**, 2(4):223-237.
- WHITEHEAD, A. N. (1985) **Symbolism: Its meaning and effect**. New York: Fordham University Press.
- WHITTOCK, T. (1990) **Metaphor and film**. Cambridge: Cambridge University Press.
- WILSHIRE, B. (1982) **Role playing and identity**. Bloomington: Indiana University Press.
- WILSON, D. C. (1992) **A strategy of change: Concepts and controversies in the management of change**. London: Routledge.
- WINCH, G. & SCHNEIDER, E. (1993) "Managing the knowledge-based organizations: The case of architectural practice." **Journal of Management Studies**, 30(6): 923-937.
- WINDSOR, D. (1995) "Multidimensionality and diversity in organizational self." 13. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings, Turku, Finland.
- WINNICOTT, D. W. (1971) **Playing and reality**. New York: Tavistock Publications.
- WOLF, E. S. (1988) **Treating the self: Elements of clinical self psychology**. New York: Guilford Press.

- WOOD Jr., T. & CALDAS, M. P. (1995) "Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 35(5): 13-21.
- WOOD Jr., T. & PICARELLI Filho, V. (1995) **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas.
- WOOD Jr., T. & URDAN, F. T. (1994) "Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 34(6): 46-59.
- WOOD Jr., T. (1992) "Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido." **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 32(4): 6-18.
- WOOD Jr., T. (1993) "Caos: a criação de uma nova ciência?" **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 33(4): 94-105.
- WOOD Jr., T. (1997) "O gerenciamento da religião." **CartaCapital**, 20 de agosto: 136-137.
- WOOD Jr., T. (Coord.) (1995) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas.
- WOOD Jr., T.; CURADO, I. B. & CAMPOS, H. M. (1994) "Managers symbolic action and the transformation of culture." 12. SCOS. – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Calgary, Canada.
- WOOD Jr., T.; CURADO, I. B. & CAMPOS, H. M. (1995) "Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma" In WOOD Jr., T. (Coord.) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas.
- WOOLEY, T. (1995) "Self identity: The neglected resource." 13. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Turku, Finland.
- WUTHNOW, R.; WESLEY, S. (1983) "Knowledge workers as a 'new class'." **Work and occupations**, 10(4): 471-487.
- XAVIER, I. (1978) **Sétima arte: um culto moderno**. São Paulo: Perspectiva.
- XAVIER, I. (1993) "Cinema, revelação e engano." In NOVAES, A. (Org.) **O olhar**. São Paulo: Schwarcs.
- YERGIN, D. & STANISLAW, J. (1998) **The commanding heights**. New York: Simon & Schuster.
- ZURCHER Jr., L. A. (1977) **The mutable self: A self concept for social change**. Beverly Hills: Sage.

# ***Anexos***

---

Os anexos contêm os seguintes itens:

O anexo 1 contém o questionário utilizado na entrevista.

O anexo 2 contém os desenhos da organização feitos pelos respondentes.

O anexo 3 contém o questionário auto-administrado.

## ***1. QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA***

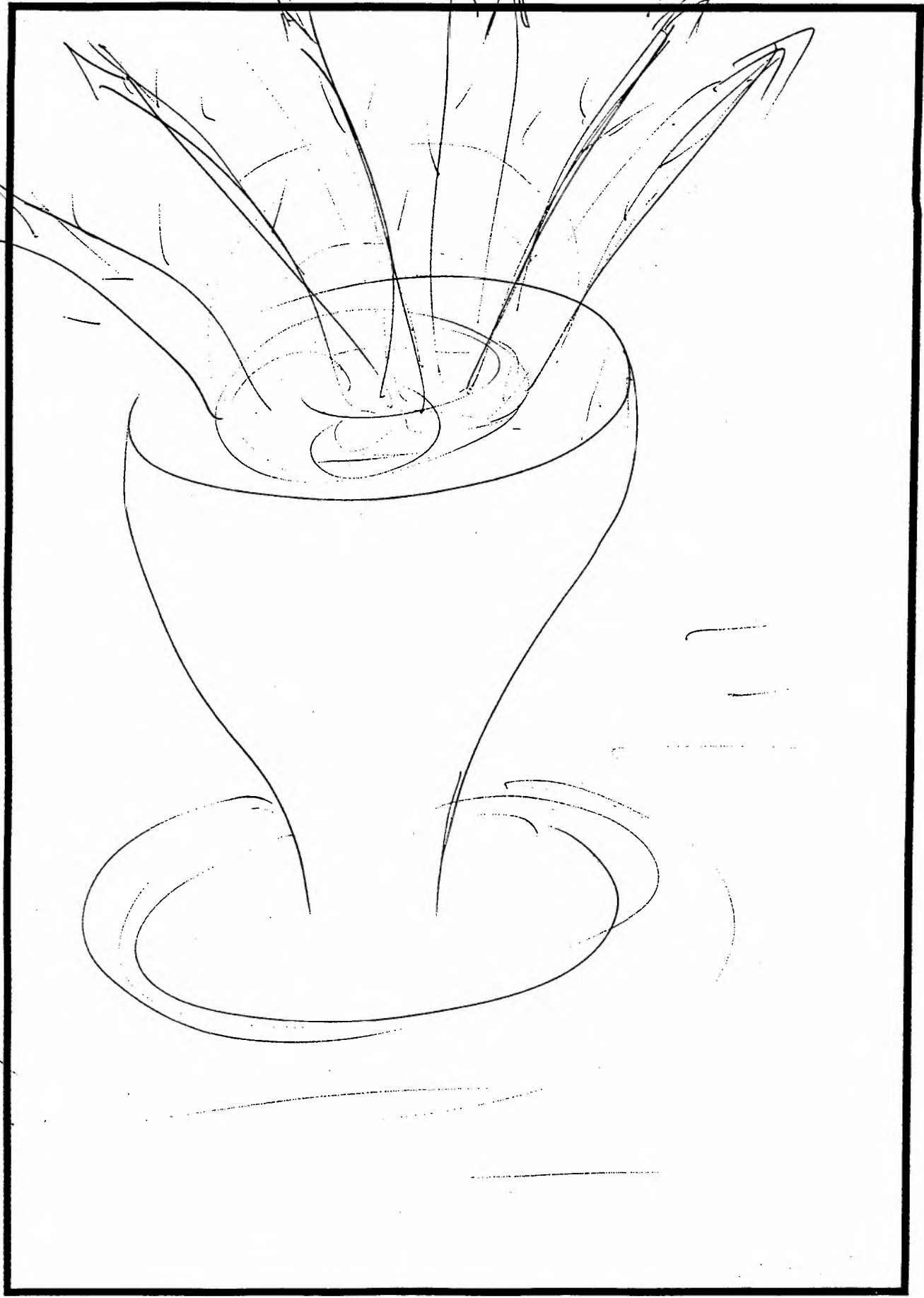
**Projeto de Pesquisa:**  
**Ambientes pós-industriais**  
**e simbolismo organizacional**

