

## **RESUMO**

Esta pesquisa pretende investigar a questão da “intensidade simbólica nas organizações”. Organizações de Simbolismo Intensivo (OSI) são ambientes onde: (i) a liderança simbólica é predominante como estilo gerencial; (ii) líderes e liderados aplicam técnicas de gerenciamento da impressão; (iii) a inovação gerencial é tratada como evento dramático; e (iv) analistas simbólicos são predominantes na força de trabalho. Este trabalho busca evidências anedóticas e empíricas deste fenômeno.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Organização de simbolismo intensivo; Organizações pós-industriais; Simbolismo organizacional.

## **ABSTRACT**

This research intends to investigate the question of “symbol intensity in organizations”. Symbol Intensive Organizations (SIO) are environments where: (i) symbolic leadership is predominant as a managerial style; (ii) both leaders and those lead apply impression management techniques; (iii) managerial innovation is treated as a dramaturgical event; and (iv) symbolic analysts are prevalent within the workforce. This work looks for anecdotal and empirical evidences of this phenomenon.

## **KEY WORDS**

Symbol intensive organization; Post-industrial organizations; Organizational symbolism.

## SUMÁRIO

I.	Introdução .....	6
1.	Justificativas.....	11
2.	Objetivos .....	12
3.	Estrutura do trabalho .....	12
II.	Introdução às Organizações de Simbolismo Intensivo (OSI).....	13
1.	A passagem da substância à imagem.....	13
2.	A supersimbolização do ambiente de trabalho .....	16
3.	O conceito de OSI .....	19
III.	Pesquisa exploratória empírica .....	23
1.	Objetivos .....	23
2.	Notas sobre a metodologia de pesquisa qualitativa .....	23
2.1.	Introdução .....	24
2.1.a.	Definição de pesquisa qualitativa .....	25
2.1.b.	Origens e momento atual .....	26
2.1.c.	Pesquisa qualitativa <i>versus</i> pesquisa quantitativa.....	28
2.2.	Estratégias de pesquisa .....	32
2.2.a.	Etnografia.....	32
2.2.b.	Estudo de casos .....	32
2.3.	Métodos de pesquisa.....	34

---

2.3.a. Investigação participativa .....	34
2.3.b. Entrevistas .....	34
2.3.c. Técnicas de observação .....	35
2.3.d. Análise de conteúdo.....	36
2.3.e. Triangulação.....	37
3. Metodologia .....	38
3.1. Pesquisa de evidências anedóticas .....	38
3.2. Pesquisa de campo.....	39
3.2.a. Avaliação inicial.....	39
3.2.b. Identificação das proposições .....	40
3.2.c. Definição da amostra .....	41
3.2.d. Preparação do questionário para a entrevista .....	44
3.2.e. Preparação do questionário auto-aplicado.....	45
3.2.f. Observação .....	46
3.2.g. Preparação da pesquisadora .....	47
3.2.h. Pré-teste .....	47
3.2.i. Acompanhamento da evolução da pesquisa .....	48
3.2.j. Compilação dos dados .....	48
3.2.l. Imersão nos dados .....	49
3.2.m. Análise da pesquisa de campo.....	49

---

3.2.n. Incubação .....	50
3.2.o. Síntese e depuração.....	50
3.2.p. Interpretação.....	50
3.2.q. Preparação do relatório .....	51
4. Resultados .....	51
4.1. Resultados da pesquisa de evidências anedóticas.....	51
4.1.a. O caso “Whittle Communications” .....	51
4.1.b. O caso “MTV”.....	58
4.1.c. Comentários .....	64
4.2. Resultados da pesquisa de campo .....	66
4.2.a. Entrevistas.....	66
4.2.b. Desenhos dos participantes .....	66
4.2.c. Questionários auto-aplicados .....	68
5. Análise .....	88
5.1. Liderança simbólica.....	88
5.2. Gerenciamento da impressão .....	91
5.3. Inovação como espetáculo .....	93
5.4. Analistas simbólicos .....	96
IV. Conclusões .....	97
1. Revendo as proposições.....	97

---

1.1. Liderança simbólica.....	97
1.2. Gerenciamento da impressão .....	98
1.3. Inovação como espetáculo .....	99
1.4. Analistas simbólicos .....	99
2. Sugestões para futuras pesquisas .....	100
V. Referências e bibliografia complementar .....	100
VI. Anexos .....	108
1. Questionário das entrevistas .....	109
2. Questionário auto-aplicado .....	111
3. Sumário das impressões sobre as organizações participantes .....	124

# PESQUISA EXPLORATÓRIA EMPÍRICA SOBRE O FENÔMENO DAS “ORGANIZAÇÕES DE SIMBOLISMO INTENSIVO”

Thomaz Wood Jr. \*

*“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 a 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.”*

Ludwig Andreas Feuerbach (1804-1872)

## I. INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é o fenômeno das Organizações de Simbolismo Intensivo.

Nos últimos quinze anos organizações em todo o mundo sofreram grandes transformações. Destacam-se entre estas transformações o aumento das instâncias simbólicas da vida organizacional.

---

\* Agradecimentos à aluna que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Celia A. S. M. Barth.

Uma especulação plausível é que o mundo empresarial está se transformando em um grande *show*. A idéia não é nova e relaciona-se ao fato da própria sociedade estar se transformando em um grande espetáculo (Debord, 1995[1967]).

Vivemos em um mundo obcecado pelo novo, em uma realidade habitada por novidades artificiais, por eventos não espontâneos, onde a imagem parece mais fidedigna que o original. Após décadas de exposição a *pseudo-eventos* (Boorstin, 1962), a tendência é perder a noção do que é original. Se o *ter* já havia ficado mais importante que o *ser*, agora é o *parecer* que ganha a primasia.

A *espetacularização* da vida social cria um mundo a parte, onde a relação entre as pessoas é mediada por imagens. Ora somos atores, ora somos audiência. O espetáculo cria uma auto-representação do mundo que é superior ao próprio mundo. E não se trata de um fenômeno de superfície. Segundo Debord (1995[1967]), toda a sociedade e os fenômenos sociais são permeados pelo espetáculo. 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.

O mundo dos negócios transformou o mundo das artes e do entretenimento. Hoje, cinema, teatro, música e pintura, tudo é *business*. Em contrapartida, o mundo das artes e do entretenimento está transformando o mundo dos negócios em espetáculo: os modismos gerenciais oferecem os enredos, os *best-sellers* de gestão oferecem os roteiros, e os gurus e gerentes simbólicos são os personagens.

Gurus são mestres da *administração dos sentidos* e do *gerenciamento da impressão*. Seu foco não é nos áridos problemas organizacionais, mas nos corações e mentes dos executivos. Gurus são como curandeiros: eles não tem soluções para problemas reais, mas trazem alívio e conforto para os aflitos.

Gurus não fazem parte do *show business*, mas não lhes falta talento. Suas performances são cuidadosamente estudadas e rigorosamente planejadas. Cada apresentação é permeada por comportamentos teatrais. Formas objetivas de comunicação levam a platéia a analisar racionalmente as idéias apresentadas, estimulam críticas e podem gerar incertezas sobre a capacidade do próprio apresentador. Mas não é isso que os gurus querem. A *comunicação dramática*, ao contrário, foge da objetividade, induz a empatia e busca gerar suporte e entusiasmo. Usando símbolos, imagens e metáforas, a *comunicação dramática* é mais efetiva que a *comunicação objetiva*. A *comunicação dramática* produz o efeito que os gurus querem. Nos eventos conduzidos pelos gurus a platéia não assiste, a platéia é envolvida.

Nas mãos dos curandeiros técnicas e fórmulas, usadas com mestria, ajudam a controlar o mundo: fazem chover, trazem a vitória e garantem a colheita. Nas mãos dos gurus, técnicas e fórmulas indicam o caminho do sucesso empresarial: garantem a liderança de mercado e asseguram os lucros. Em um tempo de incertezas e mudanças, suas exortações talvez sejam incapazes de fazer frente aos problemas reais, mas isto não é relevante 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 tem soluções simples, ao alcance de todos.

Mas não foram só os gurus empresariais que aprenderam a preparar as poções mágicas, a manipular impressões e a dominar a retórica gerencial. Estas habilidades também foram absorvidas pelos gerentes. Surgiu assim o *gerente simbólico*.

Líderes são personagens que representam medos e esperanças da coletividade. Eles catalisam estes sentimentos e preparam encenações adequadas para suas audiências. Gerentes simbólicos manipulam imagens de poder e *status* e tentam moldar os comportamentos dos seus liderados. Eles são capazes de entender rapidamente o jogo de poder no seu ambiente de trabalho e aplicar maciçamente recursos de retórica para *fazer amigos e influenciar pessoas*. Gerentes simbólicos cultivam a

imagem de empreendedores. Eles tentam repetir a *mise-en-scene* dos grandes líderes sem, contudo, conseguir a mesma grandiosidade. Usam *efeitos pirotécnicos* para transformar suas pequenas conquistas — nem sempre suas, aliás — em feitos cinematográficos. Como os gurus e curandeiros, os gerentes simbólicos são seres etéreos, cercados por especialistas em relações públicas e assessores de imprensa por todos os lados.

Mas toda esta *arte* do comportamento gerencial não teria sido tão disseminada não fossem os inacreditáveis livros de gestão empresarial, cujos títulos e temas tratados costumam atropelar qualquer barreira do bom senso<sup>1</sup>.

Se o filão dos livros de gestão está em ascensão, os modismos gerenciais não ficam atrás. Até recentemente, no ritmo da troca de estações, executivos pareciam querer adotar cada nova idéia que surgia no horizonte. Como a moda, a gestão de empresas também vive ondas de novidades. O resultado quase sempre é energia inutilmente despendida e descrédito na própria capacidade dos executivos de gerir mudanças.

Mas o que leva a esta obsessão pelo novo? Porque estas modas passam cada vez mais rapidamente? Uma explicação é que em ambientes turbulentos e competitivos, onde a incerteza sobre o futuro é grande, as empresas tendem a imitar umas às outras. Elas adotam certas práticas porque seus concorrentes estão adotando alternativas similares. Age-se menos pela razão e mais pelo medo de perder o *bonde da competitividade*. Outra explicação para o fenômeno dos modismos é que muitos executivos cultivam a imagem de homens de ação, sempre orientados para novas idéias e realizações. Organizações que adotam inovações são bem vistas, parecem ágeis e flexíveis, procurando adequar-se aos novos tempos. Organizações que não adotam inovações são vistas como inertes e passivas, ignorando as mudanças e isolando-se do meio ambiente. O resultado é proliferação de *receitas e pacotes*.

---

<sup>1</sup> Nem mesmo Jesus Cristo escapou e foi transformado em especialista em times e *empowerment* (ver Jones, 1995). De resto, multiplicam-se as receitas de sucesso e as soluções milagrosas para todos os problemas.

