



A Revista Organizações & Sociedade é uma publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBA. Com periodicidade trimestral, a **O&S** tem por proposta se constituir em um canal de divulgação de trabalhos de professores, pesquisadores e alunos relacionados à investigação de temas no campo geral do estudo de organizações e sociedades. Como não pretende ser um canal de divulgação exclusivo de contribuições da instituição que representa, a **O&S** abre seu espaço para colaborações externas.

#### **Conselho Editorial**

Clóvis L. Machado-da-Silva (UFPR), Eugene Enriquez (Paris VII), José Antonio Gomes de Pinho (UFBA), Omar Aktouf (HEC - Montreal), Osvaldo Barreto Filho (UFBA), Paulo Guedes (UFBA), Peter Spink (EAESP/FGV), Reginaldo Souza Santos (UFBA), Roberto Fachin (PUC/MG - UFRGS), Rogério Hermida Quintella (UFBA), Sylvia Constant Vergara (FGV-Rio), Tânia Fischer (UFBA)

#### **Comitê Editorial**

Alexandre Carrieri(FACE/UFMG), Alexandra Cunha(PUC/PR), Alvino Sanches(EAUFBA), Amilcar Baiardi(NPGA/EAUFBA), Ana Alice A. Costa(FFCH/UFBA), Antonia Colbari(NPD/UFES), Antonio Raimundo Santos(IESPP), Antonio S. Fernandes(UNESP), Betânia Tanure(FDC), Carlos Milani(NEPOL/UFBA), Cecília Mattoso(ESPM/RJ), César Gonçalves(COPPEAD/UFRJ), Claudio Cardoso(EAUFBA), Cristina Carvalho(NPD/UFPE), Danielle Fernandes(FACE/UFMG), Edi Fracasso(EA/UFRGS), Eduardo Dayel(EHCCM-Canadá), Elizabeth Santos(NEPOL/EAUFBA), Elizete Passos(Educação/UFBA), Élvia Fadul(NPGA/EAUFBA), Fábio Storino(EAESP/FGV), Fernando Tenório(EBAPE/FGV), Francisco C. Silva(CGU/BA), Francisco Teixeira(NPGA/EAUFBA), Gelson Junqueira(PPGADM/UFES), Genauto França (NPGA/EAUFBA), George Avelino(FGV/SP), Gey Espinheira(FFCH/UFBA), Gisela B. Taschner(FGV/SP), Gilberto Almeida(NPGA/EAUFBA), Horácio Hastenreiter(EAUFBA), Isaias Carvalho(EAUFBA), Jader Souza(FRB/BA), Jaime Fensterseifer (PPGA/UFRGS), Jairo B.Andrade(Psicologia/UnB), Janete Bertucci(PUC/MG), João C. Salles(FFCH/UFBA), José M.Pinheiro(EAUFBA), José Célio Andrade(NPGA/EAUFBA), José Márcio Castro (PUC/MG), José Matias Pereira(PPGA/UnB), Lúcia Barbosa(CMA/UFPE), Luciano Junqueira(PUC/SP), Luiz Akutsu(TCU/DF), Marcelo M.F.Vieira(EBAPE/FGV), Marco A. Ruediger(EBAPE/FGV), Marco A. Nogueira(UNESP), Marcus Alban(NPGA/EAUFBA), M.Carmo Lessa(Farmácia/UFBA), M.Ceci Misoczky(PPGA/UFRGS), M.Ester Freitas(EAESP/FGV), M.Priscilla Kreitlon(NPGA/UFBA), M.Tereza Ribeiro(NPGA/EAUFBA), M.Terezinha Angeloni(Consultora), Mário A.Alves(FGV/SP), Marlene C.Melo(FACE/UFMG), Mônica Mac-Allister (UNIFACS), Mozar Brito(PPGAD/UFLA), Nelson Oliveira(NPGA/EAUFBA), Neusa Cavedon(PPGA/UFRGS), Nilton Vasconcelos(CENTEC/BA), Norberto Hoppen(PPGA/UFRGS), Osvaldo Guerra(Economia/UFBA), Paula Schommer (EAUFBA), Paulo Henrique Almeida(Economia/UFBA), Pedro Jacobi(Educação/ USP), Pedro Lincoln(PPGAD/UFPE), Raimundo Leal(EAUFBA), Reynaldo Marcondes(PPGA/Mackenzie), Rezilda Rodrigues(CMA/UFPE), Ricardo Leal(COPPEAD/UFRJ), Rivanda Teixeira(ADM/UFPR), Roberto Patrus(PUC/MG), Roberto Ruas(EA/UFRGS), Robinson Tenório(Educação/UFBA), Rocio Castro(NEPOL/EAUFBA), Rosa M. Fischer(FAE/USP), Rossine Cruz(UEFS), Rosimeri Carvalho(ADM/UFSC), Ruthy Laniado(NPGA/UFBA), Sandra Chaves(Nutrição/UFBA), Sandro Márcio Silva(PUC/MG), Sérgio Rezende (PUC/MG), Silvio C.Bava(Polis/SP), Sylvania Roesch(London School of Economics), Sônia Gondin(ISP/UFBA), Sônia R.Fernandes(Psicologia/UFBA), Talita Luz(Unihorizontes), Tânia Keinert(Metodista), Teresinha Miranda(Educação/UFBA), Tomás de Aquino Guimarães(UnB),Valéria Fonseca(PPAD/PUCPR), Vicente Riccio(EBAPE/FGV), Wilson Menezes(Economia/UFBA)

#### **Editor**

José Antonio Gomes de Pinho

#### **Secretária Executiva**

Maria Cândida dos Anjos Bahia

#### **Projeto Gráfico e da Capa**

Boaventura F. Maia Neto

#### **Editoração Eletrônica**

Ricardo Tosta Júnior

#### **Logomarca O&S**

Rosa Ribeiro (Cateto Design)  
B. F. Maia Neto

#### **Ilustração da Capa**

**A Força**, Acrílico s/ tela, cortesia de Angell Schultz  
- angellschultz@yahoo.com.br

#### **Impressão e Acabamento**

Envelope & Cia e Fast Design

As opiniões emitidas nos textos assinados são de total responsabilidade dos respectivos autores. Todos os direitos de reprodução, tradução e adaptação reservados.

Organizações & Sociedade/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia  
v.1, n. 1 (dez. 1993). - Salvador: A Escola, 1993 -  
v.il., 21,5cm

Semestral (1993 - 1996) Quadrimestral (1997 - 2004) Trimestral (2005 - )  
ISSN 1413-585x

1. Administração - Periódicos. 2.Organização - Periódico. I. Escola de Administração da UFBA

658.05  
CDD 20.ed.

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

09

FERNANDO PRESTES MOTTA: EM BUSCA DE UMA  
ABORDAGEM PSICANALÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES

ANA PAULA PAES DE PAULA

13

MEIA-IDADE, INDIVIDUAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

FERNANDO C. PRESTES MOTTA (IN MEMORIAM) &

ANA PAULA PAES DE PAULA

17

ESPAÇO RELIGIOSO E ESPAÇO TURÍSTICO:  
SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS E AMBIGÜIDADES

NO SANTUÁRIO DO CARAÇA/MIG

DENISE PEREIRA &

ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI

31

DIMENSÕES RELEVANTES PARA DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS  
PARA STAKEHOLDERS: A PERSPECTIVA ÉTICA E

A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

TAIANE LAS CASAS CAMPOS &

JANETE LARA DE OLIVEIRA BERTUCCI

51

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FORMAL:

O MODELO DE GESTÃO DA SIEMENS

EDISON FERNANDES POLO,

MARCIA DI CREDDO MAXIMO

& WILSON WEBER

65

RINDO DO QUE? COMO CONSULTORES REAGEM AO HUMOR  
CRÍTICO E À IRONIA SOBRE SUA PROFISSÃO

THOMAZ WOOD JR

MIGUEL P. CALDAS

83

OS LIMITES DO GERENCIALISMO OPERANTE OS REQUISITOS  
DAS ORGANIZAÇÕES DE HOSPITALIDADE

LEONOR MOREIRA CÂMARA

103

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UM PROCESSO DE  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM PMEs

GERALDINE APARECIDA NEVES LIMA &  
JUVÊNIO BRAGA DE LIMA

121

A TIPOLOGIA DO MÉTODO DO CASO EM  
ADMINISTRAÇÃO: USOS E APLICAÇÕES

ANA AKEMI IKEDA,  
TÂNIA MODESTO VELUDO DE OLIVEIRA &  
MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

141

RESENHA

GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAIS  
EM BUSCA DE NOVOS ESPAÇOS PARA O  
APRENDIZADO E A INOVAÇÃO

(FRANCISCO TEIXEIRA)

LUIZ RICARDO CAVALCANTE

163

IDÉIAS EM DEBATE

BREVÍSSIMO MANUAL DO EDITOR

JOSÉ ANTÔNIO GOMES DE PINHO

169

OS “SENTIDOS” NA PESQUISA ACADÊMICA

MARCIO GOMES DE SÁ

175



# Apresentação

Esta edição da Revista **Organizações & Sociedade** tem um significado especial. Temos a honra e o privilégio de publicar o último trabalho do Prof. Fernando Prestes Motta, que infelizmente nos deixou, em parceria com Ana Paula Paes de Paula. Traze-mos, assim, à nossa comunidade as últimas reflexões do autor que teve uma vida acadêmica densa. O trabalho mostra toda a preocupação com a busca por uma visão mais ampla dos estudos organizacionais, no sentido de introduzir o referencial da psicologia para a análise organizacional, bem como contemplar temas até então pouco ou nada explorados, como o caso dos indivíduos de meia-idade. Este editor solicitou a Prof<sup>a</sup> Ana Paula que fizesse uma breve reflexão sobre os derradeiros trabalhos do Prof. Fernando e ela nos atendeu de maneira gentil e entusiasmada. Assim, a **O&S** publica, também, esse importante documento.

Prossigue a edição com o trabalho de Denise Pereira e Alexandre Carrieri o qual penetra num campo pouco explorado nas análises organizacionais ou seja, a junção de espaço religioso e espaço turístico, em que convivem significações culturais e ambigüidades num mesmo espaço. O caso de estudo é o Santuário do Caraça, em MG, no qual afloram todos os elementos destacados para uma investigação de muito interesse.