**Entrevista**

1. Conte um pouco da história da organização.
2. Descreva o ambiente de trabalho.
3. Descreva o ritmo de trabalho na organização.
4. Qual o seu papel na organização? Descreva o seu trabalho.
5. A organização está sempre introduzindo novos produtos / serviços / técnicas administrativas?
6. Fale um pouco de um destes processos.
7. Fale um pouco da relação entre a empresa e os funcionários.
8. Fale um pouco da relação entre as pessoas aqui no trabalho?
9. Como é a relação entre líderes e liderados / chefes e subordinados?
10. Faça um desenho que represente a organização (entregar uma folha com margens). Localize-se no desenho.

## ***2. DESENHOS DOS RESPONDENTES***

DEFENSE - 1







MENTE  
(BRAIN)



CORAÇÃO  
(HEART)



CORAGEM  
(BRAVE)

EU (TUDO)



ESTRATÉGIA  
EU

~~PROBLEMA COE.~~  
AREAS.

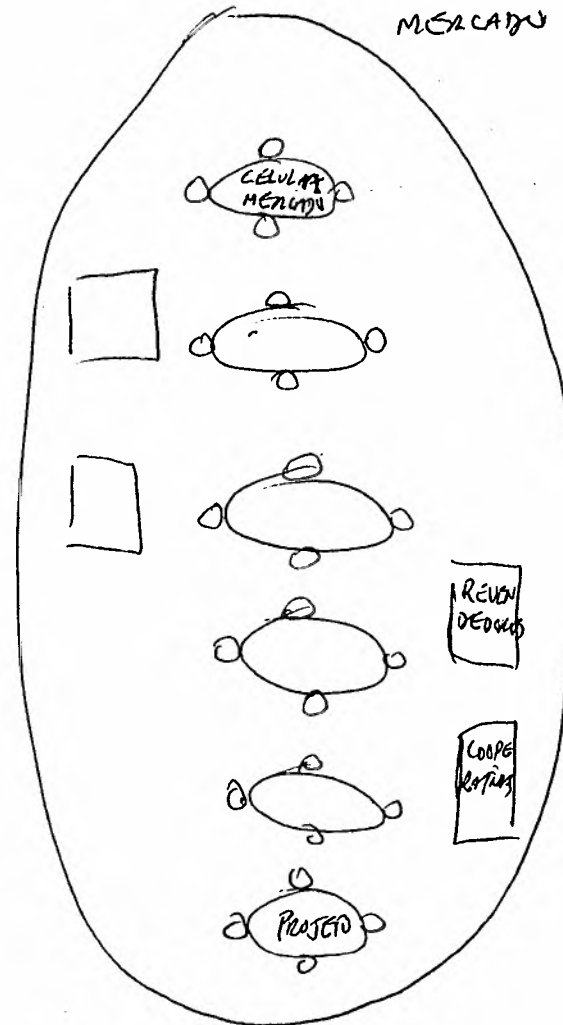
RED.

INDUSTRIAL.

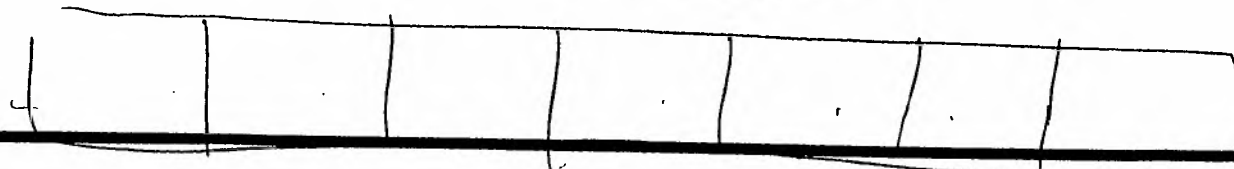
RH

ADMINISTRATIVAS.