Como o que vale é mais a imagem que os resultados práticos, não é de estranhar que, para muitas empresas, os modismos gerenciais tenham gerado negócios. Organizações que, por um motivo ou outro, tornaram-se conhecidas por suas práticas gerenciais, acabaram descobrindo uma nova forma para projetar sua imagem e até ganhar algum dinheiro extra: o turismo gerencial. Gigantes como a Disney, a AT&T, a Motorola, a Federal Express, a Toyota e a Sony passaram a oferecer esta forma exótica de turismo. Elas transformaram práticas gerenciais pretensamente inovadoras em produtos, criando *shows* capazes de atrair um respeitável público, comparável ao das passarelas de Milão ou Paris.

As organizações contemporâneas, com seus gerentes simbólicos, rituais de passagem, controle através da cultura, interação virtual entre funcionários e profusão de signos e significados, com a valorização da imagem e o tratamento espetacular que os eventos empresariais ganham, pode ser caracterizada como *teatral* ou *dramática*.

De forma sintomática no campo de Estudos Organizacionais a abordagem interpretativista, incluindo as correntes do Simbolismo e da Cultura Organizacional, tornou-se parte da corrente central e divide agora a cena com abordagens mais tradicionais, de inspiração funcionalista-positivista.

A compreensão deste novo ambiente de negócios e desta nova cena organizacional, exige novos conceitos, categorias e abordagens. Para contribuir para a compreensão desta questão proponho o conceito de Organização de Simbolismo Intensivo (OSI). Este *tipo ideal* representa uma contribuição para a compreensão de um fenômeno emergente: a simbolização do ambiente de trabalho.

## 1. JUSTIFICATIVAS

O que se propõe é o estabelecimento de uma nova categoria, ou *tipo ideal*, em Estudos Organizacionais. Segundo Alvesson (1990), o interesse por *tipos ideais* é crescente. *Tipos ideais* incorporam conceitos em estado puro. Embora constituam idealizações, estas construções teóricas permitem avaliar novas idéias e avançar o conhecimento no campo. Novas categorias permitem classificar empresas em grupos, proporcionando maior foco ao estudo e permitindo a avaliação de semelhanças e diferenças intra-categorias e entre categorias.

A proposta de uma nova categoria – das OSI<sup>2</sup> – em Estudos Organizacionais justifica-se por ser a *simbolização* dos espaços organizacionais um fenômeno emergente e importante, que requer tratamento adequado. Em ambientes de *alta intensidade simbólica*, muitas categorias tradicionais em Estudos Organizacionais, como estrutura, estratégia e cultura precisam ser repensadas.

Portanto, as justificativas para a realização desta pesquisa podem ser sumariadas em três pontos:

- *primeiro*, vivemos um amplo processo de *simbolização*, com a criação de uma nova *subjetividade interacional*, relacionada: (i) ao aumento da conectividade econômica, (ii) à *desfronteirização* em múltiplos níveis (individual, grupal e organizacional), e (iii) à crescente interferência da mídia sobre a *construção social da realidade*;
- *segundo*, este processo se manifesta nas organizações. O aumento da complexidade ambiental e organizacional está levando ao esgotamento do modelo

---

<sup>2</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. O termo empresa trás o significado de uma entidade bem definida, com fronteiras claras. O termo organização, por outro lado, 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.

burocrático e suscitando o aparecimento modelos alternativos, onde as formas de controle e coordenação ocorrem pela manipulação e/ou pela negociação da *subjetividade interacional*; e

- *terceiro*, este processo também se manifesta em Estudos Organizacionais, com um crescente número de pesquisadores e publicações voltados ao *estudo interpretativo das organizações*, que passam a dividir espaço com pesquisadores e publicações de cunho funcionalista-positivista.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é contribuir para o aprofundamento do conhecimento do fenômeno das Organizações de Simbolismo Intensivo. Trata-se de uma pesquisa exploratória e empírica.

Este objetivo geral desdobra-se em dois objetivos específicos:

- colher evidências anedóticas relacionadas ao fenômeno; e
- investigar o fenômeno em ambientes organizacionais, através de uma pesquisa qualitativa.

## 3. ESTRUTURA DO TRABALHO

O restante deste relatório está estruturado da seguinte forma:

- no capítulo II é feita uma breve introdução teórica ao tema tratado;

- no capítulo III são apresentados os objetivos, a metodologia, os resultados e a análise dos resultados da pesquisa de campo; e
- no capítulo IV é apresentada uma revisão das proposições e são indicadas direções para futuras pesquisas.

## II. INTRODUÇÃO ÀS ORGANIZAÇÕES DE SIMBOLISMO INTENSIVO (OSI)

### 1. A PASSAGEM DA SUBSTÂNCIA À IMAGEM

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 isto não acontece. A organização do trabalho é fragmentada e o produto do trabalho está distante de quem o realiza.

Nos ambientes organizacionais contemporâneos, a *ação substantiva* está dando lugar à *manipulação da imagem*. A manipulação da imagem relaciona-se, entre outras coisas, ao uso de símbolos, metáforas e retórica na condução dos assuntos organizacionais. Isto 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).

Este fenômeno corresponde a uma tendência de afastamento entre os aspectos materiais e culturais da experiência humana e à fragmentação das conexões entre estas duas instâncias.

Ambientes organizacionais caracterizados por um grande distanciamento entre substância e imagem são ambientes de alta intensidade simbólica. Os símbolos servem de pontes entre estes dois níveis de experiência, tornando a distância entre eles, e a ambigüidade inerente à situação, administrável.

Em ambientes de *alta intensidade simbólica* trabalha-se com imagens e símbolos como substitutos da *substância*. Métodos de gestão participativa, operando com controles persuasivos encontram, neste contexto, condições ideais de utilização. Pessoas trabalhando em tais ambientes dispõem-se, mais facilmente, a processos de *construção direcionada da realidade*.

Alvesson (1990) relaciona esta transição – da substância a imagem – a quatro tendências: mudanças culturais, aumento da complexidade e turbulência, expansão do setor de serviços na economia e expansão do papel da mídia (ver quadro 1).

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. Imagens são necessariamente registros pobres da realidade. Maior a distância entre *substância* e *imagem*, maior a possibilidade dos grupos de poder de intervir na manipulação de impressões e na construção social de sentidos.

Executivos tem normalmente pequeno interesse em mostrar, para o público interno ou para o público externo, uma imagem fiel do seu comportamento individual ou das suas ações organizacionais. A *edição (cinematográfica)* da realidade procura, então, reunir os melhores momentos, para apresentar a imagem mais atraente e positiva possível.

## Quadro 1

### Tendências Sócio-Culturais

TENDÊNCIAS	ASPECTOS PRINCIPAIS
<i>Mudanças culturais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fragmentação da realidade social</li> <li>• falta de padrões morais e culturais</li> <li>• alteração das formas de socialização</li> <li>• declínio da ética do trabalho</li> <li>• valorização dos aspectos subjetivos da existência</li> <li>• enfraquecimento e vulnerabilidade da identidade</li> <li>• maior necessidade de gratificação</li> </ul>
<i>Expansão do papel da mídia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eventos transformados em notícias</li> <li>• notícias transformadas em espetáculo</li> <li>• pseudo-eventos, substituindo eventos espontâneos como fonte de informação, impressões e atitudes</li> <li>• foco no novo</li> <li>• tradição e história colocados em segundo plano</li> </ul>
<i>Aumento da complexidade e turbulência</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento do grau de interação entre indivíduos, grupos e organizações</li> <li>• interação através de meios de comunicação</li> <li>• redução da possibilidade de compreensão do todo</li> <li>• alta velocidade das mudanças, trazendo falta de coerência e de sentido</li> <li>• redução da possibilidade de reflexão</li> </ul>
<i>Expansão do setor de serviços e de informação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento do peso relativo do setor de serviços na economia</li> <li>• aumento do valor agregado de serviços em produtos</li> <li>• expansão das atividades relacionadas à manipulação e tratamento de informações</li> <li>• aumento da intangibilidade dos objetos de troca comercial</li> </ul>

Adaptado de Alvesson (1990).

## 2. A SUPERSIMBOLIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

Além das tendências sócio-culturais mencionadas no quadro anterior, a simbolização do ambiente de trabalho está intimamente relacionada aos processos de mudança organizacional.

A *febre* da mudança organizacional teve seu ápice na década de oitenta mas, dez anos depois, parece não ter perdido seu vigor. A década de oitenta foi também a época em que os executivos ficaram fascinados com o discurso da cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1985; Kilmann, 1984). Foi quando os gerentes se sensibilizaram para o lado subjetivo das organizações e da gestão empresarial. Em seminários e *workshops* lhes foi dito que a cultura, assim como a estrutura, a estratégia e a tecnologia, também poderia ser gerenciada; e que novos significados e paradigmas poderiam ser socialmente construídos através das suas ações simbólicas. Tudo isto para melhorar o desempenho organizacional (Wood & Caldas, 1995).

Os processos de mudança experimentados pelas empresas nos últimos dez 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 estrutura. 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, conseqüentemente, a lealdade aos líderes da mudança. Além de constituírem 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 tem 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. Este processo é normalmente guiado dentro do novo paradigma gerencial 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. Estas *histórias de guerra* resultam de uma coleção de eventos significativos e constituem fábulas para o grupo. Transmitindo a nova ideologia gerencial, estas 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 radical 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 conseqüência é a proliferação de receitas mágicas, programas de dez passos e o uso de metáforas;
- *sexto*, a popularização de expressões comuns nos livros de *pop management*. Expressões como “*tínhamos a cultura errada*” ou “*precisamos mudar nossos*

*valores para mudar nossos comportamentos*” tornaram-se clichês entre gerentes e operários;

- *sétimo*, a celebração de heróis oficiais e campeões do processo de mudança. Em um processo de intervenção cultural, não há lugar para rebeldes. Aqueles nesta condição devem ser cooptados e transformados em heróis, em *bons rebeldes*. Os outros devem ser eliminados da *narrativa*;
- *oitavo*, a exclusão de rebeldes e vozes destoantes. A manipulação da cultura geralmente procura estabelecer algum tipo de uniformidade. Nesta busca, críticas são raramente aceitas. O fato pode ser observado em muitas empresas que experimentaram algum tipo de intervenção cultural. Em tais ambientes, os funcionários raramente criticam o processo. Quando eles apontam algum problema, isto 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. 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 através 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, 1993; Van Maanen & Kunda, 1989).

### 3. O CONCEITO DE OSI

O que faz de uma organização uma OSI? Ou, que parâmetros definem uma OSI?

O desenvolvimento de uma nova categoria normalmente exige que lhe determinemos fronteiras. No caso das OSI, isto não se faz sem dificuldades. Primeiro, porque o fenômeno das OSI requer uma fundamentação própria. Segundo, porque não há fronteiras no sentido que usualmente aplicamos a organizações burocráticas.

Uma primeira tentativa poderia ser feita utilizando-se categorias tradicionais como estratégia, estrutura e cultura organizacional. Neste caso, uma primeira definição de OSI teria a seguinte forma:

- 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* (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 uma entidade estanque ou tarefa de poucos. 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;
- 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, com estruturas celulares, arranjos matriciais e outros formatos. O essencial, nas OSI, é que a estrutura formal não atrapalhe o livre fluxo de informações e os processos decisórios;
- 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. Como empresas, OSI podem ter culturas múltiplas ou não ter uma cultura forte.