Em seguida, há a contribuição de Taiane LasCasas Campos e Janete Lara de Oliveira Bertucci que tratam do tema da definição de políticas para *stakeholders*, procurando identificar dimensões relevantes dentro do contexto da perspectiva ética e da racionalidade instrumental. O artigo passeia por contribuições do conhecimento advindas de diversas áreas tais como a filosofia, a economia e os próprios estudos organizacionais, visando a superar uma visão maniqueísta e destacando a complexidade das ações organizacionais.

Fiel a seu título, a **O&S** prossegue com o artigo de Edison Fernandes Polo, Márcia Di Creddo Maximo e Wilson Weber que abordam o desenvolvimento de um projeto de liderança formal de uma grande organização, objetivando melhorar os resultados corporativos ao lado da consolidação da qualidade dos relacionamentos interpessoais, grupais e intergrupais. O modelo perseguido pela empresa, e aqui analisado pelos três autores, busca incorporar visões inspiradoras e planos compartilhados, utilizando o instrumento do *Balanced Scorecard*.

Sempre "antenada" com o que existe de mais iconoclasta nas análises organizacionais, a **O&S** apresenta a contribuição de Thomaz Wood Jr e Miguel P. Caldas a qual versa sobre o setor de consultoria. Os autores observam, mais especificamente, as reações de consultores de quatro organizações à anedotas dirigidas a eles e à profissão. O artigo utiliza técnicas de projeção e de análise de conteúdo as quais identificaram que esses profissionais são sensíveis à crítica, adotando, porém, uma atitude defensiva em vez de utilizarem as mensagens e os sentidos implícitos de forma a aprofundar seu auto-desenvolvimento e reflexão. O artigo contribui dessa maneira para o conhecimento em uma área ainda pouco explorada.

Leonor Moreira Câmara nos traz em seu artigo uma discussão sobre a relevância de superar as abordagens eminentemente prescritivas da gestão na área de prestação de serviços, caminhando no sentido da busca da produção de conhecimento a partir de uma perspectiva da interação social. O artigo circunscreve-se à área da hospitalidade profissional, incorporando práticas de diferentes racionalidades, em interação, principalmente, com a questão da inautenticidade. Traz, assim, novos olhares sobre essa questão.

O artigo seguinte vem da lavra de Geraldine Aparecida Neves Lima e Juvêncio Braga de Lima. Trata da formação de consórcios para exportação de pedras ardósias, jóias, gemas e calçados de MG. O artigo gira em torno das relações de cooperação e confiança construídas ao longo do processo, e do conceito de redes interorganizacionais que, ao lado das empresas privadas perfilam empresas e órgãos públicos de modo a juntar esforços para posicionamento no mercado externo. É um tema de importância vital para a economia brasileira.

Traz ainda a **O&S** a contribuição de Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira e Marcos Cortez Campomar que fazem uma análise da tipologia do Método do Caso em Administração. Após um levantamento exaustivo, foi produzida uma tipologia, sendo sugeridos quatro critérios para categorização dos tipos de casos. O artigo tem como objetivo contribuir, fundamentalmente, para o ensino, de acordo com a necessidade dos

alunos e objetivos pedagógicos pretendidos. A análise faz uma contribuição importante para o conjunto de instrumentais de ensino na área de Administração, orientando procedimentos didáticos.

Apresentamos, ainda, a resenha do livro "Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação" de Francisco Teixeira (org), elaborada por Luiz Ricardo Cavalcante. O livro cobre um conjunto de seis artigos que desenvolvem os conceitos de aprendizado e inovação, e destacam a importância das redes de cooperação como principal instrumento de transferência de conhecimento dentro da sociedade da informação. O livro é resultado de um conjunto de pesquisas encetadas no âmbito do NPGA – Núcleo de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA.

Encerra este número a seção *Idéias em Debate*, hoje em versão dupla. Primeiro, o editor da **O&S** aproveita para se pronunciar a respeito das contribuições feitas nos últimos números da Revista (nºs 31 a 33) sobre o texto "A Face Oculta do Parecerista" que trata da questão dos pareceres e do papel dos pareceristas. Ousa o editor preparar um Brevíssimo Manual do Editor para fomentar novos debates e, mesmo, esclarecer autores e pareceristas. Em seguida, traz uma nova frente de reflexões, que inicia-se, agora, por Marcio Gomes de Sá, sobre a temática dos "sentidos" na pesquisa acadêmica. O trabalho receberá uma réplica de Marcelo Milano Vieira no próximo número.

Como podem perceber os leitores, a O&S esbanja vitalidade e densidade, com o que só me resta desejar a todos(as)

Feliz leitura e proveito!

José Antonio Gomes de Pinho  
Editor da O&S  
Residência eletrônica: jagp@ufba.br

# Artigos





# FERNANDO PRESTES MOTTA: EM BUSCA DE UMA ABORDAGEM PSICANALÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES

Ana Paula Paes de Paula \*

Algumas perdas são irrecuperáveis e este é o caso da morte de Fernando Cláudio Prestes Motta, que ao lado de Alberto Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg, completa uma singular tríade de estudiosos que comungam de uma visão crítica e não instrumental das organizações. A análise dos seus livros e artigos nos permite acompanhar a evolução do seu pensamento, que caminha do marxismo para a psicanálise e da crítica da racionalização burocrática para a centralidade da psique humana no estudo dos fenômenos organizacionais.

Assim, ao longo de sua obra, Prestes Motta realiza uma auto-crítica de sua leitura marxista e weberiana das organizações, admitindo que estes suportes teóricos não incluem a psique individual e coletiva, que gradativamente se tornaram centrais em suas análises das organizações. Em seus escritos mais antigos, é possível perceber que sua leitura marxista tinha um viés gramsciano, ou seja, não se restringia às questões econômicas (estrutura), incluindo as dimensões cultural, intelectual e moral em suas análises (superestrutura). Além disso, mesmo nos textos dirigidos para a análise da racionalização burocrática, Prestes Motta cita referenciais como Pagès, Gaujelac, Bonetti, Descendre e Foucault, que são surpreendentes para a época em que foram escritos, indicando sua afinidade com outros aportes teóricos e modelos de interpretação como a cultura e o simbolismo organizacional e a abordagem psicanalítica.

Sua aproximação da psicanálise se mostra, principalmente, nos artigos "Redes organizacionais e Estado amplo" (1987), "Organizações: vínculo e imagem" (1991), "Associação contra a hierarquia" (1994), "A organização como religião laica" e "Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional" (2000). Nestes textos, Prestes Motta recorre aos mencionados autores de língua francesa e, também, resgata as obras sociológicas de Sigmund Freud, além dos escritos de Enriquez. Conforme pode presenciar, assistindo como ouvinte seu curso "Comportamento Organizacional", ministrado no primeiro semestre de 2003 para os programas de Mestrado e Doutorado da EAESP-FGV, Prestes Motta apostava na abordagem psicanalítica como alternativa para analisar as organizações.

Na sua visão, tradicionalmente a análise das organizações vinha incorporando noções sociológicas advindas, principalmente, de vertentes funcionalistas, as quais possuem uma visão instrumental das realidades sociais, ou vertentes fundadas nas visões clássicas da ciência política, como o marxismo e as leituras weberianas. No caso do marxismo, a abordagem é permeada por um viés que tende a associar o comportamento dos grupos e das organizações aos condicionantes sócio-econômicos. No caso das leituras weberianas, analisa-se, essencialmente, as organizações segundo o modelo burocrático e o modo como este condiciona o comportamento dos indivíduos e dos grupos.

Para Prestes Motta, a crítica de Freud se dirige justamente para estas noções sociológicas que não levam em consideração o psiquismo individual e coletivo. Seria a partir de sua crítica que haveria possibilidade de se pensar uma abordagem psicanalítica da análise organizacional. Na visão de Freud, a alteridade,

\* *Profª UFMG*

que implica em reconhecer o outro na sua singularidade e mostrar-se para os outros em nossa diferença e unicidade, deveria ser a base das ciências sociais. Assim, uma sociologia que incorpora a abordagem psicanalítica deve romper com a visão totalizante dos grupos e indivíduos e levar em consideração: o comportamento dos sujeitos no grupo, o grau de consciência individual em relação aos problemas, a percepção que cada indivíduo tem da realidade na qual se encontra e os conflitos e consensos partilhados. Diante disso, Prestes Motta pregava que a aplicação da abordagem psicanalítica à análise organizacional envolvia o desenvolvimento e adaptação de ferramentas psicanalíticas para analisar a essência de cada indivíduo na organização, o comportamento dos indivíduos nos grupos e o comportamento dos grupos na organização.

Era este o estágio no qual se encontrava o pensamento de Fernando Cláudio Prestes Motta às vésperas de sua partida. Como este pretendia dar continuidade a sua obra? Recordo-me que ele reconhecia as dificuldades de lidar com a abordagem psicanalítica e manifestava sua insatisfação com os resultados das análises que realizou neste campo: era notório que Prestes Motta estava enfrentando uma daquelas crises que costumam acometer os intelectuais, mas que fazem parte de seu processo de maturação. Apesar disso, nos seus últimos meses de vida, ele parecia estar entrando em uma nova fase e se mostrava animado com a possibilidade de dar continuidade ao seu trabalho. Lembro-me do seu desejo de terminar a leitura de Boltanski e Chiapello (1999), bem como de seu entusiasmo com os teóricos organizacionais de língua francesa, com o resgate da teoria sociológica para os estudos organizacionais e com a abordagem crítica das organizações, especialmente partindo de Michel Foucault e dos brasileiros Maurício Tragtenberg e Alberto Guerreiro Ramos.

Possivelmente, desse novo fôlego de leitura e estudos, Prestes Motta retiraria a inspiração para lapidar a abordagem psicanalítica, ou mesmo para abrir novos caminhos na sua obra. Infelizmente, não pudemos colher os frutos desta empreitada. Cabe a nós, portanto, recuperar os seus escritos e dar continuidade ao seu pensamento. Uma possibilidade seria aprofundar os seus estudos sobre o uso da psicanálise para analisar as organizações, como ele faz no último artigo que escreveu, "Meia-Idade, Individuação e Organizações", publicado nesta edição da revista "Organização & Sociedade", do qual sou co-autora.

Nesse artigo, ele retoma a questão do vazio existencial, utilizando como referencial a obra de Jung, em especial o conceito de individuação, aproximando-se da psicologia analítica, em um claro contraponto às leituras freudianas até então realizadas. Não é possível apreender até que ponto Prestes Motta se deixaria influenciar pelo embate entre Freud e Jung, mas emerge aqui um desejo de buscar novos referenciais teóricos na área. Por outro lado, parece haver algo de existencial neste último artigo, expresso em sua preocupação com a vazão do desenvolvimento psíquico na busca da integração ou totalidade, por meio de um desprendimento que seria uma espécie de preparação para morte. Se há aqui uma mensagem, possivelmente está relacionada à compreensão e completude de seu processo de individuação e à serenidade de quem cumpriu em vida a sua missão.