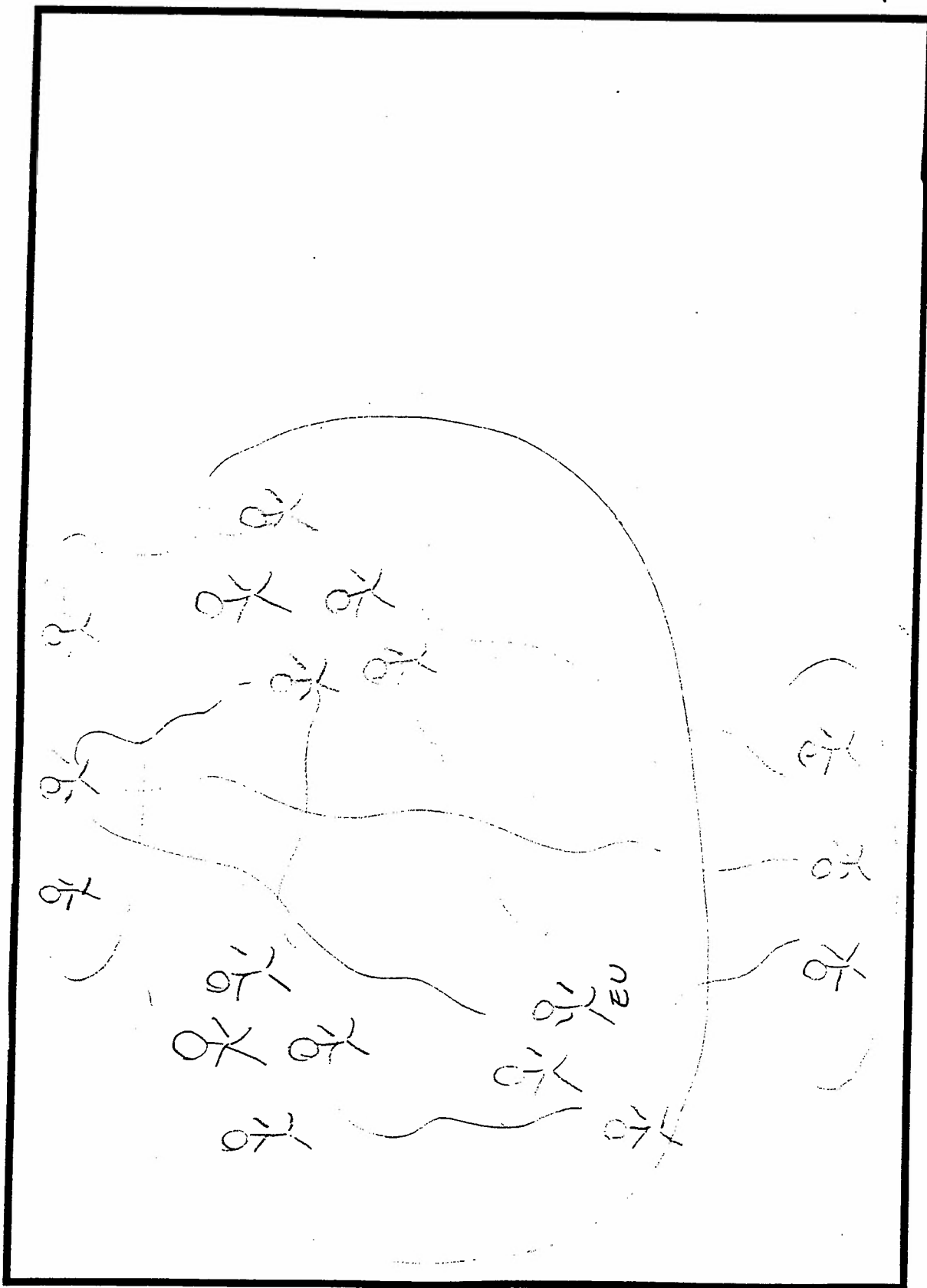
COMPETENCIA  
MERCADO



MERCADO  
CLIENTES

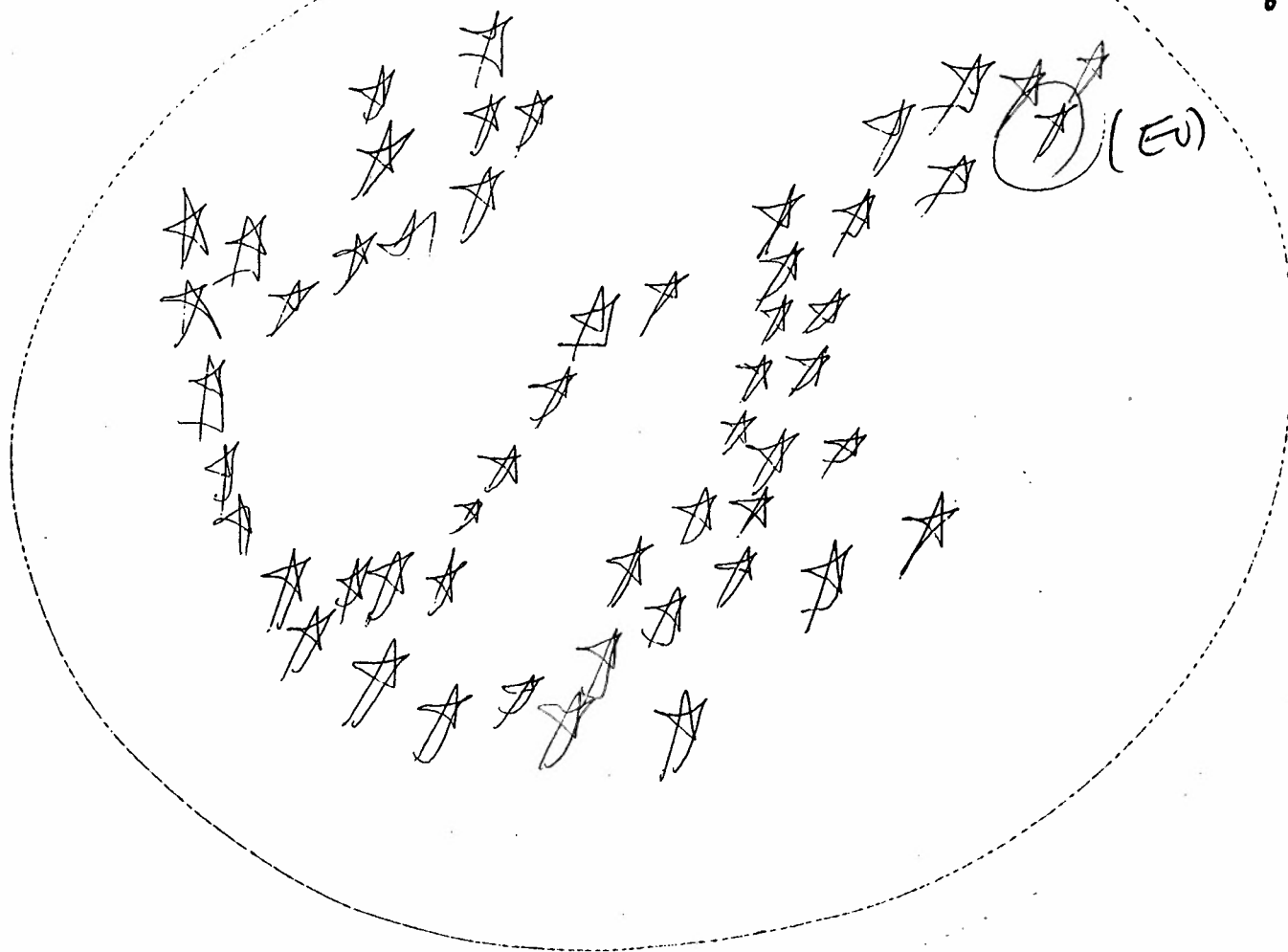


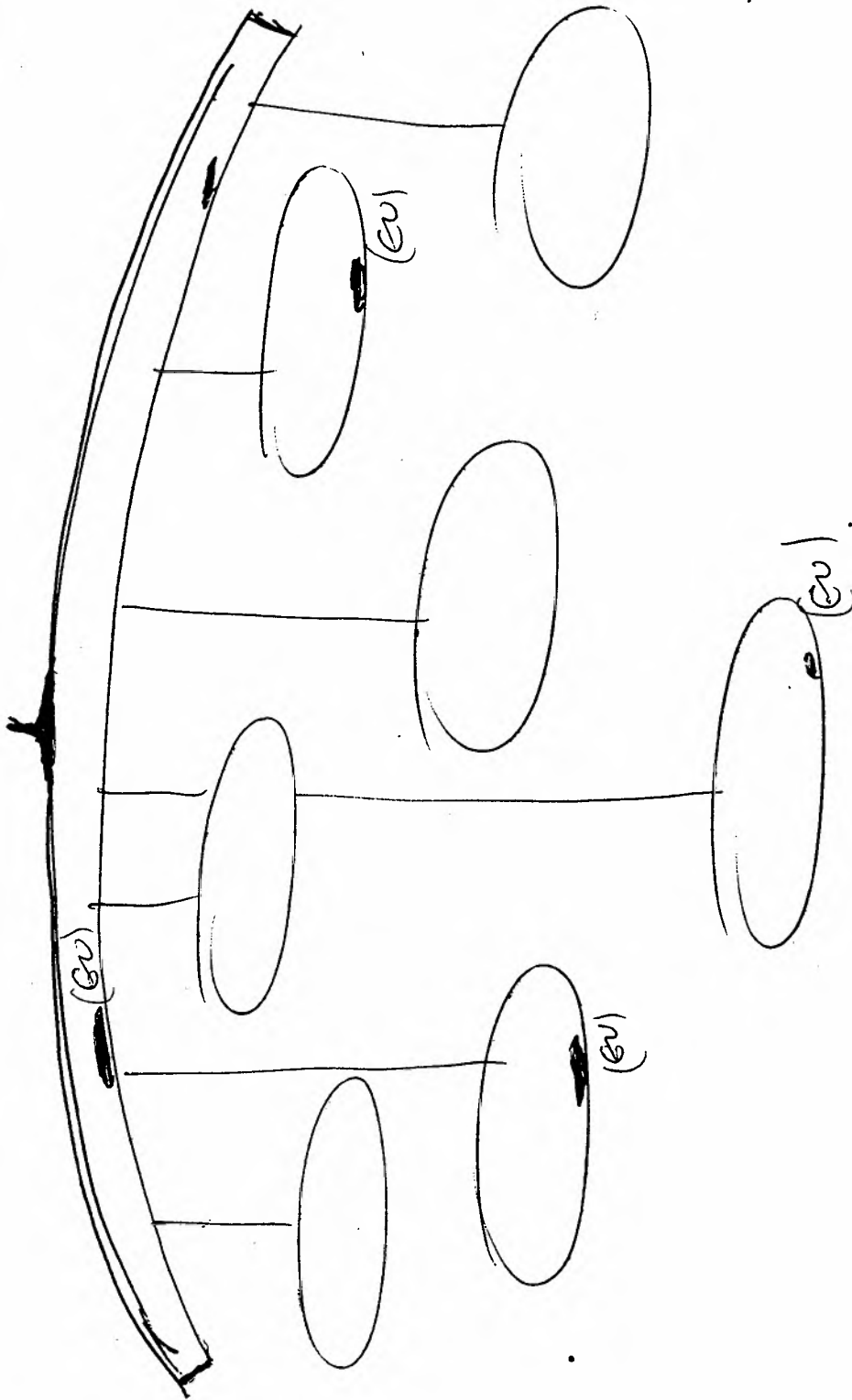
CONSULT - 2

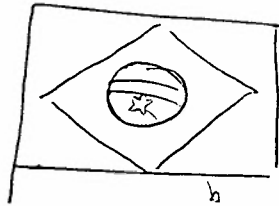
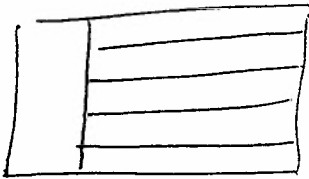
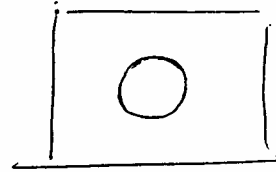
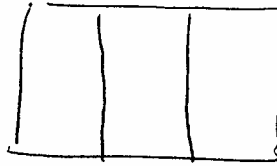
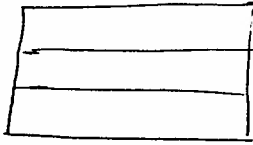


# UNIVERSO

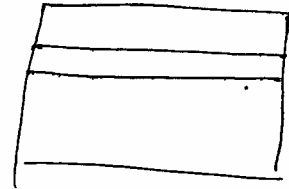
- CONSTELAÇÕES
- PLANETAS
- ESTRELAS de  
BRILHO PRÓPRIO