Estas definições servem para dar 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, aqui utilizados como geradores de narrativa<sup>3</sup>:

- **liderança simbólica:** 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). Este processo se dá pelos canais informais e pela constante modificação da *textura 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. 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 estes sentimentos e os encenam para a sua audiência;
- **gerenciamento da impressão:** a arte de projetar e executar uma determinada forma de comunicação ou interação de maneira que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos planejados (ver Giacalone & Rosenfeld, 1991). Isto pode ser aplicado tanto à audiência externa quanto ao público interno;

---

<sup>3</sup> Um gerador de narrativa é um parâmetro que estimula um determinado discurso, entre muitos possíveis. O conteúdo deste discurso é função do objeto ao qual ele se refere, o contexto ao qual ele se aplica, o fim que ele pretende atingir e a posição do emissor.

- **inovações gerenciais tratadas como processos dramáticos:** nas OSI ações e eventos simbólicos ocorrem em todas as etapas dos processos de inovação gerencial. Para enfrentar as barreiras à adoção os agentes de inovação gerencial usam comunicação dramática, manipulando imagens, metáforas e símbolos. Isto 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. Isto pode gerar incertezas, reduzindo a confiança entre apoiadores potenciais. A comunicação dramática, por outro lado, distancia-se da objetividade, induz a empatia e busca gerar suporte e entusiasmo (Lampel, 1995). Usando símbolos, imagens e metáforas, ela tende a ser mais efetiva que a comunicação objetiva; e
- **presença relevante de analistas simbólicos nos seus quadros:** a categoria dos analistas simbólicos pode incluir designers gráficos, cientistas, trabalhadores culturais, artistas, consultores, estrategistas e, é claro, administradores. Estes 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 (Reich, 1992). 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.

Estes parâmetros podem ser desdobrados em 6 proposições<sup>4</sup>:

As proposições são as seguintes:

---

<sup>4</sup> É conveniente notar que, no caso de uma pesquisa exploratória, que tem como objetivo melhor compreender um fenômeno e enriquecer a teoria, é pertinente substituir “hipóteses” por “proposições”.

**Proposição 1:** OSI 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 2:** Atuando em ambientes ambíguos, líderes simbólicos empregam metáforas, retórica, imagens e símbolos para interferir na textura organizacional.

**Proposição 3:** em OSI os atores organizacionais aplicam técnicas de gerenciamento da impressão através do uso de metáforas, retórica, imagens e símbolos.

**Proposição 4:** OSI 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 5:** nas OSI 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 6:** o trabalho em OSI 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.

### III. PESQUISA EXPLORATÓRIA EMPÍRICA

#### 1. OBJETIVOS

O objetivo deste capítulo do relatório é apresentar a metodologia e os resultados do estudo, que compreende a investigação acerca de evidências anedóticas e a pesquisa de campo, uma investigação que envolveu sete organizações.

#### 2. NOTAS SOBRE A METODOLOGIA DE PESQUISA QUALITATIVA

“Era uma vez um Etnógrafo Solitário que cavalgou rumo ao pôr de sol a procura de seu ‘nativo’. Após muitas de 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 e dar sentido a esta montanha de informações. 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).

## 2.1. 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 na pesquisa. 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.

### 2.1.a. 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 é 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, positivista, pós-positivista, humanista e naturalista.”

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.

### 2.1.b. 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 vinte e trinta e ao desenvolvimento da Sociologia; a segunda é constituída pelas pesquisas antropológicas sobre *povos primitivos*, também no início do século. Estes 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 atemporalidade da teoria formulada.

O desenvolvimento posterior do campo levou ao aparecimento e 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. Isto coloca os pesquisadores diante de um grande número de alternativas e opções.

Esta 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 desta 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>5</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.

---

<sup>5</sup> Uso de métodos diversos sobre uma mesma questão ou objeto de análise.

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 quantificação não faz sentido.

### 2.1.c. 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 sumariado 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.

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 autoevidente e advogam que o campo das ciências sociais difere substancialmente das ciências humanas, 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 através 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 tem 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: praticantes de pesquisa qualitativa advogam que sua abordagem é mais apta a capturar o ponto de vista do indivíduo, através de entrevistas e questionários detalhados;
- exame das restrições do dia a dia: praticantes de pesquisa qualitativa advogam que sua abordagem é mais apta a capturar estas restrições. Seu argumento é que a pesquisa quantitativa, trabalhando com grandes amostras de casos randômicamente selecionados, afasta-se do dia a dia;
- Garantia de descrições ricas: praticantes de pesquisa qualitativa crêem que descrições detalhadas são valiosas, enquanto que praticantes de 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 construção teórica. O quadro 2 mostra estas e outras diferenças.

## Quadro 2

### Comparação entre Abordagens

	Pesquisa quantitativa	Pesquisa qualitativa
<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>questões básicas</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 através 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>

## **2.2. Estratégias 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.

### **2.2.a. 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 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.

### **2.2.b. 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 questão, de caráter operacional: quantos casos devem ser estudados para esclarecer o fenômeno? Qual a profundidade ou 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. Representatividade e possibilidade de aprendizado devem ser novamente avaliados.

## 2.3. 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.

### 2.3.a. Investigação participativa

Proponentes da 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 através da interação e da participação (Reason, 1994). A pesquisa participativa é melhor descrita como processo de aquisição de conhecimento que propriamente um método.

### 2.3.b. 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 tem grandes méritos em pesquisa qualitativa. Heyink & Tymstra (1993: 295) apresentam um sumário:

- 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 a 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 ambiguidade (ver Fontana & Frey, 1994).

### 2.3.c. 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 a Sociologia Dramatúrgica, representada pelo trabalho de Erving Goffman (1959).

Goffman focalizou a interação humana. Seu objetivo era entender a construção de sentidos a partir das ações, interações e relações entre os indivíduos. Goffman

sugeria que havia uma intenção por trás das 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.

### 2.3.d. 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 destas 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 aplicação 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 na ciências sociais. Os debates em torno do tema giram em torno da validade, confiabilidade, representatividade e possibilidade de generalização (Mannig & Cullum-Swan, 1994).

### 2.3.e. 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:

- primeiro *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 qualitativas devem ser empregadas para averiguar interpretações e significados atribuídos;

- segundo *continuum* tem nos pólos abordagens objetivas e abordagens subjetivas. Abordagens objetivas provém resultados numéricos de grande acuracidade enquanto que abordagens subjetivas provém significados mais profundos; e
- terceiro *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.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Pesquisa de evidências anedóticas

Segundo o *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 tem sido colocada em dúvida. Philips (1992), por exemplo, expõe o lado ficcional de Estudos Organizacionais, citando exemplos de métodos estatísticos.

Evidências anedóticas são úteis, não para comprovar hipóteses ou solucionar questões de pesquisa, mas para ilustrar questões e proposições, como é o caso do presente trabalho.

Para coletar evidências anedóticas sobre o fenômeno das OSI pretendia-se realizar um levantamento nos principais periódicos de administração. O objetivo era colher um número substancial de evidências (estimou-se inicialmente em dez) para cada um dos tópicos mencionados nas proposições iniciais: (1) liderança simbólica, (2) inovação como espetáculo, (3) gestão da impressão e (4) analistas simbólicos.

No decorrer da pesquisa constatou-se grande dificuldade na realização desta parte do trabalho. Optou-se, então, por reduzir o número de exemplos pesquisados em benefício de uma análise mais detalhada. Com isso, foi feita uma pesquisa baseada em dados secundários sobre duas organizações: a Whittle Communications e a MTV.

### **3.2. Pesquisa de campo**

Nesta seção apresento o planejamento da pesquisa de campo, que envolveu dezesseis etapas de trabalho. Muitas destas etapas ocorreram simultaneamente.

#### **3.2.a. 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.

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 apareceriam, ou não, nas organizações.

Esta parte inicial envolveu também discussões com colegas pesquisadores, visando amadurecer e confirmar a estratégia de pesquisa.

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
- *segundamente*, 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;
- questionários respondidos pelos entrevistados; e
- observação do ambiente organizacional, realizada pelo autor.

### 3.2.b. Identificação das proposições

Nesta etapa foram confirmadas as proposições a serem investigadas. Confirmou-se ainda, em função do carácter 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.

### 3.2.c. 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 a: (i) diretoria, (ii) gerência e (iii) 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 destas 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 noventa 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 setenta 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:

- setor de atuação: a indústria ou setor econômico ao qual a organização pertence;
- 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 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
- a classificação no *continuum* organização burocrática – organização pós-burocrática, considerando-se apenas estas 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 3 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 3**  
**Características das Organizações Participantes**

	<b>Consult</b>	<b>Defense</b>	<b>Fashion</b>	<b>Autopartes</b>	<b>Eurobanco</b>	<b>Novolar</b>	<b>Nacional</b>
<b>setor de atuação</b>	consultoria	defensivos agrícolas	mídia impressa	autopeças	bancário	construção civil	cultura e lazer
<b>porte relativo</b>	grande	grande	pequeno/médio	médio	grande	grande	grande
<b>origem do capital</b>	brasileira	estrangeira	brasileira	brasileira	estrangeira	brasileira	brasileira
<b>tipo de organização</b>	multinacional	multinacional	nacional familiar	multinacional familiar	multinacional	nacional familiar	nacional <i>estatal</i>
<b>grau de internacionalização</b>	médio/alto	alto	médio/alto	alto	alto	baixo	baixo/médio
<b>grau de estruturação</b>	médio	alto	baixo	alto	alto	baixo/médio	alto
<b>classificação no continuum</b>	pós-burocrática	intermediária	[informal]	intermediária	intermediária	pós-burocrática	burocrática

### 3.2.d. 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 como: história da organização, ambiente de trabalho, relacionamento entre as pessoas, característica do trabalho 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. As representações feitas pelos entrevistados encontram-se no anexo 2.

### 3.2.e. Preparação do questionário auto-aplicado

Esta etapa foi uma das mais trabalhosas do trabalho, 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 destas partes foi objeto minucioso de trabalho. 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 partes iniciais 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, 1989; Heydebrand, 1989; Kets de Vries & Miller, 1984; Lampel, 1995; Ouimet, 1996; Reich, 1992; Smircich & Morgan, 1992; Wood & Picarelli, 1995);

- preparação das tabelas de avaliação. Nesta etapa foram também 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 ponto de interesse do estudo) por títulos mais genéricos; e
- definição da ordem definitiva das partes, que obedeceram o critério geral de colocação dos instrumentos que exigiriam maior esforço do respondente no início do questionário.

### 3.2.f. Observação

A observação participante é um método especialmente relevante nesta pesquisa. Tal relevância vem do fato do fenômeno 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 temas diversos como: impressões sobre o ambiente de trabalho, espaço físico, relacionamento entre as pessoas e artefatos culturais<sup>6</sup>.