## REFERÊNCIAS

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard/NRF: 1999.

PRESTES MOTTA, F. C. Redes organizacionais e Estado amplo. *Revista de Administração de Empresas*, v.27, n.2, p.5-13, abr./jun. 1987.

\_\_\_\_\_. Organizações: vínculo e imagem. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.3, p.5-11, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. A organização como religião laica. *Organização & Sociedade*, v.8, n.22, set./dez. 2001.

PRESTES MOTTA, F. C.; NETTO, G. C. A associação contra a hierarquia. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.1, p.20-28, jan./fev. 1994.

PRESTES MOTTA, F. C. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

# MEIA-IDADE, INDIVIDUAÇÃO E ORGANIZAÇÕES <sup>1</sup>

Fernando C. Prestes Motta (*in memoriam*)\*  
Ana Paula Paes de Paula\*\*

## RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como a crise de meia-idade afeta os indivíduos e as organizações. Para realizar esta análise, partimos da interpretação realizada por Carl Gustav Jung sobre a meia-idade e o processo de individuação. Neste sentido, abordamos os principais conceitos junguianos associados ao fenômeno, enfatizando os arquétipos sombra, *anima*, *animus* e *self*. Em seguida, utilizamos estes conceitos e arquétipos para avaliar como os dilemas da crise de meia-idade e o conflito entre as dimensões masculinas e femininas dos indivíduos afetam a dinâmica organizacional.

## ABSTRACT

This article tries to analyze the effect of middle age crisis in the individuals and the organizations. In this direction, we based on interpretation of Carl Gustav Jung about the middle age and the individuation process. In this sense, we analyze the Jung's concepts related to phenomenon emphasizes the shadow, *anima*, *animus* and *self* archetypes. After, we utilize this concepts and archetypes to evaluate as the middle age crisis dilemmas and the conflict between masculine and feminine dimensions of individuals affects the organizational dynamics.

\* Prof. EAESP/FGV

\*\* Profa. UFMG

<sup>1</sup> Ficam registrados nossos agradecimentos à Elaine Maria Castro de Paula, psicóloga junguiana, que realizou uma crítica do artigo contribuindo para o seu desenvolvimento.

## INTRODUÇÃO

*De vossa paciência, possuireis vossas almas*  
*Lucas 21,19*

**E**xecutivos e executivas costumam atingir o ápice de suas carreiras na idade madura. Depois de anos de trabalho e sacrifícios pessoais, afinal se alcança o *status* e a estabilidade financeira almejados. No entanto, a recompensadora sensação de “ter chegado lá” nem sempre é duradoura e, em geral, é acompanhada de um intenso questionamento das próprias escolhas e mesmo do sentido da vida, que é típico da crise de meia-idade. Por outro lado, nos dias de hoje, o ambiente competitivo e instável alimenta dúvidas em relação ao conforto desta posição, contribuindo para intensificar ainda mais os conflitos internos.

Assim, a despeito da consolidação de sua posição profissional, os homens tendem a buscar mais desafios e excitação, exibindo uma pungente nostalgia da adolescência e dos impulsos de vida. Mulheres bem sucedidas, por sua vez, tendem a se culpar pelas renúncias realizadas na vida pessoal e pelas posturas mais agressivas que foram necessárias à preservação de seu espaço profissional. Além disso, aquelas que adiaram a maternidade começam a se sentir cada vez mais pressionadas pela cobrança social e pelo “relógio biológico”.

Estes dilemas, que atravessam o ego das pessoas maduras, repercutem inevitavelmente no cotidiano organizacional: os padrões comportamentais associados à crise de meia-idade podem alterar as dinâmicas grupais e gerar conflitos. Em geral, os problemas emocionais causados pela crise de meia-idade são considerados a partir de uma perspectiva individual, tendo sido, sistematicamente, estudados por psicanalistas de diversas vertentes.

Neste artigo, nosso objetivo é partir da interpretação realizada por Carl Gustav Jung sobre a crise de meia-idade para discutir como o fenômeno afeta, também, as organizações. Para Jung, esta crise está diretamente relacionada ao processo de individuação, que, segundo ele, nem todas as pessoas conseguem completar com êxito. Na visão do autor, um processo de individuação bem sucedido resulta em uma psique cada vez mais consciente e capaz de reconciliar opostos em tensão, como por exemplo as características masculinas e femininas. Ao alcançar este equilíbrio, o indivíduo vai de encontro ao “si mesmo”, ao *self*, que é o arquétipo junguiano que simboliza uma personalidade superior, representada pela sacerdotisa, pela mãe-terra, pela deusa da natureza ou do amor para as mulheres e pelo guardião, pelo velho sábio, pelo espírito da natureza para os homens, entre outros inúmeros símbolos.

Na primeira parte do artigo, discutiremos como a crise de meia-idade, as filosofias orientais, o sentido de religiosidade e a alquimia medieval influenciaram a visão junguiana a respeito do processo de individuação. Na segunda parte, demonstraremos como o processo de individuação está relacionado com uma reconciliação dos opostos: a confrontação da Sombra, o apaziguamento de *Anima* e *Animus* e o encontro com o *Self*. Nestas duas primeiras partes, recorreremos, principalmente, às obras de Carl Gustav Jung (1971; 1979; 1990) e de sua discípula Marie Louise Von Franz (1975; 1992) para sistematizar os conceitos e as idéias fundamentais utilizadas neste artigo. Na terceira parte, abordaremos a tensão entre a dinâmica organizacional e o processo de individuação, gerada pelo desequilíbrio de opostos, enfatizando o conflito entre os aspectos masculino e feminino neste contexto. Para finalizar, apresentaremos nossas conclusões, abrindo possibilidades para futuras discussões e pesquisas.

## CRISE DE MEIA-IDADE, PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO E SELF

Reconciliar os opostos no seu próprio íntimo foi uma questão que ocupou Carl Gustav Jung durante toda a sua vida. Como estudante, lutava para saber como conciliar sua necessidade pessoal de subjetividade e a objetividade das ciências que o atraíam. Os seus pacientes esquizofrênicos mostraram-lhe o mesmo problema, já que precisavam de seus mitos delirantes, ao mesmo tempo em que buscavam aptidão para se relacionar com o mundo exterior.

Posteriormente, vieram ao seu encontro com Adler e Freud – o introvertido e o extrovertido. Apesar de perceber que ambos estavam certos, Jung também notava que seus pontos de vista entravam em conflito, vendo-se em uma situação na qual parecia necessário adotar uma posição sem privilégio do subjetivo ou do objetivo, da extroversão ou da introversão, do bem ou do mal. O homem e a mulher eram carne e espírito, masculino e feminino, razão e emoção, santos e pecadores. O funcionamento da psique, para Jung, vinha de uma energia que se originava da tensão entre esses opostos.

Por volta do final da Primeira Guerra Mundial, Jung, da mesma forma que outras pessoas criativas, saiu de uma crise de meia-idade, desenvolvendo um sentido de aceitação e propósito. Jung havia começado a pintar e a desenhar e nessa época seus trabalhos tinham se alterado: as imagens de pessoas deram lugar a padrões abstratos, circulares, divididos em quatro ou em algum múltiplo desse número. Mais tarde, Jung descobriu que seus padrões circulares assemelhavam-se muito às mandalas que são utilizadas para meditação no Oriente.

Para Jung, seus desenhos pareciam simbolizar a realização de um novo equilíbrio mental, um equilíbrio entre forças opostas que antes dilaceravam seu psiquismo. O longo caminho para essa nova integração recebeu o nome de processo de individuação e os padrões de mandala expressados passaram a simbolizar um centro psíquico novo, o *Self*, ou si-mesmo. Jung, então, aponta o ego como a parte consciente da psique e o *Self* como a totalidade absoluta da psique, na medida em que representa a integração entre consciente e inconsciente. Segundo Marie Von Franz (1975; 1992), o *Self* significa o centro organizador do qual emana a ação reguladora da psique no sentido do desenvolvimento de uma personalidade mais ampla e amadurecida, um impulso íntimo de crescimento. Este pode ser vislumbrado por meio da interpretação dos sonhos, pois na visão de Jung, se observarmos continuamente os sonhos de um indivíduo, seremos capazes de reconhecer padrões e simbolismos que marcam o seu processo de individuação.

### SEGUNDA METADE DA VIDA

O processo de individuação é central na psicologia analítica, isto é, na psicologia de Carl Gustav Jung. Acreditamos que a primeira coisa a ser dita sobre este processo é que ele dificilmente fará muito sentido para aqueles que ainda não atingiram a meia-idade, considerada por Jung como o período que abrange a faixa etária entre os 35 e 40 anos. No passado, os freudianos procuravam não aceitar como pacientes pessoas na meia-idade, ou mais velhos. De um modo geral, o interesse de Freud recaía sobre neuróticos que, na visão de Jung, têm um ego fraco e são, excessivamente, dominados pelo inconsciente.

Os pacientes de Jung, por sua vez, possuíam egos fortes: eram pessoas muito bem adaptadas socialmente, bem sucedidas e com uma notável capacidade intelectual. No entanto, dois terços delas haviam alcançado a meia-idade e, em geral, sofriam de falta de sentido e de propósito em suas vidas. Na visão de Jung, isto é causado pela suas dificuldades de realizar um processo fundamental para a individuação: entrar em contato com as demandas do inconsciente e confrontá-las com as decisões conscientes, procurando escolher a qual destas partes da psique obedecer.

Estabelecer-se no mundo, cortar os vínculos com a infância que nos ligam aos pais, arranjar um parceiro sexual e iniciar uma nova família constituem, para Jung, a tarefa do indivíduo na primeira metade da vida. Em termos junguianos, esta tarefa pode ser simbolizada pela mitologia do herói. Segundo outro discípulo de Jung, Henderson (1992), a função específica deste mito é desenvolver no indivíduo a consciência do ego. Que sucede, porém, quando o herói consolida estas conquistas? Em boa parte dos mitos, o herói é morto ou se sacrifica. Osíris, depois de haver estabelecido seu reino no Egito, é morto: tendo ressurgido, prefere reinar nos Campos Elísios egípcios que voltar à Terra. Jesus Cristo é sacrificado na cruz, sendo transportado, depois de sua ressurreição, a um "reino que não é deste mundo". Para Jung, a morte ou sacrifício dos heróis simboliza a conquista da maturidade, uma forma de renascimento pelo processo de individuação, quando se entra em contato com um "outro mundo", o *Self*.