EU

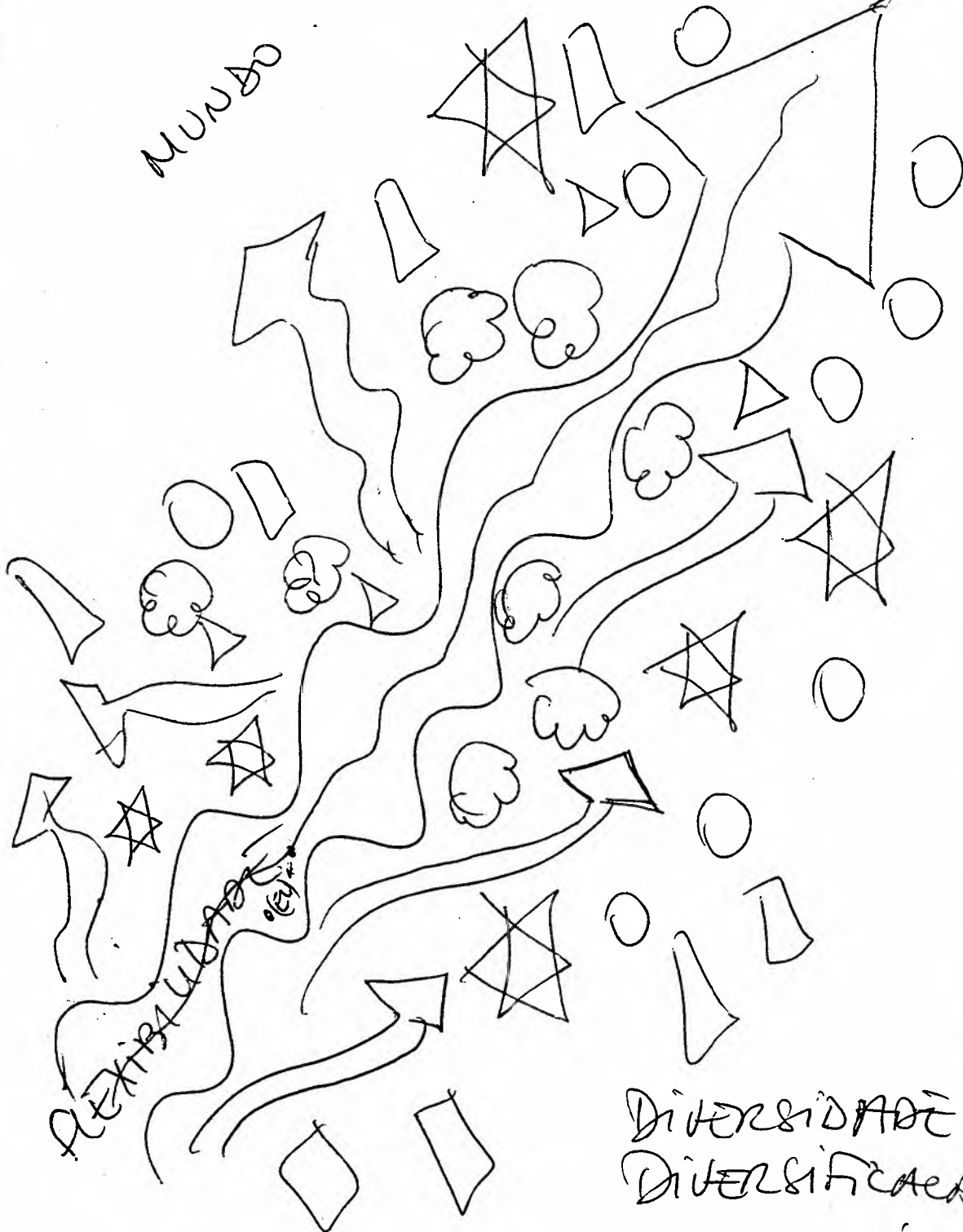


BANDEIRAS

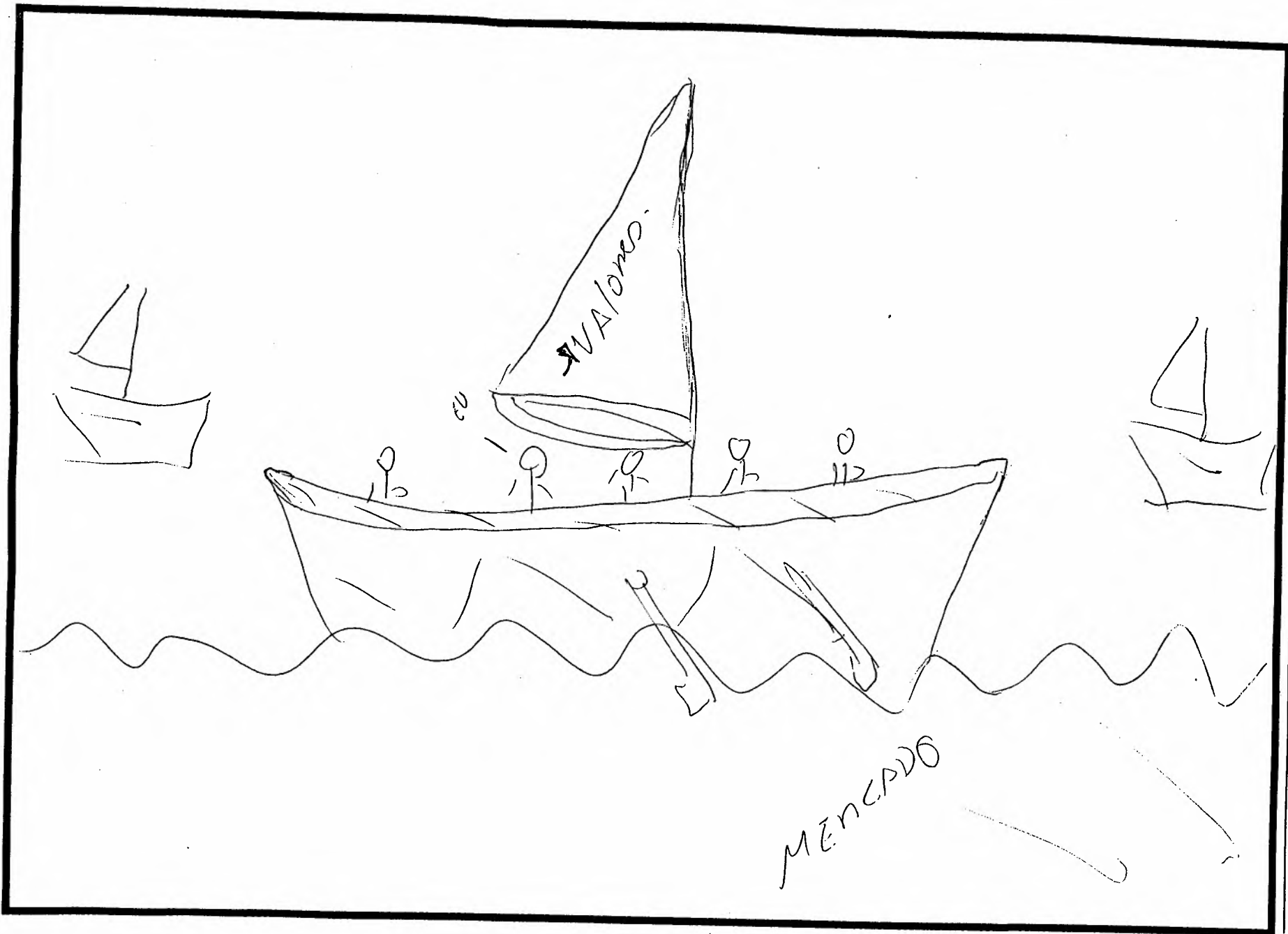


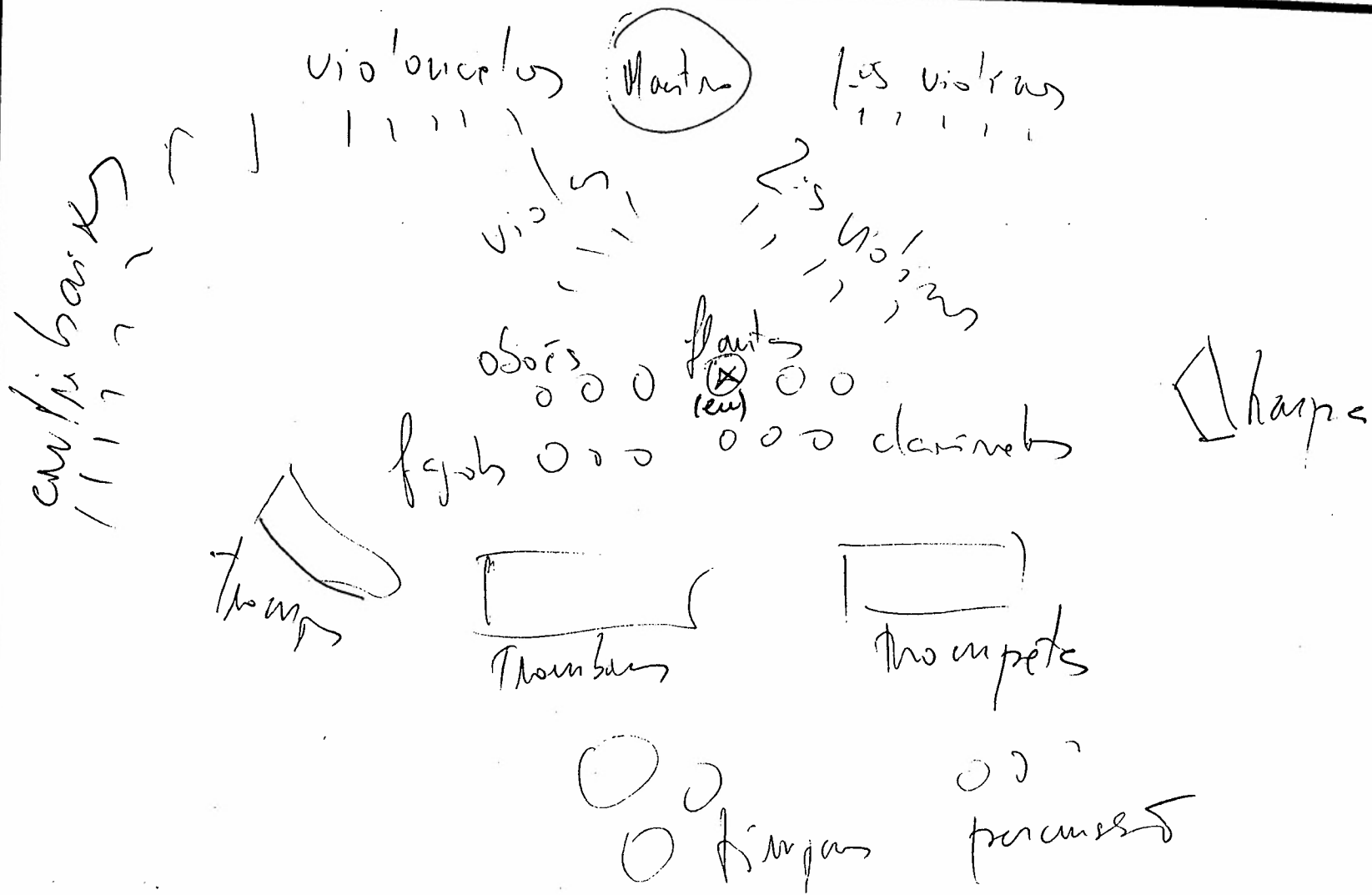
MUNDO

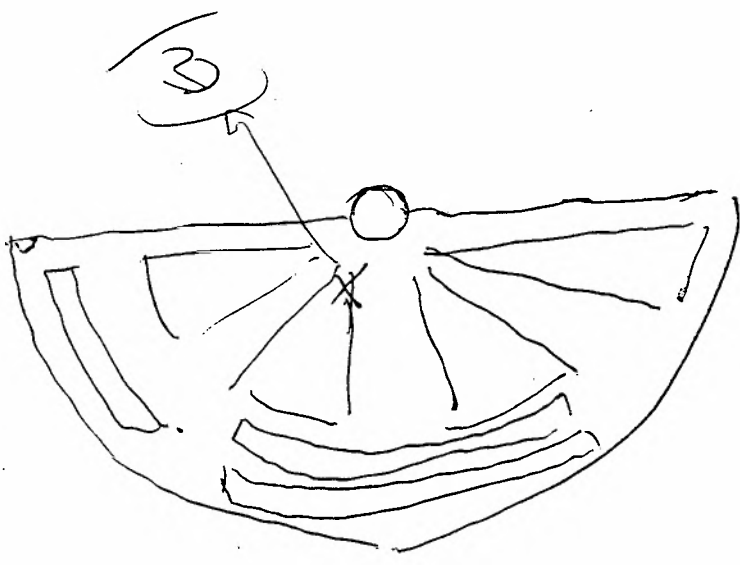
Futuro  
DIRETA

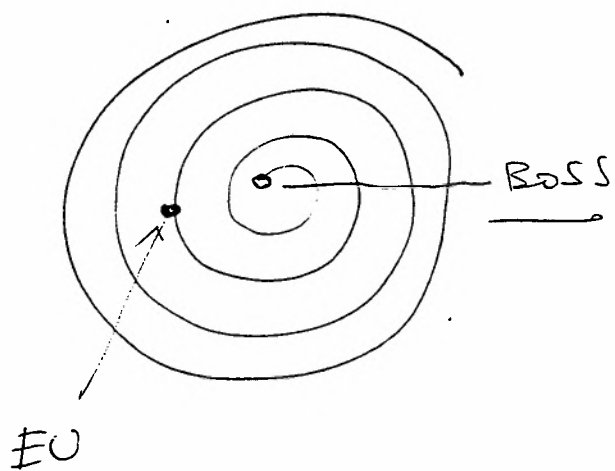


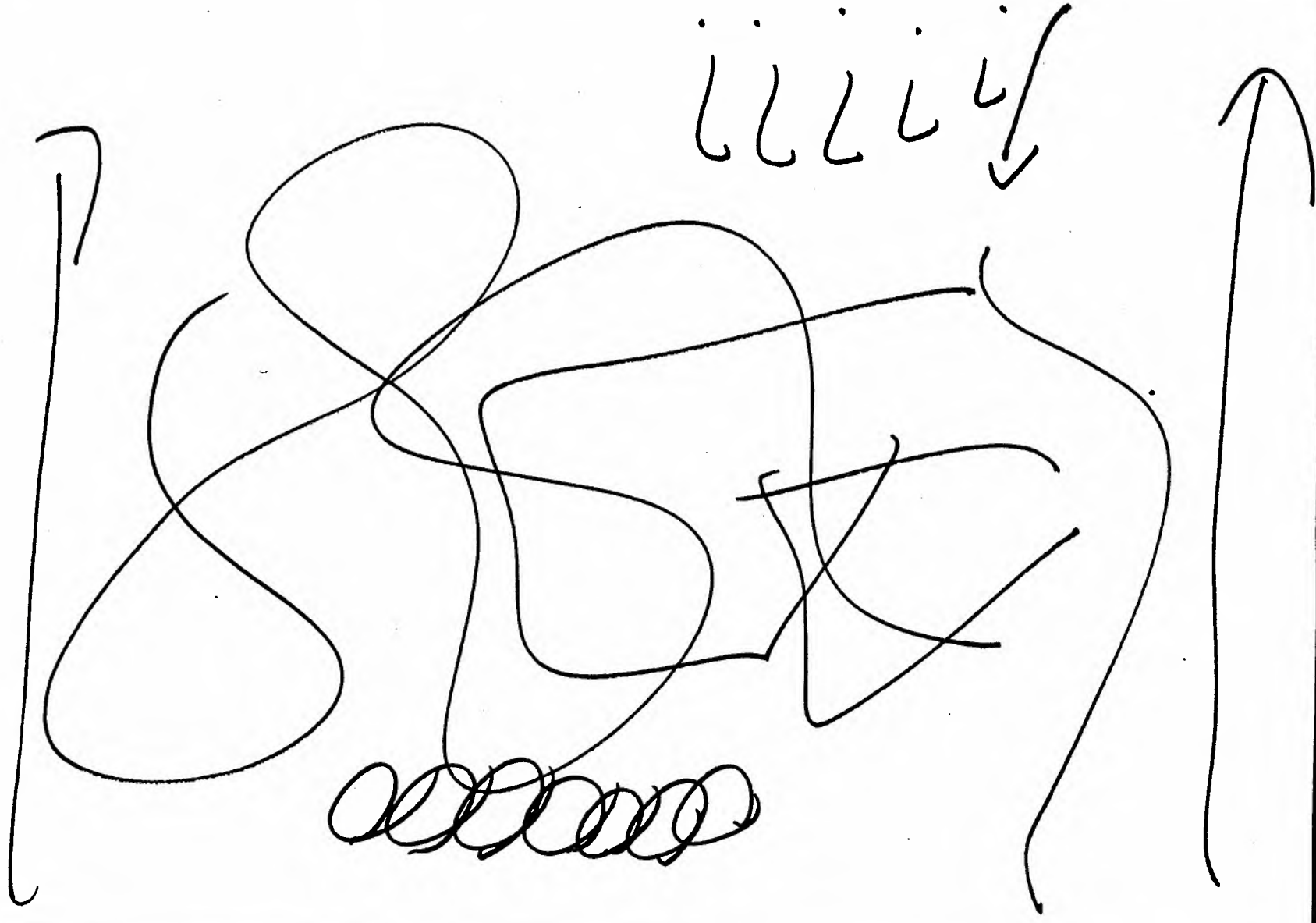
DIVERSIDADE  
DIVERSIFICAÇÃO

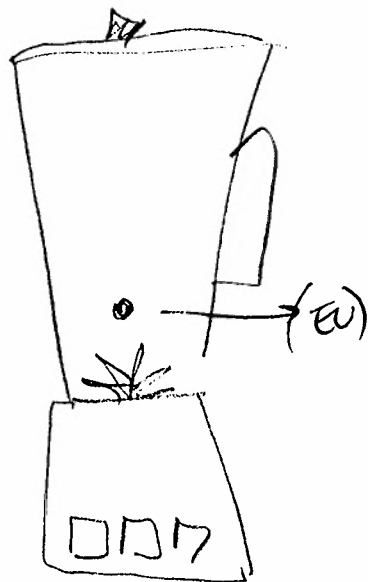












~~seria~~  
SERIA UM INSUMO (INGREDIENTE)  
P/ SAIR UM "SUCO"



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES

---

**Projeto de Pesquisa:  
Ambientes pós-industriais  
e simbolismo organizacional**

Prezado respondente,

Este questionário compõe um projeto de pesquisa exploratória que tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre os ambientes organizacionais qualificados como pós-industriais.

Sua colaboração é de grande importância para avançarmos na compreensão do novo contexto de trabalho que se vem formando.