### 3.2.g. Preparação da pesquisadora

Nesta etapa foi contratada e treinada uma pesquisadora<sup>7</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 das pesquisadoras 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.

### 3.2.h. 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 pode-se também verificar os tempos de preenchimento. Não foi detectado nenhum problema que exigisse modificação dos instrumentos. Uma única

---

<sup>6</sup> Cabe observar que o autor foi 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>7</sup> A pesquisadora contratada é uma aluna da pós-graduação da EAESP-FGV com experiência em pesquisas similares.

alteração foi feita no questionário de entrevista, visando adequação à *técnica do funil*. As entrevistas e questionários do pré-teste, realizado com funcionários da Consult, foram incluídos nos resultados.

### 3.2.i. 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.

Fora os atrasos, os problemas ocorridos foram mínimos: substituição de entrevistados (três casos), substituição de questionários extraviados (3 casos) e não preenchimento de questionários (10 casos).

Nenhum dos problemas ocorridos alterou substancialmente o direcionamento da pesquisa.

### 3.2.j. Compilação dos dados

Esta etapa envolveu a compilação dos dados em frentes de trabalho distintas:

- as entrevistas foram transcritas por profissionais especializados, 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.

### 3.2.1. Imersão nos dados

Nesta etapa buscou-se-se uma imersão total nos dados, procurando-se absorver, simultaneamente, uma visão geral e detalhada do material coletado. Foram anotadas novas idéias que surgiram da observação 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 na etapa de análise.

### 3.2.m. Análise da pesquisa de campo

Nesta etapa foram feitas as análises nos diversos módulos da pesquisa: entrevistas, desenhos e questionários. Para cada módulos 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 desenhos e mapas cognitivos foram utilizados.

O produto da análise foi uma coleção de gráficos, tabelas e anotações.

### 3.2.n. Incubação

Esta etapa, sugerida por alguns autores, traduz-se pelo afastamento entre o pesquisador e o objeto de análise. O objetivo é permitir o amadurecimento de alguns conceitos e o eventual surgimento de novas idéias. Nesta pesquisa este período de incubação foi de uma semana.

### 3.2.o. Síntese e depuração

Após a incubação, foi preparada uma síntese. O objetivo foi registrar as principais conclusões do estudo. Também nesta etapa foi realizada uma depuração final, 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 dados.

### 3.2.p. 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, de ver além da racionalização e das explicações razoáveis.

Isto inclui: trabalhar com ambiguidades 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. Neste processo é fundamental olhar criticamente as estratégias, os métodos e os resultados.

Nesta etapa foi complementada a seção de análise dos resultados.

### 3.2.q. Preparação do relatório

Nesta etapa todo o material foi organizado na forma de relatório. Verificou-se mais uma vez a coerência do conteúdo, o encadeamento lógico de idéias e se a amplitude e profundidade eram adequadas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados da pesquisa de evidências anedóticas

#### 4.1.a. O caso “Whittle Communications<sup>8</sup>”

No início da década de noventa, 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.

---

<sup>8</sup> Esta seção beneficiou-se de discussões havidas durante o Seminário “Inovação Tecnologia como Espetáculo”, apresentado pelo Prof. Joseph Lampel em novembro de 1994, na Universidade de Nova Iorque.

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 *portfolio* 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.

### Do Tennessee para o mundo

Chris Whittle iniciou seus negócios no final da década de sessenta. 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 oitenta. 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 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>9</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.

### 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 parecer 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

---

<sup>9</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 reporter do *New York Herald* e deu a ele livre acesso a suas instalações. O reporter 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 atraía 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 frequentes dos trabalhos no quartel general do inventor (Lampel, 1994).

seu empreendedorismo e sua visão e ele parecia ter uma imensa capacidade de entender e antecipar os desejos dos anunciantes. Segundo Stewart (1994: 66):

“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 quarenta e cinco 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 que 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 que 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).

### 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 uma agente de mudança radical<sup>10</sup> e cada novo feito foi utilizado para alimentar e reforçar esta 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.

---

<sup>10</sup> *Turn-around agent.*

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 Schimidt, reitor de Yale. 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)

A cada contratação de uma *estrela*, o fato era anunciado com grande estardalhaço, ganha destaque na mídia de negócios.

### 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 estas 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 *portfolio* 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 consequências do afastamento entre substância e imagem.

4.1.b. O caso “MTV<sup>11</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 4). Sua primeira emissão foi em 1981. Desde então tem gerado enorme impacto na indústria de entretenimento e na *cultura pop*.

## Quadro 4

## 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.

<sup>11</sup> O desenvolvimento deste capítulo beneficiou-se de conversas com colegas da Tish Film School, da New York University.

A televisão, em particular, tem passado, desde a década de oitenta, 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.

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.

### 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 uma 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 vigésimo quarto 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 rádio-visual, 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. Estes 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 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 vem 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 vigésimo-oitavo 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 dos seus consumidores. Atuando em uma faixa de público de gosto volátil, com um produto perecível, em um ambiente concorrencial dinâmico e competitivo, eles contribuem de forma decisiva para que a empresa seja bem sucedida na difícil tarefa de ser permanentemente inovadora. 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.

## 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 tomados 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 sócio-cultural 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 conseguem transitar com sucesso nestes dois universos simbólicos.

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.

### 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 e sua imagem corporativa.

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 meta-realidade que reflete a própria organização. Seus analistas simbólicos assimilam a realidade, traduzem-na em símbolos midiáticos, os manipulam e os transformam 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 tem 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 pessoal de apoio da emissora. Eles interpretam a si mesmo, 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?

#### 4.1.c. Comentários

Nesta seção apresentei duas empresas cujo ambiente organizacional pode ser considerado de alta intensidade simbólica.

Discuti brevemente o caso da Whittle Communications. Liderança carismática e afastamento da realidade foram os pontos focais da análise.

Discuti também brevemente o caso da MTV. O papel estratégico dos analistas simbólicos na condução do processo de inovação foi ressaltado.

O quadro 5 mostra uma comparação entre as duas empresas com base nas categorias utilizadas para *definir* OSI.

A Whittle Communications desapareceu, vítima do afastamento entre substância e imagem. A MTV continua próspera, explorando a distância entre substância e imagem.

### Quadro 5

#### 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>• dramatismo 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>

## 4.2. Resultados da pesquisa de campo

### 4.2.a. Entrevistas

Como mencionado anteriormente, 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>12</sup>. O produto da análise foi a seleção de trechos significativos e uma lista de anotações. Este material foi utilizado no desenvolvimento da análise apresentada mais adiante no texto.

### 4.2.b. 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, teve como objetivos:

- verificar quantos respondentes utilizariam representações tradicionais tipo organogramas;
- verificar quantos respondentes utilizariam representações tipo *funcionograma*<sup>13</sup>; e
- verificar quantos respondentes utilizariam representações *não tradicionais*.

---

<sup>12</sup> Uma entrevista realizada na Novolar foi eliminada por problemas técnicos. Não foi possível repetí-la em função da agenda do entrevistado.

<sup>13</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 da realidade organizacional.

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 mostram desenhos de barcos, estradas e mãos estendidas; 3 (%) apresentam estes temas através de *funcionogramas*.
- 8 representações (22%) tem figuras humanas.
- 6 representações (16%) tem como motivo o trabalho em equipe.
- 4 representações (11%) apresentam temas relacionados à internacionalização dos negócios.
- 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 através de seus produtos: apartamentos.
- **Autopartes:** 3 dos 6 desenhos tem pessoas e representam trabalho em equipe.
- **Nacional:** 4 dos 5 desenhos apresentam 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.

#### 4.2.c. Questionários auto-aplicados

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 traços 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.

### Nível de resposta

Como mencionado, participaram da pesquisa 7 empresas e 37 pessoas. Foram considerados 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 pode 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.

Cada caso foi estudado em particular. 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.

### 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 um 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.

### 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 (por exemplo: papel interpessoal cerimonial, ligado à imagem do cargo; ou papel

interpessoal de liderança, ligado à motivação e harmonização de interesses)<sup>14</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>15</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).

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:

---

<sup>14</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 decisórios: (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>15</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.

- **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. Isto não aconteceu de forma significativa em nenhuma outra organização.

Nas demais organizações não foram identificados padrões ou tendências.

### 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 outros, 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 pode ser relacionada com a visão dos respondentes 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: da burocrática à meritocrática à 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)

### Características organizacionais e estilo gerencial (gerenciamento da impressão)

Na parte referente a características organizacionais foram considerados válidos 27 de 28 questionários (96%).

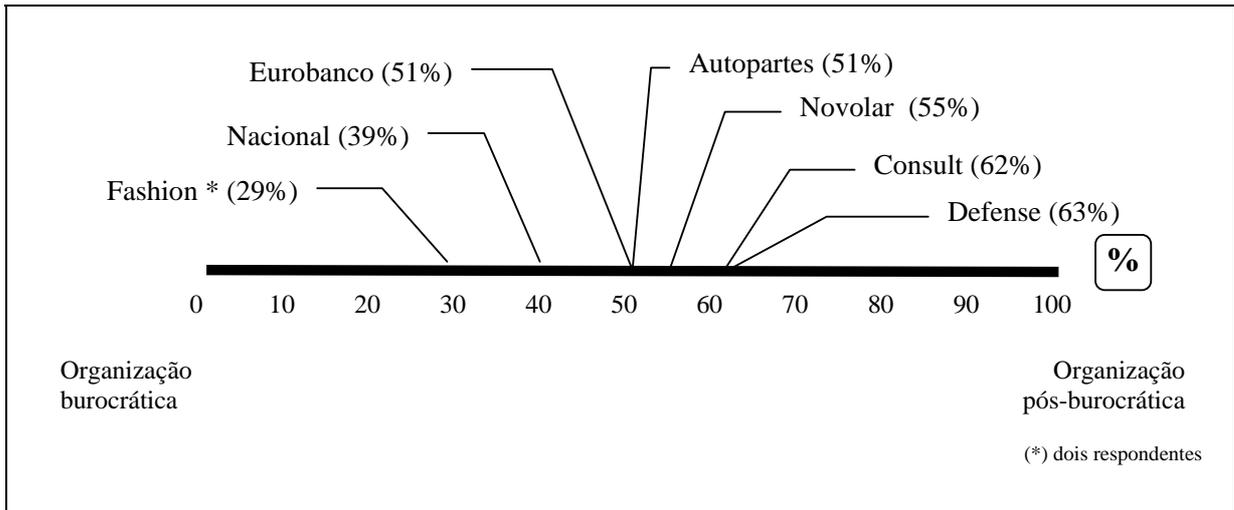
As dez questões do questionário de características organizacionais permitem posicionar cada empresa num *continuum* que tem num extremo características das organizações burocráticas e noutro extremo características das organizações pós-burocráticas. O gráfico 1 apresenta os resultados.

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>16</sup>.

A tabela 1 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.

---

<sup>16</sup> Cabe observar que os termos *modelo burocrático* e *modelo pós-burocrático* são aqui empregados em função exclusiva dos parâmetros definidos no questionário.