Para Freud, o ego era a parte mais importante da personalidade, ao contrário de Jung, para quem o ego deveria abrir-se ao contato com o centro organizador da psique (*Self*). É interessante notar que o último capítulo de "Símbolos de Transformação" foi objeto de grande hesitação por parte de Jung. Esse capítulo, intitulado "O Sacrifício", diz respeito à morte do herói. "O Sacrifício" traz a noção de que o homem, talvez, seja uma criatura que necessite retirar parte de seu investimento emocional na procura de objetivos mundanos de poder e de felicidade sexual, em favor de uma meta espiritual para além deste mundo.

É interessante que Freud não aceitasse tal noção, considerando-se que afirmou, quando contava apenas quarenta e um anos, que a excitação sexual já não tinha nenhuma utilidade para ele e que a busca da verdade havia se tornado a grande meta da segunda metade da sua vida. De alguma maneira, esta busca também podia ser considerada espiritual, segundo o pensamento de Jung. Entretanto, para Freud, esta renúncia era uma sublimação, uma substituição do desejo mundano por um ideal, enquanto que para Jung seria uma parte essencial do desenvolvimento da psique humana.

Na visão de Jung, uma certa unilateralidade acompanha as façanhas heróicas da primeira metade da vida. O bem sucedido e atarefado homem de negócios é tão determinado em sua busca de riquezas e poder que não tem tempo para o cultivo de sua vida interior. Já o intelectual, embora seja aparentemente mais introspectivo, pode ficar, da mesma forma, divorciado das fontes de sentimento e emoção.

É justamente quando alguns êxitos são alcançados, isto é, no período da meia-idade, que o homem começa a questionar o significado da vida, indagando-se se não haveria alguma coisa mais para se conquistar. Para Jung, se ele quiser alcançar a serenidade e a harmonia interior, iniciando uma nova fase criativa em sua vida, ele deverá voltar-se para o seu inconsciente, a fim de descobrir as renúncias que, conscientemente, realizou para obter o sucesso, reavaliando algumas escolhas.

Dessa forma, tanto o indivíduo que buscava acirradamente o poder, tanto intelectual como racional, necessita corrigir o seu desenvolvimento, baseado, principalmente, em decisões conscientes, ouvindo o que o seu inconsciente tem a dizer. A maneira de se fazer esta correção consiste em recuperar e procurar compreender as produções espontâneas do inconsciente, tal como elas se expressam nos sonhos, nos devaneios e nas fantasias, nas coincidências (que na terminologia junguiana chama-se sincronicidade) e no simbolismo. Uma das técnicas recomendadas por Jung para isto, para além da interpretação dos sonhos com auxílio terapêutico, é uma forma de meditação chamada imaginação ativa, por meio da qual o indivíduo reflete sobre seus próprios sonhos para tentar captar as mensagens do inconsciente.

## INDIVIDUAÇÃO: TAOÍSMO E ALQUIMIA

Como vimos, os pacientes pelos quais Jung mais se interessou eram pessoas desencantadas com as metas de honra, poder, riqueza, fama e mulheres. Na sua

visão, esta frustração era decorrência da falta de consciência da necessidade de dar vazão ao desenvolvimento psíquico em busca da integração ou totalidade. Para ele, tendo alcançado essa meta, a pessoa se via fora do alcance dos envoltórios emocionais violentos, chegando a uma consciência desligada do mundo, uma espécie de preparação para a morte.

A consciência que acompanha a realização dessa nova integração é, em essência, uma atitude de aceitação. O indivíduo pára de violentar sua natureza mais íntima, que está abrigada no inconsciente. O sacrifício de algumas metas mundanas do ego e a aceitação dos sinais emitidos pelo inconsciente, no que se refere a novas ações, significa que o indivíduo reconhece que está trabalhando o desenvolvimento de seu *Self* e atingindo um novo patamar psíquico.

Jung compara este contato com o inconsciente a uma experiência religiosa, na qual o indivíduo "serve ao seu Deus interior". Tal como as pessoas religiosas têm a atitude "servir a Deus" através da inclinação para prestar atenção a tudo que ocorre e aceitar estes acontecimentos, o indivíduo deveria estar alerta ao que o seu inconsciente tenta dizer pela via dos sonhos, dos sintomas neuróticos e da sincronicidade.

Posto que o encontro com o *Self* é uma espécie de experiência religiosa, analisar pessoas na segunda metade da vida, ajudando-as neste encontro, tornou-se para Jung um tipo de jornada espiritual. Durante sua auto-análise, Jung tinha finalmente descoberto o que vinha procurando desde a infância, o seu próprio mito, que dera propósito e valor à sua vida, que incluía valores cristãos, embora não de um cristianismo convencional, e que terminou por resultar em uma missão terapêutica que o ajudou a reconciliar aspectos conflitantes de sua própria natureza.

Jung, então, descobriu no processo de individuação um contato com o seu eu interior que passou a apoiar sua vida e cujo resultado final é a formação de uma personalidade integrada, de uma personalidade plenamente responsável e desenvolvida: o "yang" e o "yin", como os taoístas chamam, o masculino e o feminino equilibrados. Em 1928, o sinólogo Richard Wilhelm, a quem o Ocidente deve também a tradução do *I Ching*, encaminhou a Jung um texto chamado "O Segredo da Flor de Ouro". Trata-se de um material taoísta antiquíssimo que descreve o processo de desenvolvimento da personalidade de um modo que agrada a Jung. Em um determinado momento este livro afirma:

A Flor de Ouro é o Elixir da Vida, (Gin Dan, cujo significado literal é esfera de ouro, pílula de ouro). Todas as transformações da consciência espiritual dependem do coração. Reside aqui uma magia secreta, a qual, apesar de ser perfeitamente exata, é fluida, exigindo uma extrema inteligência e lucidez, assim como um extremo aprofundamento e tranqüilidade (JUNG; WILHELM, 1992, p.99).

Mais tarde, Jung encontrou uma confirmação adicional para suas opiniões na alquimia medieval. Antes de Jung, a alquimia costumava ser repudiada e interpretada como uma superstição pré-científica, que produziu uma coleção incompreensível de receitas duvidosas, voltadas para a transformação de metais pouco valiosos em ouro. No entanto, os alquimistas, de modo geral, eram pessoas sérias que empreendiam experimentos de natureza química.

O fato de não haver ainda uma ciência química que explicasse o que se passava nesses experimentos, os levou a buscar analogias entre sua experiência humana e o que viam em laboratório. Para os alquimistas, a combinação de duas substâncias que não chegavam a ser semelhantes recebia o nome de "casamento" e a produção de uma nova substância a partir dessas duas era descrita como "nascimento". Uma das grandes preocupações dos alquimistas era com a perfeição da matéria, tida como análoga à perfeição do homem que seguisse à risca os mandamentos de Deus.

Tendo a ciência avançado no século XVII, tais idéias ficaram insustentáveis e a alquimia dividiu-se em dois ramos: a química e a filosofia da religião. Essa classificação cartesiana substituiu o encontro entre o objetivo e o subjetivo que se passava no laboratório e nos próprios alquimistas. Jung, evidentemente, con-



centrou-se nesse segundo aspecto, considerando a alquimia um processo psíquico que se passa no interior do alquimista. As mudanças e novas combinações químicas, segundo esta visão, são lidas como as mudanças internas da personalidade. Foi essa visão que lhe possibilitou identificar na alquimia a metáfora do processo de individuação. De acordo com Franz (1992), a busca da pedra filosofal pelos alquimistas simboliza esta tentativa de encontro com o *Self*, pois a pedra simboliza uma existência pura tal como é este nosso centro psíquico, que consolidado nos permite analisar com critério as emoções, os sentimentos, as fantasias e o pensamento discursivo do ego consciente.

## O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO E SEUS ARQUÉTIPOS

No comentário sobre "O Segredo da Flor de Ouro", Jung descreve como seus pacientes reagiram a conflitos que pareciam insolúveis. Mostra que um conflito aparentemente impossível de se resolver pode ser solucionado pela sua "ultrapassagem": o desenvolvimento de um "novo nível de consciência". Diz Jung que um interesse mais amplo ou mais elevado pode surgir no horizonte do paciente, fazendo com que o insolúvel perca toda sua urgência. Isto não acontece por lógica: o conflito se dissipa no confronto com um anseio vital novo e mais forte.

Um certo grau de renúncia é necessário para alcançar esse novo nível de desenvolvimento psíquico, que é o desprendimento do indivíduo em relação às suas próprias emoções. Neste caso, quando um afeto atormenta e abala uma pessoa, há uma consciência superior que a impede de se identificar com ele. Essa consciência encara o afeto enquanto objeto e é capaz de dizer: "eu sei que sofro".

Jung não nos fornece exemplos daquilo que entende por problema insolúvel. Storr (1973) nos dá um desses exemplos, tirado da prática psicoterapêutica. Na meia-idade, um homem de padrões éticos elevados, que vive com sua mulher um casamento razoavelmente estável, apaixona-se perdidamente por uma jovem: é a mais avassaladora emoção de toda sua vida. Fugir com ela significará violentar seus padrões de justiça, moralidade e lealdade. Permanecer com a família significará violentar a si mesmo. Negar uma coisa ou outra é inútil, já que se conseguisse expulsar a jovem de sua vida, entraria em uma depressão inevitável, passando a agredir a sua família.

Este tipo de situação é bastante comum e, geralmente, é resolvido pela permanência no lar, mantendo-se o homem infeliz, ou pela saída deste, mantendo-o em estado de culpa, isto é, igualmente infeliz. Segundo Franz (1992), é preciso notar que impulso para a individuação pode se manifestar de uma forma velada, oculta em uma paixão arrebatadora que se sente por alguém. Jung acredita que se estiver consciente disto, o homem que enfrenta o problema insolúvel pode ser capaz de se desprender dos dois grupos de emoções, encontrando uma nova saída: o conflito poderá ser resolvido pelo "desenvolvimento de um novo nível de consciência", ou seja, em um nível simbólico.