Pedimos que responda cada uma das cinco etapas apresentadas a seguir, observando estritamente a ordem de apresentação. Somente passe para o próximo formulário após ter respondido o anterior e não retorne aos formulários já respondidos. Leia atentamente as instruções. A ordem de preenchimento e a leitura das instruções assegura a qualidade dos dados coletados.

Será mantida a estrita confidencialidade dos dados. Os dados fornecidos não serão utilizados de forma individual, sendo consolidados e segmentados para análise. O nome da organização somente será mencionado com autorização.

Agradeço sua colaboração e atenção.

Prof. Thomaz Wood, Jr.

Coordenador do Projeto de Pesquisa

Respondente	Organização	Responsável pela aplicação

Afinal, como é a **liderança** na sua organização?

Procure exprimir, de forma sucinta, como é a **liderança** na sua organização.

Escreva, por favor, a definição no espaço a seguir:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------

## PARTE 3 – O ESTILO GERENCIAL NA SUA ORGANIZAÇÃO

Os quadros a seguir apresentam listas de afirmações que descrevem alguns comportamentos e valores que são esperados ou implicitamente exigidos das pessoas.

Leia cada uma das afirmações e indique em que medida elas são válidas no caso da sua organização.

Atenção! Não se trata de como você acha que sua organização deveria ser, mas como sua organização é, em sua opinião.

Considere o seguinte exemplo:

1. Cumprir os prazos estabelecidos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

- marque “1” se você considera que, na sua organização, “cumprir os prazos estabelecidos” não tem importância alguma
- marque “2” se você considera que, na sua organização, “cumprir os prazos estabelecidos” tem pequena importância
- marque “3” se você considera que, na sua organização, “cumprir os prazos estabelecidos” tem importância moderada
- marque “4” se você considera que, na sua organização, “cumprir os prazos estabelecidos” tem grande importância
- marque “5” se você considera que, na sua organização, “cumprir os prazos estabelecidos” tem importância fundamental

Deixe em branco as questões que, na sua opinião, não se aplicam à sua organização.