**Gráfico 1****Características Organizacionais****Tabela 1****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

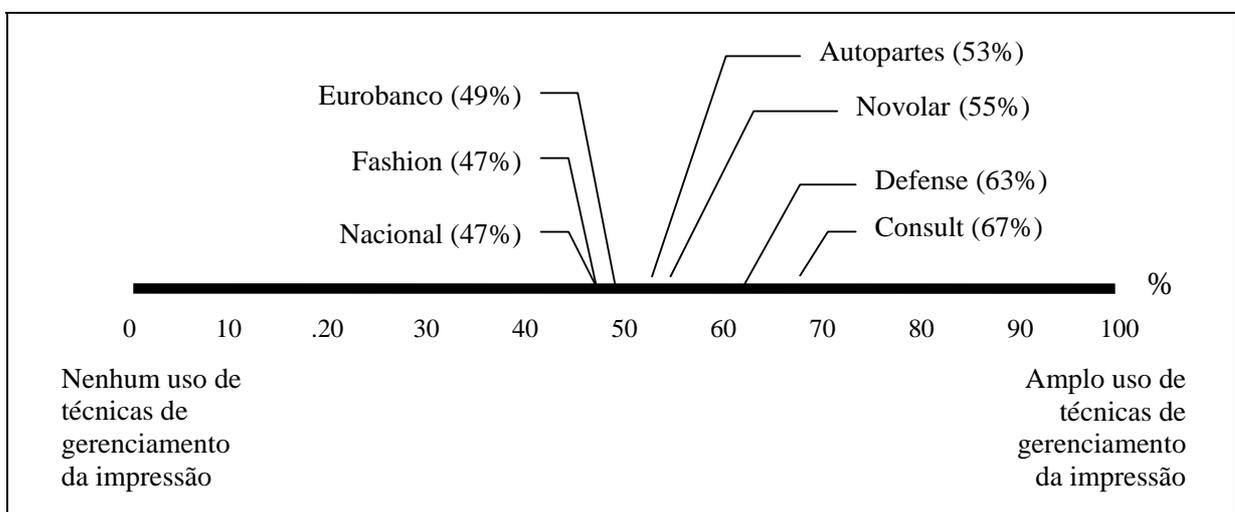
Na parte referente a estilo gerencial (relacionado ao gerenciamento da impressão) foram considerados válidos 26 em 28 questionários (93%).

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 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 2**

**Estilo Gerencial (Gerenciamento da Impressão)**



A tabela 2 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.

**Tabela 2**

**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 através da 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

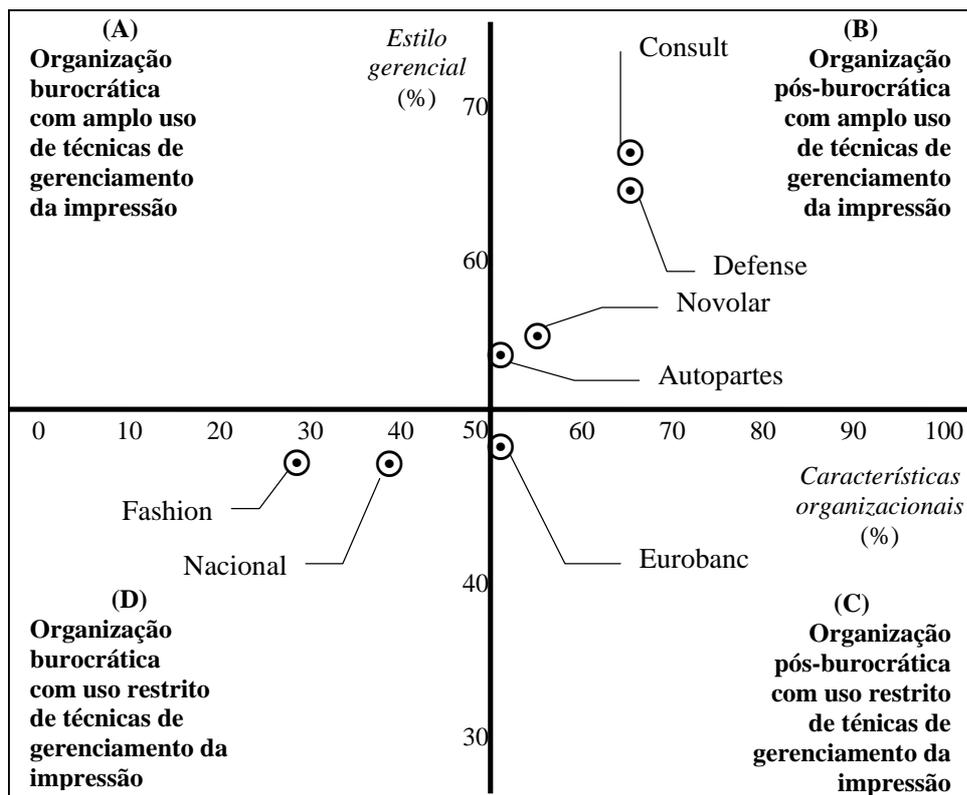
Os resultados do questionário de estilo gerencial (gerenciamento da impressão) e do questionário de características organizacionais foram combinados e estão

representados no gráfico 3. O eixo “y” contém a pontuação percentual do estilo gerencial (relacionado ao 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 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.

### Características organizacionais e estilo gerencial (receptividade à mudança)

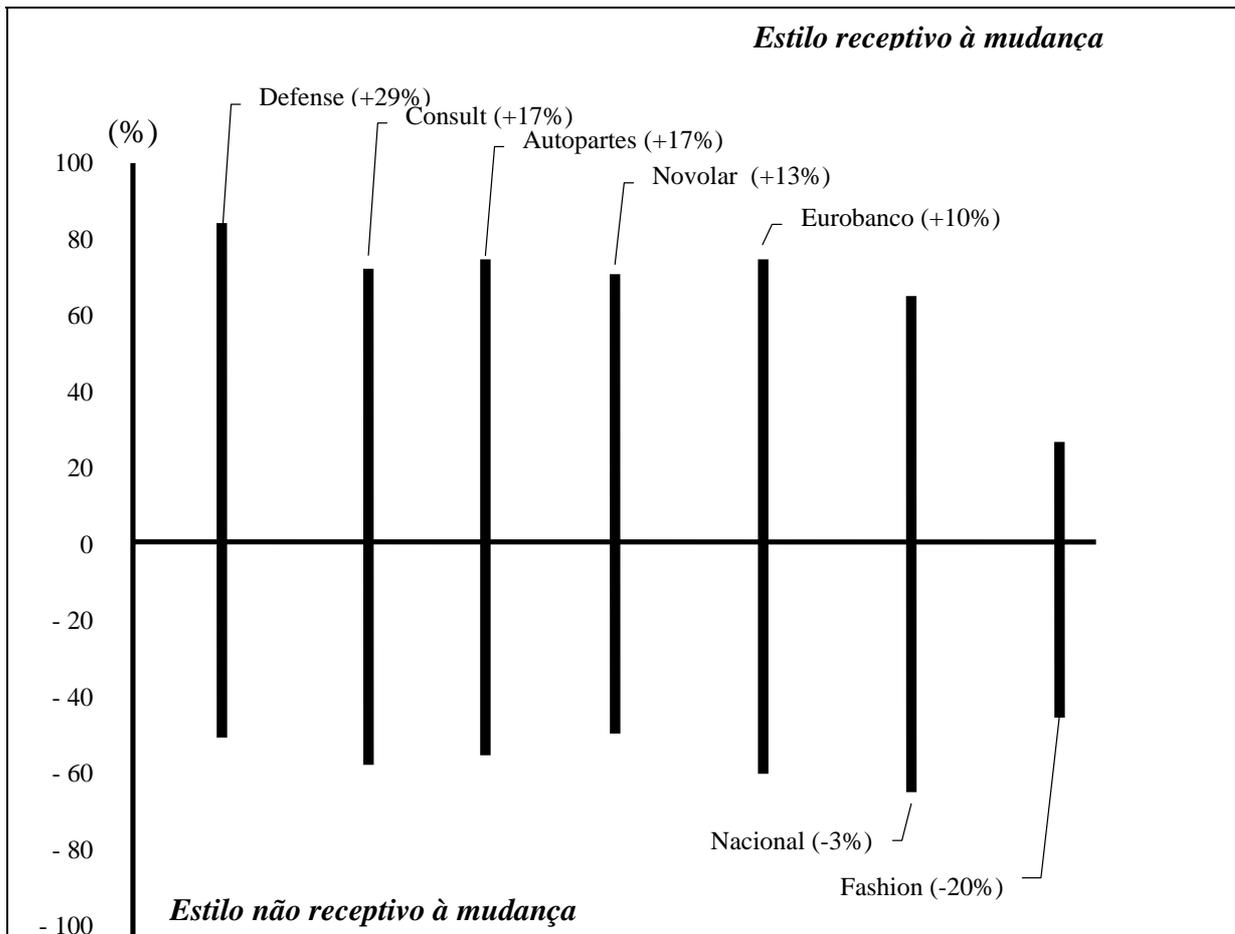
Na parte referente ao estilo gerencial (receptividade à mudança) foram considerados válidos 27 de 28 questionários (96%).

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 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. Estas pontuações indicam Defense como a organização de estilo mais receptivo à mudanças e Fashion como a organização de estilo menos receptivo à mudanças.

Gráfico 4

## Estilo Gerencial (Receptividade à Mudança)

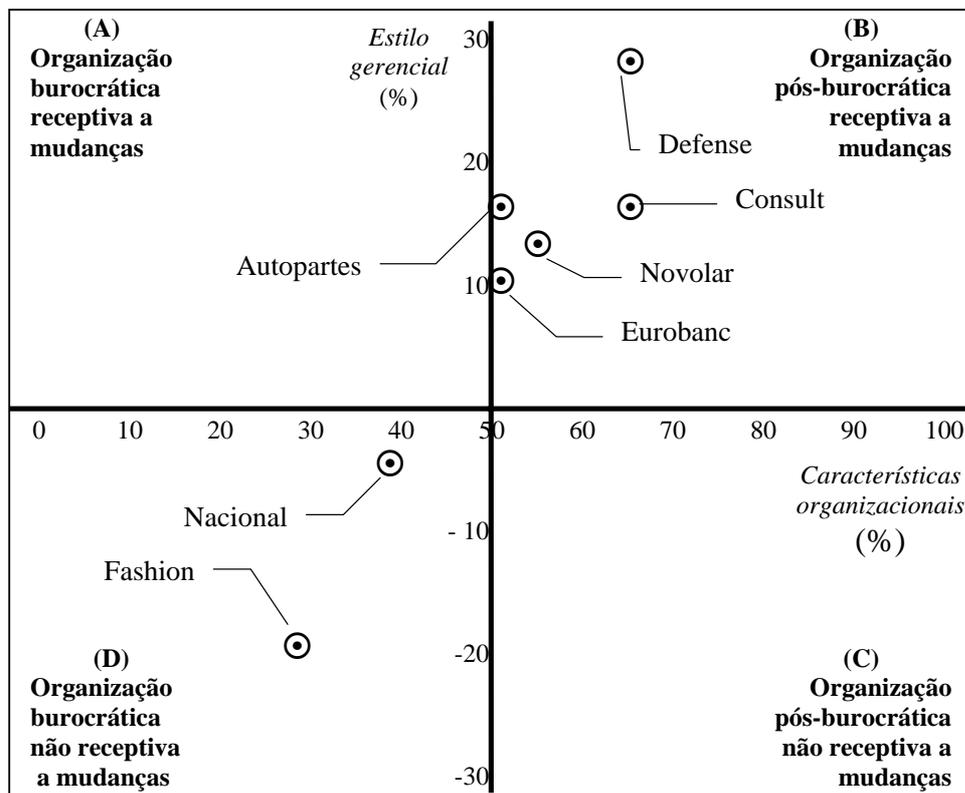


Os resultados do questionário de estilo gerencial (receptividade à mudança) e o questionário de características organizacionais, apresentado anteriormente, foram combinados e estão representados no gráfico 5. O eixo “y” contém a diferença entre a pontuação percentual do estilo receptivo a mudanças e 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 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 a mudanças: mais a organização se aproxima do modelo pós-burocrático, mais ela é receptiva a mudanças.