No caso citado, o homem deveria diferenciar a jovem da imagem que está projetando nela, isto é, perceber a natureza inconsciente da sua paixão avassaladora. Se ele for capaz de ver a jovem tal como ela é, poderá, então, reconhecer a projeção de seus próprios aspectos femininos, ou seja, a imagem que se origina do interior de sua própria psique. Isto posto, estará aberto o caminho para um processo interno de desenvolvimento, que envolve diálogos com figuras arquetípicas. Não é mais a mulher do mundo externo que se apresenta como resposta, como propósito e significado da vida: a significação emocional emerge de seu mundo interno e, assim, põe-se em movimento o processo de individuação.

Entretanto, nem todas as pessoas podem percorrê-lo. Na juventude, as paixões podem ser fortes demais para que o conflito seja contido e uma solução

unilateral talvez seja a única resposta. Todavia, Jung estava, principalmente, interessado em pacientes de meia-idade em processo de individuação e pessoas robustas no plano psíquico, capazes de sofrer o conflito e conter as emoções dissonantes: somente quando alguém consegue tolerar os opostos em seu íntimo poderá alcançar uma solução simbólica.

Para Jung, as dificuldades nas relações interpessoais são, geralmente, atribuíveis aos “mundos interiores” dos envolvidos: as imagens desse mundo interior são projetadas em outras pessoas e criam dificuldades. É por essa razão que a tarefa principal de qualquer espécie de análise consiste em identificar estas imagens e descobrir algum meio de lidar com elas. É por esta razão que a maioria das análises que se propõem a lidar com o inconsciente, sejam elas freudianas ou junguianas, estão muito mais preocupadas com as soluções simbólicas, que ocorrem no interior da própria psique, do que com as ações dos pacientes no mundo externo.

Geralmente essas soluções simbólicas exigem um alto grau de desprendimento de sentimentos que somente será viável se o homem subordinar a sua subjetividade a uma meta mais elevada. Para Jung, as pessoas que possuem uma fé viva em algum credo religioso, freqüentemente, conseguem isto, pois em face de tal conflito, têm uma autoridade superior para quem se voltar, um conjunto de regras às quais se subordinar e uma promessa de redenção.

No entanto, existem muitas pessoas que não aceitam nenhum credo religioso ou não acreditam em Deus. Deveria então existir no ser humano alguma “imagem virtual”, uma aptidão psíquica para Deus, um arquétipo: algo que permita que ele se sinta como o deus egípcio Osíris. Lê-se no livro dos mortos: “juntei-me a mim mesmo, tornei-me inteiro e completo; renovei a minha juventude; sou Osíris, o Senhor da Eternidade.”

Jung entendia a psique humana como parte de um inconsciente coletivo, que transcendia os limites do tempo e do espaço. Os arquétipos compreendem um dos aspectos mais significativos e distintivos de sua obra. Para Jung, os arquétipos desempenham um papel central e crítico que liga o indivíduo ao inconsciente coletivo. No plano mais geral, os arquétipos são vistos como padrões que estruturam os pensamentos e, dessa maneira, também organizam o mundo. Uma boa parte dos escritos de Jung foi dedicada a explicar os arquétipos, já que não era possível uma definição inequívoca. De qualquer modo, Jung dedicou muito tempo e energia procurando demonstrar que os arquétipos são universais e que estavam divorciados do tempo. Assim, podem ser encontrados nos sonhos, nos mitos e nas idéias, tanto do homem primitivo, quanto do antigo e moderno.

Não há um número finito de arquétipos ou, pelo menos, Jung não procurou listá-los. Os arquétipos mais freqüentemente citados são: herói, que analisamos anteriormente, pai, mãe, Sombra, *Anima*, *Animus* e *Self*. Para Jung, quando nos encontramos com o mundo externo, os arquétipos nos orientam: eles também são cruciais para que possamos compreender as relações entre os lados consciente e inconsciente da psique. De acordo com Franz (1992), o processo de individuação envolve, principalmente, os seguintes arquétipos, que examinaremos a seguir: Sombra, *Anima*, *Animus* e *Self*.

## SOMBRA

Na concepção natural primitiva, a alma não é bem uma unidade, mas um complexo múltiplo indeterminado. As representações de todos os povos sobre as almas ou espíritos que habitam as pessoas expressam esse fato. Essas almas ou se apoderaram do indivíduo, ou passaram a habitá-lo antes ou durante o nascimento. Por vezes, os primitivos as consideram espíritos dos antepassados, ou da tribo a qual a pessoa pertence. Outras vezes, elas são consideradas espíritos da mata, que habitam animais e passam a fazer parte de uma determinada pessoa. Nas crenças populares, contos de fadas e mitos, os gigantes, os anões bons e

maus, as fadas e os magos e, com muita frequência, os espíritos dos mortos e de animais possuem um significado parecido.

A origem dessas representações está na experiência direta de cada indivíduo. Todos conhecem estados e emoções que despertam impulsos, sentimentos, pensamentos e imagens que nos parecem estranhos. Às vezes, essas emoções são completamente opostas aos nossos pontos de vista e intenções, de tal forma que parecem emanar de um ser com existência própria. Também a atividade do sonho e da fantasia são outras fontes dessas representações. Como já vimos, o eu consciente, ou ego, é para Jung apenas um aspecto da psique, pois algumas aparições não podem ser esclarecidas a não ser nas regiões da alma externas à consciência do eu, que estão reunidas sob a denominação de inconsciente.

Jung lida de forma muito aprofundada com a pesquisa da estrutura do inconsciente e daquilo que constitui seus conteúdos, fazendo uma distinção entre o inconsciente pessoal e o inconsciente impessoal ou coletivo. O pessoal contém tudo o que foi adquirido na existência do indivíduo, isto é, tudo o que foi esquecido, reprimido e percebido, pensado e sentido subliminarmente. O impessoal ou coletivo origina-se da estrutura cerebral herdada: são os contextos mitológicos, os motivos e imagens que surgem a qualquer momento sem que haja uma relação específica com grupos sociais ou culturais.

De acordo com Jung, a psique humana é permeada por um jogo antagônico entre a atitude consciente e a Sombra, que é seu oposto. É na integração destes opostos na busca da totalidade que temos uma das chaves para o processo de individuação. Isto envolve a aceitação de qualidades que conflitam com o ideal do ego e que, por vezes, confrontam valores culturais e morais, mas é uma condição importante para buscar o auto-conhecimento, pois é a parte inconsciente de nossa personalidade.

Segundo Franz (1992), quando o homem não conhece seu lado sombrio está iludido de sua verdadeira natureza e costuma ser adepto do recurso de projetar no outro e no mundo as qualidades que não reconhece em si mesmo. Em geral, são características e atitudes que criticamos nos outros, ou não aceitamos que alguém reconheça em nós. Elegemos, então, um "bode expiatório" que passa a carregar a nossa culpa e, também, a marca que não admitimos em nosso padrão de ego.

A Sombra, no entanto, pode conter forças vitais e positivas, devendo ser confrontada, pois sinaliza alguma deficiência que precisamos superar, ou um aspecto significativo da vida que devemos aceitar. A existência da Sombra é um dos motivos pelos quais o processo de individuação envolve sofrimento e digestão de algumas verdades amargas. Por outro lado, é importante perceber que problemas morais, difíceis e confusos não são provocados apenas pela Sombra, mas também pelos arquétipos *Animus* e *Anima*.

#### ANIMUS, ANIMA E SELF

Estes arquétipos se revestem de um grande significado, pois pertencem à personalidade e estão firmemente enraizados no inconsciente coletivo, servindo como uma espécie de elo entre consciente e inconsciente. Devemos entender cada um deles como personalidades internas que apresentam propriedades que faltam à externa, que é consciente e manifesta: elas constituem características femininas no homem (*Anima*) e masculinas na mulher (*Animus*).

Estas características estão presentes nos indivíduos, mas incomodam na adaptação ao mundo externo, pois, em geral, não encontram espaço para se expressar na personalidade que exibimos para as outras pessoas. Além disso, essas figuras não são determinadas somente pela respectiva estruturação no sexo oposto, pois, também, são condicionadas pela experiência com indivíduos do sexo oposto e pela imagem coletiva que a mulher tem do homem e vice-versa. Não são apenas imagens, nem apenas experiências e sim essências que intervêm na vida individual como se fossem um "estranho", que por vezes é prestativo, mas outras vezes é incômodo e até destrutivo.

A *anima* é o feminino no homem, da mesma forma que o *animus* é o masculino na mulher, e para que estes opostos se equilibrem, de alguma forma precisam ser integrados à personalidade que manifestamos para o mundo:

Num homem, a anima encontra expressão, principalmente, na forma de humores e ênfases emocionais, positivos ou negativos, específicos; de fantasias eróticas; de impulsos; de inclinações e de incentivos emocionais para a vida. O animus da mulher, por seu turno, assume antes a forma de impulsos inconscientes da ação; de súbita iniciativa; de enunciação autônoma de opiniões; de razões ou convicções (VON FRANZ, 1975, p.61).

A personalidade possui, assim, componentes contrasexuais que servem de ponto de apoio no relacionamento com os indivíduos do sexo oposto, mas, também, constituem fonte de todo tipo de dificuldades no relacionamento entre homens e mulheres. Os primeiros tendem a se irritar com o *Animus* das mulheres e estas, de forma análoga, irritam-se com a *Anima* dos homens. Essas dificuldades, que aparecem nos relacionamentos afetivos, tendem a emergir, também, nos agrupamentos humanos, entre os quais as organizações:

Se se retirarem esses fatores psíquicos contrasexuais inconscientes, por assim dizer, dos objetos nos quais são projetados, integrando-os à consciência, o inconsciente vai revelar uma personalidade superior que nos homens costuma ter as características do "mestre", do velho sábio mágico, do semideus; nas mulheres, as da cortesã, da grande mãe, da velha sábia, ou de uma deusa que é Kore e Deméter ao mesmo tempo (VON FRANZ, 1975, p. 61).

Para Von Franz (1992), isto ocorre quando o indivíduo confrontou-se, longa e seriamente, com a sua *anima* ou o seu *animus*, transformando-os em uma companheira, ou companheiro interior. Inicia-se, assim, uma jornada interior repleta de possibilidades criativas: em geral, o homem, ou a mulher, descobrem novos aspectos de sua personalidade e aptidões que desconheciam.

Neste ponto, o homem, ou a mulher, estarão capacitados a aceitar sugestões de seu inconsciente, sobretudo aquelas que contradizem as opiniões de sua *anima* ou *animus*, que então assume uma nova forma simbólica, representada pelo arquétipo *Self*. O *Self* corresponde à "aptidão psíquica para Deus", que nos auxilia a equilibrar a sexualidade, a vontade de poder e as demais compulsões do mundo. É uma imagem psíquica interior que costuma ser representada pelo Homem Cósmico, que é bissexual em uma referência à reconciliação dos elementos masculino e feminino.