### Parte 3.1: Mudanças

1.	Aceitar metas sem questioná-las	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Aceitar o <i>status quo</i>	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Aceitar tarefas que representem desafios	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Adaptar-se ao grupo	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	Adaptar-se aos padrões	(1) (2) (3) (4) (5)
6.	Ajudar os outros a crescer e desenvolver	(1) (2) (3) (4) (5)
7.	Checar decisões com o superior hierárquico	(1) (2) (3) (4) (5)
8.	Compartilhar idéias e sentimentos	(1) (2) (3) (4) (5)
9.	Demonstrar entusiasmo pelo trabalho	(1) (2) (3) (4) (5)
10.	Envolver os outros em decisões que os afetam	(1) (2) (3) (4) (5)
11.	Estar atento ao desenvolvimento pessoal	(1) (2) (3) (4) (5)
12.	Evitar riscos	(1) (2) (3) (4) (5)
13.	Não “agitar o barco”	(1) (2) (3) (4) (5)
14.	Obedecer ordens	(1) (2) (3) (4) (5)
15.	Resolver conflitos construtivamente	(1) (2) (3) (4) (5)
16.	Ser cauteloso nas ações e decisões	(1) (2) (3) (4) (5)
17.	Ter espírito empreendedor	(1) (2) (3) (4) (5)
18.	Trabalhar em equipe	(1) (2) (3) (4) (5)
19.	Trabalhar para atingir resultados	(1) (2) (3) (4) (5)
20.	Valorizar regras e procedimentos	(1) (2) (3) (4) (5)

### Parte 3.2: Relações interpessoais

1.	Apoiar pessoas com posição superior	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Construir base de poder pessoal	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Cultivar a imagem de competente	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Cultivar a imagem de realizador	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	Cultivar as relações pessoais	(1) (2) (3) (4) (5)
6.	Cultivar uma imagem de superioridade	(1) (2) (3) (4) (5)
7.	Dar a impressão de trabalhar duro	(1) (2) (3) (4) (5)
8.	Favorecer pessoas que ocupam posições superiores	(1) (2) (3) (4) (5)
9.	Fazer as coisas para agradar os outros	(1) (2) (3) (4) (5)
10.	Motivar os outros pela amizade	(1) (2) (3) (4) (5)
11.	Nunca parecer um perdedor	(1) (2) (3) (4) (5)
12.	Preservar a própria imagem	(1) (2) (3) (4) (5)
13.	Procurar ser o centro das atenções	(1) (2) (3) (4) (5)
14.	Procurar ser sempre diplomático	(1) (2) (3) (4) (5)
15.	Realizar ações para impressionar os outros	(1) (2) (3) (4) (5)
16.	Ser bem visto pelos superiores hierárquicos	(1) (2) (3) (4) (5)
17.	Ser negociador hábil	(1) (2) (3) (4) (5)
18.	Ser político para ganhar influência	(1) (2) (3) (4) (5)
19.	Tomar decisões populares	(1) (2) (3) (4) (5)
20.	Usar técnicas de convencimento	(1) (2) (3) (4) (5)

## PARTE 4 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

O quadro a seguir apresenta uma lista de afirmações que descrevem características organizacionais.

Estas afirmações são apresentadas duas a duas: a primeira na coluna da esquerda; a segunda na coluna da direita.

Leia cada uma das duplas de afirmações e indique em que medida elas são válidas no caso da sua organização.

Atenção! Não se trata de como você acha que sua organização deveria ser, mas como sua organização é, na sua opinião.

Considere o seguinte exemplo:

produção em massa de bens homogêneos	(1) (2) (3) (4) (5)	produção em pequenos lotes de bens diferenciados
--------------------------------------	---------------------	--

- marque “1” se você considera que sua organização caracteriza-se essencialmente pela produção em massa de bens homogêneos.
- marque “2” se você considera que sua organização é melhor caracterizada pela produção em massa de bens homogêneos que pela produção em pequenos lotes de bens diferenciados.
- marque “3” se você considera que sua organização caracteriza-se tanto pela produção em massa de bens homogêneos como pela produção em pequenos lotes de bens diferenciados.
- marque “4” se você considera que sua organização é melhor caracterizada pela produção em pequenos lotes de bens diferenciados que pela produção em massa de bens homogêneos.
- marque “5” se você considera que sua organização caracteriza-se essencialmente pela produção em pequenos lotes de bens diferenciados.

Deixe em branco as questões que, na sua opinião, não se aplicam à sua organização.

1.	uniformidade e padronização na produção/operação	(1) (2) (3) (4) (5)	produção / operação flexível com variedade de tipos de produtos / serviços
2.	alto nível de integração vertical	(1) (2) (3) (4) (5)	alto nível de terceirização / subcontratação
3.	funcionários realizam múltiplas tarefas, caracterizadas pela variedade	(1) (2) (3) (4) (5)	funcionários realizam tarefas simples, padronizadas e repetitivas
4.	emprega sistemas tradicionais de remuneração (base na função)	(1) (2) (3) (4) (5)	emprega sistemas avançados de remuneração (por resultados, competências, etc.)
5.	investe muito na capacitação (treinamento) dos funcionários	(1) (2) (3) (4) (5)	investe pouco na capacitação (treinamento) dos funcionários
6.	baixa permeabilidade / comunicação entre áreas e entre níveis hierárquicos	(1) (2) (3) (4) (5)	alta permeabilidade / comunicação entre áreas e entre níveis hierárquicos
7.	estrutura “verticalizada”, com muitos níveis hierárquicos	(1) (2) (3) (4) (5)	estrutura “horizontalizada”, com poucos níveis hierárquicos
8.	descentralização das decisões no nível operacional	(1) (2) (3) (4) (5)	centralização das decisões no topo da hierarquia
9.	pequena autonomia do quadro operacional	(1) (2) (3) (4) (5)	grande autonomia do quadro operacional
10.	baixo nível de capacitação da mão-de-obra	(1) (2) (3) (4) (5)	alto nível de capacitação da mão-de-obra



## PARTE 5 – DADOS PESSOAIS

No questionário apresentado a seguir, gostaríamos de ter algumas informações sócio-demográficas sobre você.

1. Formação de nível técnico ou superior realizada ou em realização:

- 1.1. ( ) ciências exatas ou da terra (matemática, estatística, computação, física, química, ...)
- 1.2. ( ) ciências biológicas (biologia, botânica, zoologia, ecologia, biofísica, ...)
- 1.3. ( ) engenharia (civil, minas, metalúrgica, elétrica, mecânica, química, nuclear, ...)
- 1.4. ( ) ciências da saúde (medicina, odontologia, enfermagem, educação física, ...)
- 1.5. ( ) ciências agrárias (agronomia, zootecnia, veterinária, tecnologia de alimentos, ...)
- 1.6. ( ) ciências sociais aplicadas (direito, administração, economia, arquitetura, ...)
- 1.7. ( ) ciências humanas (filosofia, sociologia, história, psicologia, educação, ...)
- 1.8. ( ) lingüística, letras e artes

2. Há quanto tempo você trabalha?

\_\_\_ anos


3. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?


\_\_\_ anos

4. Qual o seu cargo/função atual?




*1ª cópia*  
DOAÇÃO  
DE: SE/CPG  
DATA: 18.12.98

 Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



617/99



1199900617