## Inovação

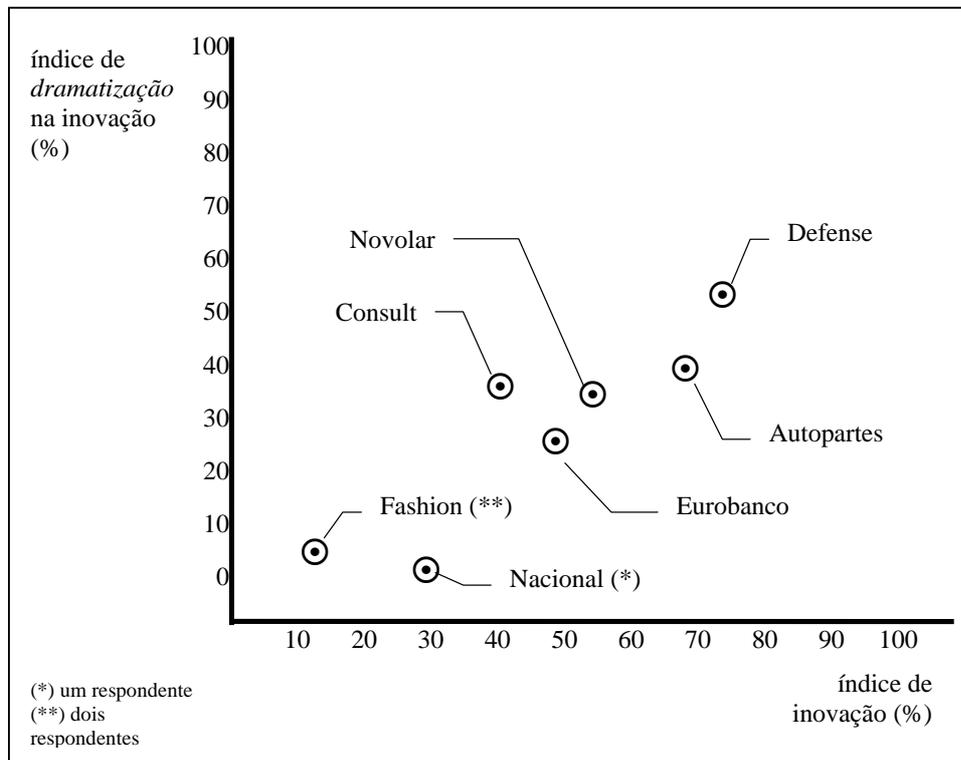
Na parte referente ao estilo gerencial (relacionado a inovação) foram considerados válidos 25 em 28 questionários (89%).

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>17</sup>.

Os resultados combinados dos dois grupos estão representados no gráfico 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>17</sup> O questionário respondido pelos participantes continha 8 questões adicionais sobre mudança. O objetivo principal destas questões era evitar que o respondente inferisse a lógica da estruturação do questionário e gerasse respostas *viciadas*.

**Gráfico 6****Estilo Gerencial (Relacionado a Inovação)****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 estas instâncias e instâncias práticas. A tabela 3 mostra os resultados da compilação.

**Tabela 3****Evidências de Análise Simbólica**

<b>Organizações</b>	número de questionários respondidos	textos que evidenciam traços de análise simbólica
<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 a análise simbólica.
- 7 textos (25%) formularam críticas ao afastamento entre substância e imagem.

Uma avaliação dos textos por organização participante revela os seguintes aspectos relevantes:

- **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 caracter 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. Este 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 a conquista de uma posição de liderança em seu mercado. Segundo dois respondentes:

“O nosso trabalho foi a busca de um sonho, foi transformar este sonho em realidade. Foi abstrair, filosofar, teorizar, sonhar e depois por 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 vãos mais altos, onde sonhos poderão surpreender o mercado com aquilo que sequer imaginava.” (KG, Gerente)

- **Autopartes:** chama 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 este desafio necessitamos, entre outras iniciativas, buscar por 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)

## 5. ANÁLISE

Nesta seção apresento a análise do material coletado através de entrevistas, desenhos, questionários, visitas e experiência pessoal do autor<sup>18</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.

A condução da análise foi norteada por três questões:

- Existem evidências para o fenômeno estudado?
- Como o fenômeno se manifesta nas organizações pesquisadas?
- Que outras evidências importantes, relacionadas ao tópico em questão, devem ser ressaltadas?

### 5.1. Liderança simbólica

A busca de evidências de liderança simbólica foi feita principalmente através 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

---

<sup>18</sup> A experiência pessoal do autor como consultor de algumas organizações participantes forneceu subsídios para a análise.

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 com agente de mudanças de cultura ... [além disso 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 este 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 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. Estes processos tem 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>19</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 esta característica deve ser acentuada.

---

<sup>19</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.

As condições observadas remetem à condição de baixa estruturação mencionada por Smircich & Morgan (1983). Tais condições estão relacionadas à intensidade simbólica e constituem contexto favorável para líderes exercerem papel simbólico na administração dos sentidos.

## **5.2. Gerenciamento da impressão**

A busca de evidências do gerenciamento da impressão foi feita principalmente através 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 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 a gestão 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 difundidos por toda organização. Segundo um entrevistado:

“Quando você tem um 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 oitenta. Este processo foi caracterizado pela introdução da literatura de *pop management* e pela assimilação da linguagem dos gurus da cultura organizacional. Estas 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 fator para o crescimento da empresa foi um produto com características diferenciadas em termos de financiamento, construção, acabamento e promoção. Segundo alguns funcionários da empresa 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 envolvendo: peças publicitárias concebidas por uma conhecida agência, apartamentos decorados no local de vendas, comemorações de eventos-chave etc. Pode-se especular que a prática de técnicas de gerenciamento da impressão com o público externo tenha reflexos no público interno.

No Eurobanco a transição para um ambiente de negócios mais agressivo pode vir a gerar reflexos sobre as formas de o gerenciamento da impressão empregadas. Um respondente, falando sobre as relações entre as pessoas, declarou:

“É uma relação cordial, amigável. As vezes com certo exagero nisso, por que as vezes as pessoas evitam o confronto mais direto ou o conflito. Então não é necessariamente bom, porque as 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 e 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 constitui elemento de incentivo para a utilização de técnicas de gerenciamento da impressão.

### **5.3. Inovação como espetáculo**

A busca de evidências da liderança simbólica foi feita principalmente através 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 a mudança. O gráfico 4 mostra Defense como a organização mais receptiva à mudanças. Nacional e Fashion são as organizações menos receptivas à mudanças. O gráfico 5 classifica as organizações quanto as características e a receptividade a 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 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 5 a correlação positiva entre as características organizacionais e a receptividade a mudanças e no gráfico 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. Isto inclui: programas de qualidade, reestruturação organizacional, programas de desenvolvimento gerencial e um sistema integrado de gestão.

Desde os anos oitenta, Defense e outras unidades de negócios do mesmo Grupo vem introduzindo sistematicamente as últimas novidades gerenciais. Líderes da empresa procuram envolver os liderados neste processo. A comunicação dramática é

amplamente utilizada. Muitos executivos usam as inovações como alavanca de carreira: ter o nome associado à uma implantação de sucesso é um trunfo para os profissionais de Defense.

Autopartes vem introduzido, nem sempre com sucesso, vários métodos gerenciais e inovações tecnológicas. Muitas inovações introduzidas na área de informática, por exemplo, tiveram que ser abandonadas pouco tempo depois. A pressão por inovações parece ser maior que a capacidade e o tempo necessários para avaliações mais cuidadosas.

Para esta 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 lay-out 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 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, ela precisa vender para o cliente uma imagem de domínio do estado da arte.

No gráfico 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 este último aspecto possa ter interferido nas respostas.

#### **5.4. Analistas simbólicos**

A busca de evidências da presença de analistas simbólicos foi feita principalmente através 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 ... os serviços vão aparecendo de acordo com a necessidade, e as vezes de uma forma extremamente improvisada, as vezes de um dia para o outro a gente tem que arrumar uma solução, as 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)

Entre os entrevistados da Consult é comum a expressão “o cliente nos paga para resolver seus problemas”. Muitas vezes, eles conhecem os efeitos, mas não conhecem as causas. “É uma terapia disfarçada ... coisas do divã do analista”, declarou um entrevistado.

## IV. CONCLUSÕES

### 1. REVENDO AS PROPOSIÇÕES

Os resultados da pesquisa de campo revelaram evidências consideráveis para as proposições 3, 4, 5 e 6. Para as proposições 1 e 2 seria desejável a realização de uma investigação mais ampla.

#### 1.1. Liderança simbólica

**Proposição 1:** OSI 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 2:** 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 Novolar) esta 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 nestes processos. Contudo, devem continuar existindo, em determinados contextos organizacionais, papéis para líderes carismáticos, que representam as carências do grupo.

## **1.2. Gerenciamento da impressão**

**Proposição 3:** em OSI os atores organizacionais aplicam técnicas de gerenciamento da impressão, através 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.

### 1.3. Inovação como espetáculo

**Proposição 4:** OSI 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 5:** nas OSI a inovação gerencial é tratada como processo dramático. 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 dramático da inovação gerencial é bastante claro em Defense. Esta empresa criou um ambiente peculiar, que sintetiza necessidades substantivas de mudança com o 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.

### 1.4. Analistas simbólicos

**Proposição 6:** o trabalho em OSI 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 6. 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.

## 2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este trabalho tem a pretensão de ser panorâmico, não de ser profundo. Portanto, a partir de lacunas e limitações do próprio trabalho algumas alternativas de pesquisa podem emergir.

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. Isto poderia ser feito analisando 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*.

Segundamente, sobre o conceito de OSI, penso que pesquisas adicionais poderiam incluir novas variáveis, novas dimensões à *definição* aqui apresentada. Poderia, da mesma forma, explorar melhor alguns aspectos que neste trabalho foram apenas esboçados.