## ORGANIZAÇÕES E INDIVIDUAÇÃO

Até o presente momento, discutimos como Jung interpreta a crise de meia-idade e o processo de individuação. Na literatura organizacional, são escassas as referências ao uso de arquétipos junguianos para entendimento dos comportamentos no trabalho (BOWLES, 1993; HANZE, 1994; AURELIO, 1995; MORGAN, 1996; CARR, 2002; ZANETTI, 2002). Nesta última seção, faremos uma tentativa deste tipo de análise discutindo como o processo de individuação é vivenciado no âmbito das organizações, enfatizando dois pontos: 1) a tensão entre a dinâmica organizacional e o processo de individuação, que contrapõe os arquétipos do herói e do *Self*, além de confrontar o indivíduo com a sua Sombra; e 2) a tensão entre o masculino e o feminino, ou seja, entre os arquétipos *Animus* e *Anima*.

## DINÂMICA ORGANIZACIONAL VERSUS PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO

Tal como descrito por Jung, o processo de individuação envolve o sacrifício do herói, sua morte para o nascimento do velho ou velha sábia. Algumas interpretações, também, vêem neste processo uma renúncia dos aspectos materiais da existência e das paixões, que prepara o indivíduo para o seu desligamento do mundo. A crise de meia-idade atinge o indivíduo justamente quando suas metas mundanas estão em questionamento e, para Jung, a superação deste conflito interno envolve uma atitude quase religiosa de aceitação das perdas e do porvir.

Confrontado com sua Sombra, este indivíduo também está buscando entender e aceitar aspectos negligenciados da sua personalidade. O arquétipo Sombra não afeta somente indivíduos passando pela meia-idade, sendo, em geral, responsável por uma variada gama de conflitos no âmbito das organizações, pois envolve, justamente, a tendência à crítica de características que não se aceita e a intolerância do reconhecimento destas mesmas características pelos pares. Estes conflitos, em geral, contribuem para afetar as boas relações no trabalho e o clima organizacional, pois dificilmente os indivíduos os percebem como resultado de problemas mal-resolvidos em relação à sua própria psique e os projetam nos seus colegas de trabalho.

Por outro lado, é importante salientar que a dinâmica organizacional tal como se apresenta, atualmente, se encontra na contramão do processo de individuação, pois no ambiente organizacional se enfatizam muito mais os aspectos mundanos da existência, uma vez que os indivíduos disputam posições de poder, sendo movidos pela competição, os desejos e as ambições. Mesmo que já tenham alcançado a maturidade profissional, os indivíduos continuam a sofrer pressões pelo desempenho excelente. Atualmente, estas características estão sendo exacerbadas pela contratação de funcionários mais jovens e pelo culto da figura do executivo ideal, que, em geral, está associada a uma série de requisitos materiais que simbolizam o sucesso: boa aparência, domínio de línguas e tecnologias, título de MBA e visão voltada para resultados e futuro.

O perfil deste que podemos chamar indivíduo S.A. (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2002) é facilmente identificado com o arquétipo do herói, pois sua personalidade deve possuir virtudes combativas como ousadia, antecipação constante das possibilidades futuras, recusa em satisfazer-se com o que quer que seja e esforço perpétuo para se ultrapassar. Por outro lado, este perfil, também, incorpora uma tendência de adaptação às mudanças ambientais e aos padrões de comportamento ditados pela indústria do *management* (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1997): seu objetivo é o sucesso e para isto ele procura muito mais "conseguir o melhor de si" do que "estar dentro de si".

Assim, o indivíduo S.A. exerce o mito do heroísmo na busca de afirmação do seu ego, enquanto que o ser em processo de individuação está se distanciando deste arquétipo. Este necessita que o herói morra simbolicamente para que possa dar lugar ao velho ou velha sábia, estreitando-se o caminho em direção ao *Self*, que representa uma psique centrada e equilibrada. Por esta razão, não é de se surpreender que o indivíduo em crise de meia-idade enfrente uma grande ambivalência em relação ao seu papel na organização: como ele pode se encaixar em um ambiente em que todos esperam e procuram por jovens heróis? Não raro ele passa a viver uma nostalgia da adolescência, enfrentando um grande conflito interno, que o divide entre o herói do passado e o homem ou mulher madura que está tentando alcançar um novo patamar de seu desenvolvimento psíquico.

## MASCULINO E FEMININO

Analisando sob um outro aspecto, o processo de individuação também conflita com a dinâmica organizacional no que se refere ao desequilíbrio entre os opostos

masculino e feminino. No âmbito dos estudos organizacionais há uma significativa produção sobre relações de gênero e diversidade nas organizações, que aborda a questão do patriarcalismo e de como o estereótipo de homem que, encontramos na maior parte das culturas humanas, afeta as organizações (HEARN, J.; PARKIN, 1983; COLLINSON; COLLINSON, 1989; MILLS; TANCRED, 1992; ALVESSON; BILLIG, 1992; BELLE, 1994; PERREAULT, 1994; GHERARDI, 1995; CALÁS; SMIRCICH, 1998; NKMO, S. M.; COX JR, T., 1998). No Brasil, os estudos seguem esta mesma linha de pensamento e podemos destacar os seguintes artigos: Castro (1998); Bahia; Ferraz (1999); Oliveira; Oliveira; Dalfior (2000); Silva; Vilas Boas; Brito (2001) e Cramer; Brito; Cappelle (2002).

Pelo menos no mundo ocidental, espera-se que os homens sejam lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisão. Das mulheres espera-se que sejam intuitivas, emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, cooperativas, estimuladoras e companheiras leais. Tais padrões e imagens socialmente compartilhados também integram a cultura das organizações, sendo bastante difícil modificá-los. Por outro lado, as relações entre homens e mulheres costumam ser moldadas por estes referenciais, definindo expectativas de comportamento.

Além disso, há que se considerar que a maior parte das organizações, principalmente as empresariais, possuem características nitidamente masculinas (COLLISON; COLLINSON, 1989; CALÁS; SMIRCICH, 1998; NKOMO; COX JR, 1998). Em boa parte delas, predominam a racionalidade e critérios como eficiência, agressividade, vigor e orientação para decisões, que são valores normalmente tidos como masculinos. Na dinâmica organizacional, isto contribui para desequilibrar o "jogo de forças" em favor da dimensão masculina, estimulando o *Animus* das mulheres que buscam garantir o seu espaço profissional. Como vimos, nos homens a *Anima* desencadeia impulsos emocionais e eróticos, e nas mulheres, o *Animus* intensifica o lado racional e pró-ativo.

As dificuldades que aparecem, neste processo, são esperadas: os comportamentos advindos do *Animus* na mulher conflitam com as suas dimensões femininas e podem intensificar os dilemas que circundam a meia-idade. Assim, exacerba-se o sentimento de culpa pelo tempo subtraído da convivência familiar e as cobranças em relação ao seu papel como mães, que podem ser agravados pela escolha de uma maternidade tardia. Outras conseqüências deste processo são, também, previsíveis: se as mulheres não se "masculinizam", estão fora do "jogo"; caso o façam, são criticadas por "tentar desempenhar um papel de homem". Assim, irritações de parte a parte podem emergir a qualquer momento e os resultados são disfunções comportamentais, como o assédio moral e sexual, além de discriminações e outros tipos de sabotagem.

A literatura (BELLE, 1994; PERREAULT, 1994) também demonstra que, de um modo geral, o espaço conquistado pelas mulheres no mercado de trabalho ainda está em processo de consolidação, pois apesar dos estereótipos tradicionais estarem passando por uma considerável mudança, eles ainda vigoram em muitas empresas, uma vez que, também, permeiam a sociedade. Além disso, as estruturas de oportunidades são, geralmente, segmentadas de modo a favorecer a conquista masculina de postos de prestígio e poder. Geralmente os cargos gerenciais mais altos não costumam ser reservados às mulheres e nem aos homens que não se adequam aos padrões habitualmente valorizados.

Os atributos masculinos continuam a ser mais enfatizados que os femininos, até mesmo porque o atual contexto de competição econômica e profissional favorece este viés. Em alguns casos, há uma discriminação aberta, e, até mesmo, assédio sexual, mas normalmente a discriminação é mais sutil, pouco visível aos olhos dos próprios executivos homens, que a negariam prontamente. Do ponto de vista junguiano, percebe-se que aos conflitos da crise de meia-idade somam-se os conflitos entre os aspectos masculino e o feminino no ser humano.

## CONCLUSÃO

A análise, anteriormente realizada, demonstrou que a dinâmica organizacional e o processo de individuação parecem ser regidos por lógicas conflitantes. Isto de certa forma justifica porque alguns executivos e executivas, ao alcançarem a meia-idade, desejam e, por vezes realizam, uma mudança radical em suas carreiras, como abrir um negócio próprio, fazer consultoria como autônomos, atuar na área acadêmica, ou mesmo mudar de profissão.

Apesar disso, é preciso considerar que o processo de individuação e a atuação no contexto organizacional não são mutuamente excludentes, pois ao atingir um novo nível de consciência psíquica o indivíduo pode, também, solucionar seus conflitos e ambivalências em relação à organização decidindo por uma permanência na mesma. Sob um outro ponto de vista, uma visão melhor dimensionada sobre a importância das características relacionadas aos arquétipos do velho sábio ou da velha sábia, em sua maior proximidade com o *Self* no indivíduo que se encontra na meia-idade, poderia ajudar a redefinir o papel deste indivíduo na organização, uma vez que, também, seriam valorizadas suas habilidades de sênior e conselheiro.

Por outro lado, é importante frisar que o entendimento do processo de individuação, talvez, possa contribuir para a melhoria das relações interpessoais nas organizações, na medida em que o indivíduo for chamado a refletir e a amadurecer certos aspectos de sua personalidade. As energias desencadeadas pelo processo de individuação, também, podem alterar positivamente a dinâmica organizacional, pois conduzem à busca de um equilíbrio que tem um grande potencial criativo, por trazer à tona características negligenciadas ou desconhecidas da personalidade de cada indivíduo.

No que se refere à integração dos opostos, a exemplo das pessoas, toda organização, por mais masculina que pareça, possui uma dimensão feminina que não deve ser desconsiderada: não há masculinidade e feminilidade, mas masculinidades e feminilidades, e estas, também, estão presentes na esfera organizacional. Seguindo o pensamento jungiano, além de reconhecer as diferenças, é fundamental que se perceba a importância da complementariedade entre as dimensões masculina e feminina nas organizações.