Finalmente, o desenvolvimento do conceito de OSI poderia beneficiar-se de um maior volume de pesquisa de campo. Penso que tal trabalho poderia proporcionar uma possibilidade para testar e aperfeiçoar os parâmetros aqui indicados.

## V. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ADLER, P. A. & ADLER, P. (1994). "Observational techniques" In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) Handbook of qualitative reasearch. Thousand Oaks: Sage.

- ALVESSON, M. & BERG, P. O. (1992). Corporate culture and organizational symbolism: An overview. Berlin: Walter de Gruyter.
- ALVESSON, M. (1990). "Organization: From substance to image?" *Organization Studies* 11 (3): 373-394.
- ATKINSON, P. & HAMMERSLEY, M. (1994). "Case studies" In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative reasearch*. Thousand Oaks: Sage.
- BERG, P. O. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resources Management* 25(4): 557-579.
- BERGQUIST, W. (1993). *The post-modern organization: Mastering the art of irreversible change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- BULMER, M. (1982). *The uses of social research: Social investigations in public policy making*. Oxford: George Allen & Unwin.
- 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.

- BYRNE, J. A. (1995). "Management meccas." *Business Week*, September 18, pp. 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.
- CHIA, R. (1995). "From modern to postmodern organizational analysis." *Organization Studies* 16 (4): 579-604.
- CLARKE, T. & associates (1993). *Tomorrow's company: A literature survey* (unpublished). Leeds, UK.
- CLEGG, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- COOPER, R. & BURREL. 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.
- CZARNIAWSKA-JORGES, B & WOLFF, R. (1991). "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage." *Organization Studies* 12(4): 529-546.
- DANDRIDGE, T.C. (1983) "Symbol's function and use" In PONDY, L. R., FROST, P. J., MORGAN, G. & DANDRIDGE, T. C. *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.

- 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.
- DAVIDOW, W. H. & MALONE, M. S. (1993). *The virtual corporation*. New York: HarperBusiness.
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DEBORD, G. (1995 [1967]). *The society of spectacle*. New York: Zone Books.
- 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.
- DUNCAN, W. J. (1986). *A proposal for a multimethod approach to organizational culture research*. Mimeo. University of Alabama at Birmingham.
- 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.

- GAGLIARDI, P. (Ed.) (1990). Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape. Berlin: de Gruyter.
- GEERTZ, C. (1973). The interpretation of cultures: Selected essays. New York: Basic Books.
- GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (eds.) (1991) Applied impression management: How image-making affects managerial decisions. Newbury Park: Sage.
- 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.
- GOFFMAN, E. (1959). The presentation of self in everyday life. New York: Anchor Books.
- GORDON, W. I. (1978). Communication: Personal and public. New York: Alfred.
- HARVEY, D. (1989). The condition of postmodernity: An inquiry into the origins of cultural change. Oxford: Basil Blackwell.
- HASSARD, J. & PARKER, M. (Eds.) (1993) Postmodernism and organizations. London: Sage.
- 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.
- HOLSTI, O.R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison.
- HOPFL, H. (1995). "Organizational rhetoric and the threat of ambivalence." *Studies in Culture, Organization and Society* 1(2): 175-187.
- JONES, L. B. (1995). *Jesus CEO: Ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Hyperion.
- KETS DE VRIES, M. F. R. & MILLER, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KILMANN, R. H. (1984). *Beyond the quick fix: Managing five tracks to organizational success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAMPEL, J. (1995). "Innovation as spectacle: Dramaturgical construction of technological change." Paper presented at Conference on the social construction of industries and markets. Chicago.
- 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): 231-252.
- 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.

- MORGAN, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park: Sage.
- MORGAN, G., FROST, P. J. & PONDY, L. R. (1983). "Organizational symbolism"  
In PONDY, L. R., FROST, P. J., MORGAN, G. & DANDRIDGE, T. C.  
*Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- OUIMET, G. (1996). "Homo reticularis: A psychoanalytical approach." *Studies in Cultures, Organizations and Societies* 2(2): 209-240.
- PHILIPS, N. (1992) "Organization studies as fiction, fiction as organization studies." 10. SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism – Proceedings. Lancaster, UK.
- REASON, P. (1994). "Three approaches to participative inquiry" In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative reasearch*. Thousand Oaks: Sage.
- REICH, R. B. (1992). *The work of nations*. New York: Vintage.
- ROSALDO, R. (1989). *Culture and truth: The remaking of social analysis*. Boston: Beacon.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SEABROOK, J. (1994) "The world of television: Rocking in shangri-la." *The New Yorker*, October 10: 64-78.
- SIEVERS, B. (1994). *Work, death and life itself: Essays on management and organization*. Berlin: de Gruyter.

- 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.
- STAKE, R.E. (1994). "Case studies" *In* DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- STEWART, J. B. (1994) "Grand Illusion" *The New Yorker*, October 31, p. 64-81.
- 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.
- TURNER, B. A. (1990). *Organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter.
- VAN MAANEN, J. & KUNDA. G. (1989). "Real feelings: Emotional expressions and organizational culture." *Research in Organization Behavior* 11: 43-103.
- WOOD Jr, T. & CALDAS, M. P. (1995). "Who's afraid of electrofads? Change, identity and convulsive organization therapies." Paper presented at 13th. SCOS. Turku, Finland.
- WOOD Jr., T. & PICARELLI Filho, V. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD Jr., T., CURADO, I. B. & CAMPOS, H. M. (1994). "Managers symbolic action and the transformation of culture." Paper presented at 12. SCOS. Calgary, Canada.

## **VI. ANEXOS**

## 1. QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES

---

**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. QUESTIONÁRIO AUTO-APLICADO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
FUNDAÇÃO GETULIO 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 vem se 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

## 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
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

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

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 através da 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 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)

## 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?

## **OBRIGADO!**

Sua participação foi muito importante para esta pesquisa.  
Se você desejar obter mais informações sobre este trabalho, por favor  
entre em contato com:

**Thomaz Wood Jr.**

Departamento de Produção

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getulio Vargas

Av. 9 de Julho, 2029, 10º andar

01313-902 São Paulo SP

Fone 281.7780

Email [twood@eaesp.fgvsp.br](mailto:twood@eaesp.fgvsp.br)

### 3. SUMÁRIO DAS IMPRESSÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

#### **Consult**

Consult é uma das “big six”, o grupo das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo. No Brasil, a empresa está presente desde a década de setenta, com as atividades de auditoria. As atividades de consultoria desenvolveram-se mais tarde, experimentando crescimento acentuado na década de oitenta.

Em relação aos seus concorrentes mais diretos, a empresa apresenta algumas diferenças que expressão sua singularidade:

- ❑ ligação fraca com o “quartel general” americano, situação que confere grande autonomia à atividade local, porém limita os ganhos potenciais de uma presença global mais bem coordenada;
- ❑ amplo leque de atividades, incluindo trabalhos na área de qualidade e produtividade, estratégia, “corporate finance”, recursos humanos e reestruturação empresarial. A falta de foco estratégico inibe o desenvolvimento coerente de competências, porém garante flexibilidade e adaptabilidade ao mercado;
- ❑ capacidade de manter relacionamentos duradouros com os clientes;
- ❑ foco na implantação;
- ❑ alta rotatividade da mão de obra, tanto nos níveis operacionais quanto entre os sócios de consultoria; e
- ❑ ambiente de trabalho diferenciado, marcado pela informalidade.

### **Quadro-resumo - Variáveis-chave**

- Estratégia: • pouco definida, multi-focada, “oportunista”
- Estrutura: • organização baseada em projetos  
• rede matricial definida por industrias e especialidades
- Estilo Gerencial: • informalidade, bom humor, empreendedorismo

### **Defense**

Defense é uma das unidades de negócios de um grupo europeu presente no Brasil há mais de oitenta anos.

Depois de sucessivos processos de reestruturação, que nos últimos anos envolveu “join-ventures”, alianças etc. o grupo pode ser hoje descrito como uma federação de unidades de negócios semi-autônomas. Estas unidades ligam-se mais fortemente às suas matrizes na Europa ou nos Estados Unidos que ao comando local. Defense é uma destas unidades. A corporação local opera como um órgão de coordenação geral e de administração de serviços compartilhados. Cada empresa tem autonomia para definir que serviços quer partilhar e como fazê-lo.

Desde os anos oitenta o Grupo investe na renovação de métodos de gestão, tendo sido pioneiro neste tipo de trabalho no Brasil. Por outro lado, pode-se afirmar que a empresa também pagou o preço por este pioneirismo, abraçando grande número de modismos gerenciais, nem sempre consistentes.

O investimento constante em capacitação gerencial resultou em um grupo de líderes bem preparados e um estilo gerencial moderno.

Dentro da empresa, Defense sempre foi uma das unidades de negócios mais inovadoras.

Atuando há muitos anos dentro de um ambiente de negócios competitivo, Defense precisou desenvolver habilidades para crescer e garantir a lucratividade.

Em 1997 Defense foi a primeira unidade do Grupo a implementar um sistema integrado de gestão (SAP/R3). O processo de mudança, que incluiu a mudança da estrutura organizacional, foi mais um elemento de um trabalho que começou há muitos anos, com o sistema integrado de planejamento, o programa de atendimento ao cliente, a certificação ISO e outros componentes.

Em todos os processos implantados, grande foco é dado para a participação e a comunicação. O Grupo, e a unidade pesquisada, caracteriza-se pela preocupação com os aspectos simbólicos da gestão.

No processo de divulgação da nova estrutura organizacional, os executivos da empresa foram reunidos em Cancun. O ápice da apresentação foi marcado pelo surgimento da figura de um bebê nascendo, tendo ao fundo o globo terrestre. A figura foi utilizada para ressaltar os temas da globalização e a nova era que as mudanças iniciavam.

Segundo observadores externos (consultores) a empresa caracteriza-se por: responsabilidade partilhada, coletivismo, diluição do poder e ambiguidade quanto às responsabilidades.

### **Quadro-resumo - Variáveis-chave**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Estratégia:       | <ul style="list-style-type: none"><li>• bem definida, processo de desdobramento em operação há cinco anos</li></ul>                                      |
| Estrutura:        | <ul style="list-style-type: none"><li>• organização híbrida, com forte presença de células e grupos de trabalho</li><li>• gestão por processos</li></ul> |
| Estilo Gerencial: | <ul style="list-style-type: none"><li>• coletivismo, preocupação com a imagem</li></ul>  |

## **Fashion**

A redação de Fashion fica no primeiro andar de uma mansão adaptada, na região do bairro dos Jardins, em São Paulo.

A primeira impressão não é positiva. A redação ocupa uma única sala, onde o diretor de redação e seus funcionários trabalham entre pilhas de papéis, livros, negativos fotográficos e outros artefatos do *metier*.

O movimento de pessoas é constante, mas não se percebe clima de tensão. O ambiente parece descontraído e sem grandes pressões. Para o observador acostumado a visitar escritórios de grandes empresas, o ambiente parece saudável.

Chama também a atenção o pequeno número de pessoas: meia dúzia de funcionários compõem o *staff* permanente: o diretor de redação, a diretora adjunta, o diretor de artes, e poucos mais. Todos os demais profissionais – fotógrafos, repórteres etc. são subcontratados.

Fashion aproxima-se bastante do que alguns autores definem como organização informal ou organização de estrutura simples, onde o ajuste mútuo e a comunicação direta garantem a coordenação adequada do trabalho.

Também é interessante observar em Fashion a dificuldade de analisar suas características a partir das categorias tradicionais utilizadas em Estudos Organizacionais.

### **Quadro-resumo - Variáveis-chave**

Estratégia:	• definida pela estratégia de produto
Estrutura:	• simples, coordenação por ajuste mútuo
Estilo Gerencial:	• informalidade

## **Autopartes**

Autopartes é uma empresa brasileira do setor de autopeças. Fundada há quarenta anos, herdou muitas características de empresa tradicional e familiar: processo decisório centralizado, nível alto de integração na cadeia de valores, estrutura hierarquizada e forte presença dos donos.

Desde o início da década de noventa, a empresa vem passando por um amplo processo de mudanças, que incluíu:

- ❑ profissionalização da gestão;
- ❑ internacionalização do Grupo, com aquisição de empresas na América do Sul e Europa e presença comercial crescente na Ásia e América do Norte;
- ❑ reestruturação da empresa, com a criação de unidades estratégicas de negócios;
- ❑ racionalização dos quadros;
- ❑ revisão do posicionamento estratégico; e
- ❑ integração técnico-comercial do Grupo.

O grupo gerencial caracteriza-se por elevado comprometimento com a empresa e com o trabalho. O relacionamento interpessoal é ético e saudável, mantendo traços da origem familiar.

O momento vivido pela empresa é peculiar: depois de uma história de sucesso, depara-se com mudanças estruturais no setor. Estas mudanças incluem movimento importante de fusões e aquisições, com uma forte tendência de consolidação de grandes grupos. Sem capacidade de alavancagem financeira e escala para competir com as corporações que dominam o mercado, a empresa vê-se hoje diante de difíceis decisões. Apesar da performance invejável, do domínio da tecnologia e da qualidade percebida pelos clientes, os riscos são grandes.

### **Quadro-resumo - Variáveis-chave**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Estratégia:       | <ul style="list-style-type: none"><li>• processo de amadurecimento estratégico em curso</li><li>• agressividade comercial</li></ul>            |
| Estrutura:        | <ul style="list-style-type: none"><li>• organização por área de negócios</li><li>• grande utilização de células e grupos de trabalho</li></ul> |
| Estilo Gerencial: | <ul style="list-style-type: none"><li>• empreendedorismo, humanismo</li></ul>  |

## **Eurobanco**

O Eurobanco tem sua sede em um moderno edifício localizado próximo a Avenida Marginal do Rio Tietê. A arquitetura é impessoal e “limpa”: muito vidro, persianas, carpetes e mármore. Um ar-condicionado central mantém a temperatura sempre próxima aos quinze graus, o que reforça a impressão de isolamento do interior do ambiente de trabalho. Nas paredes, quadros com motivos abstratos.

Os indícios de internacionalização do Banco são visíveis desde o primeiro momento para o visitante: no *hall* de entrada, um mapa registra a tentacular presença do Banco em todo o mundo.

Apesar de ter forte presença no país há setenta anos, onde tem quase 3000 funcionários, o Eurobanco nunca teve uma marca forte junto ao público de “varejo”. Há cerca de dois anos, porém, o Banco estabeleceu uma estratégia de reforço da marca, patrocinando competições esportivas.

Segundo alguns funcionários, existe uma dissonância entre a imagem do banco e a “realidade” interna. “O Eurobanco, como alguns de seus concorrentes, mostra uma imagem de ‘modernidade’, alta-tecnologia e gestão *up-to-date*, mas a realidade é diferente: o modelo de gestão é antiquado e ainda são comuns as práticas de punição”, declarou uma executiva de uma área de apoio ao pesquisador.

O argumento desta executiva é que o setor bancário, favorecido pela condição de inflação que vigorou muito tempo no Brasil, não se modernizou do ponto de vista da gestão. Só mais recentemente, com o aumento da competitividade no setor, é que algumas mudanças começaram a ser implementadas.

No Brasil, as 4 principais atividades, ou áreas de negócios são:

- Corporate: que atende às pessoas jurídicas;
- Pessoa física: que atende investidores com carteira superior a 5 milhões de reais;
- Interbancário: que atende operações interbancárias; e
- Consumer: que responde por 70% dos negócios do Banco e cuida do financiamento de automóveis. A força desta atividade forte é uma peculiaridade local.

Os perfis individuais variam em formação, capacitação e estilo de área para área.

O Eurobanco, como Grupo, não tem um foco de atuação bem definido. Em cada país, ele procura tirar vantagens das oportunidades existentes. Com o passar do tempo, isto resultou em uma “federação” de unidades locais com características próprias e grande autonomia de atuação.

Em 1997, o Grupo iniciou um trabalho de identificação e divulgação de valores. O trabalho foi iniciado pelo *board* e tem a finalidade expressa de criar uma identidade forte para o Grupo. Depois de meses de discussões, o *board* definiu como valores a serem cultivados: integridade, respeito, *team-work* e profissionalismo. O trabalho prossegue agora com o envolvimento de todos os executivos do grupo.

### **Quadro-resumo - Variáveis-chave**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Estratégia:       | • “oportunista”, multi-focada  |
| Estrutura:        | • divisão por área de negócios<br>• organização funcional tradicional nas divisões |
| Estilo Gerencial: | • coletivismo, ética   |

### **Novolar**

Novolar é parte de um grupo familiar brasileiro voltado para negócios relacionados a engenharia, construção civil e mercado imobiliário.

A história recente da Novolar está ligada ao sucesso de um “produto” cuidadosamente desenvolvido, que se diferencia dos concorrentes em diversos quesitos, tais como:

- ❑ cuidados especiais na relação com o cliente;
- ❑ solução de engenharia financeira capaz de tornar viável a compra da casa própria para camadas até então “condenas ao aluguel”;
- ❑ cuidados especiais com o desenvolvimento de produto, incluindo detalhes de acabamento e decoração;
- ❑ estratégia agressiva de comunicação;
- ❑ alianças com fornecedores garantindo presença de marcas fortes a preços baixos; e
- ❑ métodos construtivos avançados.

O resultado do sucesso experimentado pela Novolar foi o rápido crescimento dos negócios, acompanhado do aumento do quadro de funcionários.

Despreparada para o crescimento, e com uma estrutura organizacional pouco sofisticada para responder a problemas cada vez mais complexos, a Novolar começou a experimentar atritos e problemas de relacionamento entre os executivos.

A lista a seguir apresenta um sumário dos problemas enfrentados pela Novolar:

- ❑ com o aumento do número de produtos e serviços, a capacidade da empresa de acompanhar a evolução do mercado foi colocada em risco;
- ❑ com o crescimento rápido, a empresa passou a perceber as lacunas de competências individuais e organizacionais;
- ❑ com o aumento do número de funcionários, a comunicação, antes fluida e informal, tornou-se lenta e truncada, dificultando o processo de tomada de decisão e restringindo a capacidade de resposta ao mercado;
- ❑ O crescimento também levou ao surgimento de “feudos”, áreas e departamentos que passaram a funcionar de forma isolada, colocando interesse próprios acima dos interesses da empresa;

As dificuldades levaram a empresa a empreender um amplo processo de transformação organizacional, compreendendo: revisão da estrutura, aquisição de competências e reorientação estratégica. O maior objetivo é manter o traço de empreendedorismo, dotando a organização de uma estrutura mais adequada ao seu novo porte e aos planos de expansão.

### **Quadro-resumo - Variáveis-chave**

- |                   |   |
|-------------------|---|
| Estratégia:       | • base estratégica clara e sofisticada  |
| Estrutura:        | • transição de organização funcional para organização baseada em unidades estratégica de negócios e processos |
| Estilo Gerencial: | • informalidade, empreendedorismo, cultura de oposição  |

## **Nacional**

A Nacional é uma das mais tradicionais e respeitadas orquestras sinfônicas do país. Seu regente principal é um conhecido maestro brasileiro de reconhecida carreira internacional.

Seus ensaios acontecem diariamente em um teatro do centro de São Paulo. A entrada pela portaria dos músicos, desconhecida pelo pesquisador, mostrou um outro lado do teatro, escuro e labiríntico. A entrada principal é toda pompa e circunstância, um choque estético e social para quem deixa as turbulentas ruas da cidade. A entrada dos músicos, pelos fundos, não é diferente da entrada de qualquer outra empresa ou órgão público.

Do subsolo chega-se às laterais do palco, um conjunto de salas usadas pela administração do teatro. O intervalo do ensaio é usado pelos músicos para “atividades burocráticas”.

Correndo, de um lado para outro, o inspetor da orquestra, parece tentar colocar em indecifrável ordem pilhas e pilhas de papel. Entre escaninhos, arquivos e partituras musicais, um diálogo kafkiano instala-se: os músicos deveriam entregar um comprovante de residência ao inspetor. Cumprindo a determinação muitos trouxeram contas de luz ou água originais. A discussão se instalou quando o inspetor teve que comunicar aos músicos que a administração não aceitaria originais, mas apenas cópias. Num canto da sala, uma música inglesa confunde as obras de Cervantes e Garcia Lorca, no que é socorrida por um colega espanhol.

No palco, os músicos afinam instrumentos, acertam partituras, conversam com os vizinhos e fazem anotações. O clima é descontraído. O ensaio começa com quase quinze minutos de atraso, e somente graças aos insistentes apelos do inspetor.

Alguns naipes são ensaiados em separado. Em seguida, alguns trechos são tocados em conjunto e repetidos até que o maestro fique satisfeito. Finalmente, toda a peça é tocada de uma só vez. Falta o público, o rigor e a circunstância, mas a luz e a música estão presentes. O ensaio parece mais uma celebração que uma preparação.

A organização espacial da orquestra faz saltar aos olhos a estrutura da organização. A Nacional, como outras orquestras similares parece ser uma instituição forte, com

identidade marcante e um processo bem delineado de socialização dos “noviços”. Os lugares são poucos e o acesso difícil.

O ensaio vai revelando outros traços da orquestra: uma oscilação entre padronização – patente nas repetições – e criatividade – depreendida pelas orientações do maestro, sincronismo e harmonia.

O corpo da Nacional é variado em idade e sexo: dividem o palco risonhos mestres do violino com violoncelistas quase adolescentes. Cada um é um super especialista em seu instrumento, imerso em seu *metier*. Envolve o ambiente uma estranha atmosfera de burocracia estatal, que só desaparece quando começa a música.

#### **Quadro-resumo - Variáveis-chave**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Estratégia:       | • missão clara e bem definida pela tradição e história |
| Estrutura:        | • organização de especialistas                         |
|                   | • clara divisão de tarefas                             |
| Estilo Gerencial: | • austeridade, tradicionalismo, informalidade          |