Conforme sugerem alguns recentes estudos realizados no Brasil, estas dimensões se completam (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004) e, embora as práticas e discursos organizacionais reforcem as assimetrias de gênero, isto não ocorre sem resistências, pois existe um movimento de mudança no que se refere ao quadro de perpetuação da dominação masculina sobre o feminino nas organizações (BRITO; CAPELLE; BRITO; MELO, 2004). Considerando que as organizações hoje são permeadas por uma enorme diversidade cultural, o equilíbrio sugerido por Jung pode gerar *insights* para constituir relações mais saudáveis e integradas.

No Tai Chi chinês, o continente de opostos sugere este equilíbrio: o masculino e o feminino, a terra e o céu, a noite e o dia, o negro e o branco são contidos por uma forma redonda. Porém, em Lao-Tsé, encontramos: "Havia algo sem forma, porém completo;/ Existente antes do céu e da terra; / Sem som, sem substância,/ De nada dependente, imutável, Impregnando tudo, inquebrantável./ Pode-se considerá-lo a mãe de todas as coisas sob o céu". O sábio sugere que éramos um e nos dividimos em opostos. Assim, nosso maior desafio é dialogarmos com as diversidades para atingirmos um maior equilíbrio, de modo que a relação entre os opostos em nós possa estar mais próxima de uma unidade harmoniosa.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; BILLIG, Y. Gender and Organization: Toward a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, v.13, n.1, p.73-106, 1992.
- AURELIO, J. M. Using jungian archetypes to explore deeper levels of organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, v. 4, n.4, p.347-368, December 1995.
- BAHIA, M.C.; FERRAZ, M.A. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWLES, M. L. The Gods and Goddesses: personifying social life in the age of organization. *Organization Studies*, v. 14, n.3, p.395-418, 1993.
- BRITO, M. J; CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. M.; MELO, M. C. O. L. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *Revista de Administração de Empresas – Eletrônica*, v.3, n.2, jul./dez. 2004.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. O ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEEG, S. R.; HANDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARR, A. Jung, archetypes and mirroring in organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n.5, p.477-489, 2002.
- CASTRO, R. Gênero nas organizações: os casos do Projeto Axé e da Fundação Cidade Mãe, em Salvador. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.
- CRAMER, L.; BRITO, M. J.; CAPELLE, M. C. A. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. *Organização & Sociedade*, v. 9, n.24, p.25-37, mai./ago. 2002.
- COLLINSON, D; COLLINSON, M. Sexuality in the workplace: the domination of men's sexuality. IN: HEARN, D.; SHEPPARD, P.; TANCREED, S.; BURELL, G. *The Sexuality of Organization*. London: Sage, 1989.
- GHERARDI, S. *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage, 1995.
- HANZE, M. A. Multiplicity and change in persons and organizations. *Journal of Organizational Change*, v. 7, n.6, p.72-81, 1994.
- HEARN, J.; PARKIN, W. Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. *Organization Studies*, v. 4, n. 3, p. 219-242, 1983
- HENDERSON, J. L. Os mitos antigos e o homem moderno. In: JUNG, C. G. *O homem e seus símbolos*. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1992.
- JUNG, C.G. *Psicologia do inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 1971.
- JUNG, C.G. *O símbolo da transformação na missa*. Petrópolis: Vozes, 1979.
- JUNG C.G. *Estudos sobre o simbolismo de si-mesmo*. Petrópolis: Vozes, 1990.
- JUNG, C.G.; WILHELM, R. *O Segredo da Flor de Ouro*. Um livro da vida chinês. Petrópolis, Vozes: 1971.



- JUNG, E. *Animus e Anima*. São Paulo: Cultrix, 1967.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F.G. Batom, pó-de-arroz e microchips – o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão da diversidade. IN: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *The Witch Doctors*. What the management gurus are saying, and how to make sense of it. London: Mandarin, 1997.
- MILLS, A; TANCRED, P. (eds.) *Gendering organizational analysis*. London: Sage, 1992.
- MORGAN, G. Explorando a caverna de Platão: as organizações vistas como prisões psíquicas. IN: MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e Identidade nas organizações. In: CLEEG, S. R.; HANDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.
- PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.
- SILVA, A. L.; VILAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.
- STORR, A. *As idéias de Jung*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- VON FRANZ, M. L. O processo de individuação. In: JUNG, C. G. *O homem e seus símbolos*. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1992.
- VON FRANZ, M. L. *C.G. Jung. Seu mito em nossa época*. São Paulo: Cultrix, 1975.
- PAES DE PAULA, A. P.; WOOD Jr, T. Pop-management. *Revista Ciência Empresarial*, v.2, n.1, p.17-34, jan./jun. 2002.
- ZANETTI, L. A. Leaving our father's house. Micrologies, archetypes, and barriers to conscious femininity in organizational contexts. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n.5, p.523-537, 2002.

# ESPAÇO RELIGIOSO E ESPAÇO TURÍSTICO: SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS E AMBIGÜIDADES NO SANTUÁRIO DO CARAÇA/MIG

Denise Pereira\*  
Alexandre de Pádua Carrieri\*\*

## RESUMO

Este artigo procurou elaborar um encontro entre os estudos organizacionais e os temas cultura e espaço. Tem como objetivo evidenciar mudanças das significações culturais dos atores sociais da Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Santuário do Caraça, em que parece existir um *confronto* entre esta ser um espaço religioso e um espaço turístico. Na abordagem empírica, procedeu-se um estudo de caso em que se procurou captar histórias, configurações, fronteiras, ambigüidades, enfim, expressões e significações de dirigentes e funcionários sobre suas próprias realidades. Embasado nas dimensões teóricas e na análise do discurso, este trabalho buscou estudar as diversas entrevistas não estruturadas, realizadas no período de novembro/2002 a junho/2003, no sentido de trazer à tona as mudanças das significações culturais. O Santuário do Caraça e os atores que lá trabalham e vivem estão vendo suas histórias – significações, identidade, imagem – mudarem, assim como o espaço, que era apenas religioso e transforma-se em espaço turístico.

## ABSTRACT

This article aimed at elaborating an encounter among Organizational Studies and themes such as culture and space. It has the objective of evidencing the changes occurred in the cultural significations of the social actor - Caraça Particular Reserve of the Natural Patrimony (RPPN - Reserva Particular do Patrimônio Natural Santuário do Caraça) - a place where an "opposition" seems to exist. Is RPPN a religious or a tourist place? The empirical approach of this research presents a case study, in which a search for the histories, configurations, frontiers and ambiguities takes place, in a way to prospect the expressions and significations of managers and employees about their own realities. Based on the theoretical dimensions and on the Discourse Analysis, the present article aimed at analyzing the diverse non-structured interviews that took place between November 2002 and July 2003, in order to feature the changes of the cultural significations. The Caraça Particular Reserve (RPPN), and the social actors that work there are seeing their history - significations, identities, images - modify right in front of their eyes. Previously, solely a religious site, the place is now attracting visitors, for being a tourist spot.

\* Profª PUC/MG

\*\*Prof. Cepead/UFMG

## INTRODUÇÃO

Nos estudos organizacionais, o tema da cultura e das significações culturais tem sido apresentado sob dois enfoques principais: o da cultura como variável gerencial e outro como metáfora da própria organização. As referências teóricas aqui adotadas localizam-se no segundo caso. Conjuntamente, priorizou-se a ótica das significações culturais na perspectiva de análise denominada fragmentação, por Martin (1992), pois esta tende a permitir o destaque das significações ambíguas entre sujeitos, grupos e, portanto, as significações residentes e, ao mesmo tempo, construtoras das organizações. Aborda-se, também, o tema associado ao espaço organizacional, de modo particular, para constituir elementos que permitam identificar os espaços religioso e turístico, na organização pesquisada.

Outrossim, este artigo tem como objetivo evidenciar as mudanças das significações culturais dos atores sociais da Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Santuário do Caraça, em que se manifestam elementos de confronto na medida em que o espaço religioso, gradativamente, tornou-se um espaço turístico. A pesquisa aqui apresentada desenvolveu-se a partir de um processo de visitas, entrevistas e dinâmicas de grupos, buscando captar elementos do discurso vigente entre os membros da direção (dois), da gerência intermediária (dois) e de trabalhadores da base operacional da rede de serviços locais (quatro entrevistados individualmente e relatos de quarenta e seis participantes das dinâmicas de grupos, durante processos de capacitação profissional). As informações da pesquisa permitem perceber complexas articulações entre a organização proprietária da RPPN Santuário do Caraça, a Província Brasileira da Congregação da Missão – PBCM (1988) – e diversos agentes parceiros e patrocinadores, como a Igreja Católica, o Estado, empresas privadas, organizações da sociedade civil e, sobretudo, sujeitos da comunidade rural local. Tais articulações visam à sustentação do patrimônio histórico secular ali constituído, antes entidade missionária e educacional, hoje, santuário e empreendimento turístico, com ênfase em turismo religioso e de natureza.

De modo especial, buscou-se captar as dificuldades e possibilidades vivenciadas no processo de gerenciar frente às contradições postas pelo relacionamento entre os espaços da *práxis* religiosa e da gestão das atividades comerciais de turismo. Destacam-se, nesse processo, as exigências da gestão do trabalho assalariado e a realização e controle de tarefas tão distintas quanto a gestão ambiental, o cuidado com a paróquia e os paroquianos, a manutenção de instalações físicas e a condução administrativa cotidiana numa organização sem fins lucrativos, mas que hoje depende da sustentabilidade de atividades turísticas.

O corpo do texto é formado por três seções temáticas principais: a seção 2, sobre as significações culturais e o espaço organizacional, seguida das orientações metodológicas para a análise do discurso (seção 3), e a seção 4, sobre a RPPN Santuário do Caraça, um pouco de sua história, as imagens, significações e ambigüidades que se expressam na constituição da organização e dos diversos espaços que a constituem.

## CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS: SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS E ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Os temas cultura e espaços não são temas que se cruzam freqüentemente nos estudos organizacionais. O tema cultura, segundo Carrieri, Junquillo e Silva (2003), tem aparecido com freqüência nos estudos organizacionais, enquanto que o do espaço simbólico, segundo Alcadipani e Almeida (2000), é geralmente negligenciado e tomado como elemento neutro dos discursos, das práticas administrativas. Este estudo busca promover uma reflexão entre esses dois temas, partindo da premissa de

que, nas organizações de hoje, as mudanças nas significações culturais promoveriam duas estratégias: a primeira, provocar um desenraizamento real e simbólico nos espaços sociais; a segunda, tentar fazer com que a organização, por sua vez, apareça como um novo espaço, um possível lugar de profundo enraizamento, em que novas significações para as conquistas pessoais dos atores poderiam ser construídas.

## AS SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS: A PERSPECTIVA DA FRAGMENTAÇÃO

Os estudos sobre cultura, como uma dimensão que permeia e constrói organizações sociais, têm sido ampliados no âmbito. O desenvolvimento da temática trouxe uma partição do objeto de estudo, segundo distintas orientações teórico-metodológicas e, por que não dizer, epistemológicas. Da sua origem na antropologia e de seus matizes prevalece o clássico conceito de Tylor (1871), inaugurando uma *equação* entre os conceitos de civilização e cultura. A antropologia contemporânea, segundo Durham (1977, p. 34), adotou uma perspectiva significacional de análise das sociedades, traduzindo o conceito de cultura como “um processo pelo qual os homens orientam e dão significado às suas ações através de uma manipulação simbólica que é atributo fundamental de toda a prática humana”.

A análise da cultura é a análise de dinâmicas das significações culturais, em processo contínuo de reestruturação das significações que são condição e produto da prática social. Para Barros (1993), a análise da cultura nas sociedades complexas deve considerar a existência de diferentes sistemas simbólicos, suas fronteiras, ambigüidades; as concepções capazes de atribuir sentido às significações sociais figuram de forma explícita no comportamento e no discurso dos indivíduos e, às vezes, fora da consciência momentânea do comportamento expressivo,

a busca de compreensão deste território de referência não deve, contudo, como diz Geertz (1978), representar a construção de um “Continente de Significados”, onde o antropólogo “mapeia sua paisagem incorpórea” [...]. A busca é do acesso ao mundo conceitual do outro na tentativa de compreender as respostas que estes deram aos seus desafios, e assim fazendo, possibilitar a emergência de um diálogo intersubjetivo entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados (BARROS, 1993, p. 8, grifos do autor).

E, por fim, a análise da cultura exige um processo de comunicação na medida em que necessita combinar esquemas de referências do pesquisador e do sujeito pesquisado.

Da discussão aqui delineada, pode-se caminhar para compreender as dimensões que a cultura assume no âmbito dos estudos organizacionais. Cavedon e Fachin (2000), assim como Carrieri (2001), apresentam extensa e detalhada leitura sobre o conjunto significativo desses estudos, o que nos permite captar em essência suas reflexões e conclusões a respeito do desenvolvimento do tema. Em termos gerais, esses pesquisadores, corroborando percepções como as de Alvesson (1993) e Smircich (1983), consideram que há duas grandes vertentes de estudos derivadas de escolas do pensamento antropológico.

A primeira, de orientação funcionalista, parte da consideração de que a cultura se apresenta como uma variável que interfere no desempenho organizacional, promovendo-o em níveis satisfatórios segundo padrões e metas gerenciais ou por meio de manifestações de resistências, reduzindo a racionalidade à racionalidade econômica. Essa concepção define uma *cultura organizacional*, portanto, significando que cada organização tem uma cultura própria, capaz de ser mapeada em relação a padrões e significações de seus membros, em correlação ou contraposição aos da organização, postos pela alta administração.

A segunda define cultura como uma metáfora, como cultura nas organizações. Assim, trata de conceber a organização como expressão viva e mais simbólica

das formas e projeções da consciência humana. Nessa perspectiva, os aspectos simbólicos, tal como a ocupação do espaço, são analisados para que se compreenda melhor a organização que, agora, é vista não como um dado concreto, mas como resultado de interações humanas (sociais). Desse modo, tal abordagem permite o tratamento da organização considerando-a inserida e em interações com o ambiente que a envolve, levando-se em conta as condições materiais, econômicas e políticas e as relações entre a organização e os agentes sociais que nela atuam. Ainda para essa abordagem metafórica, nenhuma manifestação cultural pode ser compreendida fora de um contexto, sem se pensar a biografia, a história, a percepção e a interpretação desses atores. É por meio da cultura que os indivíduos percebem a realidade social e constroem também os significados para suas vidas.

O trabalho de Martin (1992) destaca-se sobre os estudos da abordagem da cultura como metáfora, principalmente, quando a pesquisadora apresenta suas três perspectivas de análise das significações culturais nas organizações: a perspectiva da *integração*, que trata da coesão em torno do discurso da alta administração; a *diferenciação*, que traduz as especificidades de grupos, subgrupos ou subculturas e suas respectivas percepções e significações da organização, de suas práticas e valores, formas de tratamento etc.; e a *fragmentação*, que capta as significações culturais sob a ótica do indivíduo, portanto, das incertezas, das ambigüidades, da *diférance*, explorando a complexidade, as desigualdades e contradições entre uma manifestação cultural e outra.

A perspectiva da fragmentação, segundo Cavedon e Fachin (2000, p. 1) "consiste na visão de que, em verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização". Por essa perspectiva, evidenciam-se mais facilmente as culturas como um processo historicamente construído que tem como principal aspecto estar centrado na interação das pessoas que compõem a organização. Essa interação é vista como tendo uma gama enorme de variedade, como, por exemplo, a pobreza, a poluição, as relações homem-mulher, as drogas, a fome etc. A confusão que imperaria no mundo, a diversidade de identidades que aparece entre as pessoas e a transformação constante do ambiente, da organização e dos grupos tornam impossível estudar cultura sob um enfoque único, coeso, e fazem com que seja, também, incongruente estudar os grupos – internamente – como se fossem ilhas de claridade ou clareiras. Selva e teia são as duas metáforas mais usadas para representar essa perspectiva. É preciso prestar atenção nos vários elementos da cultura – valores, práticas, normas, rituais, arranjos físicos, mitos, crenças – pois manifestam sempre algum poder, evidenciando ao pesquisador uma miríade de combinações e de pontos de vista abertos a muitas interpretações. Qualquer interpretação é influenciada, também, por história, biografia e fatores sociais nos quais estão mergulhados o evento estudado, as pessoas envolvidas e o pesquisador. Resumindo, a fragmentação possibilitaria apreender a cultura como um processo histórico que nasce da interação entre as pessoas nas sociedades, nas organizações, nos grupos...

Dois críticas, contudo, se fazem a essa perspectiva (ALVESSON, 1993) em que, muitas vezes, o indivíduo é considerado como não tendo poder algum, incapaz, portanto, de contribuir para minar os discursos hegemônicos, ou é senhor de uma liberdade quase absoluta, livre das amarras sociais, organizacionais etc. No primeiro caso, o indivíduo sempre acabaria aceitando as significações – o sistema simbólico – criado pela classe dominante, pela alta administração. Deixam-se de lado as contradições, as ambigüidades que podem ser evidenciadas nos discursos, nas ações, que mostrariam uma contraposição. Um grande avanço para essa perspectiva seria considerar o indivíduo como capaz de (re-)criar seus significados, suas representações, assim como seu sistema simbólico e seus discursos, vendo as práticas de resistência também como fonte de oposição ao que lhe é determinado. No segundo caso, reluta-se em aceitar que os indivíduos são produtos de relações sociais, imperando uma visão individual e subjetiva da construção social da realidade. Nega-se que a consciência humana é formada, conforme Fiorin (1988), pelo conjunto dos valores, das normas, dos discursos interiorizados pelos indivíduos ao longo de suas vidas.

Por meio do discurso dos sujeitos locais, captam-se e analisam-se as transformações nas dimensões simbólicas organizacionais. É pelos discursos que as organizações são mantidas, construídas e, até, ativadas. Dessa forma, a alta complexidade das interações, os paradoxos, a falta de clareza e a diversidade aparecem nos discursos. Os discursos não surgem do nada, são co-construídos pelas pessoas. Deve-se reconhecer tanto a responsabilidades delas como a do ambiente, da organização, da sociedade. De todo modo, para Alvesson (1993), ao se estudar a cultura e seus elementos pelos discursos, pode-se fazer uma ligação entre os aspectos racionais das políticas, estratégias, decisões gerenciais e os aspectos subjetivos e comportamentais das ações e práticas dos atores organizacionais, pois os discursos, como os valores, percorrem a empresa como um todo.

Outrossim, as significações culturais apresentam e representam especificidades do espaço organizacional, caracterizando-o e, principalmente, apontando, mais do que traços, as fragilidades e potencialidades organizacionais. No caso específico deste artigo, o confronto das significações culturais construídas em um espaço religioso – o Santuário do Caraça – que se transforma em espaço turístico – a RPPN Santuário do Caraça – reflete a ocupação dos espaços simbólicos e físicos pelos atores organizacionais.

### ESPAÇO SIMBÓLICO: ESPAÇO RELIGIOSO, ESPAÇO TURÍSTICO E ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre espaços organizacionais, como resgatado por Mac-Allister (2003), são recentes e restritos, mas, de certo modo, vão se tornando mais significativos quando se analisa a organização frente ao território, ao lugar, às redes organizacionais, à mundialização das relações socioeconômicas, às correlações entre dimensões locais e globais da produção e, não menos importante, da vida frente aos impactos desses movimentos. Da mesma maneira, ao se avançar nos estudos sobre o poder local, a gestão social, as interorganizações, a sustentabilidade de empreendimentos promotores do desenvolvimento social, a questão ganha relevância, pois pode compor o leque de trabalhos sobre a identificação dos espaços produzidos e identificados no âmbito dos estudos sobre a territorialidade e os espaços concretos e simbólicos nos quais operam empreendimentos econômicos. Para Mac-Allister (2003, p. 2) “é na indissociável relação entre a dimensão social e a dimensão espacial, bem como entre essas dimensões e a dimensão temporal, que se coloca a emergência do espaço organizacional para a gestão” e, quiçá, para as experiências que, de algum modo, podem ser definidas como de gestão social.

No campo das organizações, os estudos sobre espaço foram marcados por obras como a de Pagés et al. (1987) sobre as organizações totais e formas de exercício de poder e controle psíquico, apontando elementos do espaço simbólico, ou pela análise de Alcadipani e Almeida (2000) sobre espaços físicos, privilegiando formas de racionalização técnico-econômica e exercício do controle sobre a ação e o uso de recursos produtivos. Em muitos casos, os espaços simbólicos são tratados de modo implícito entre outras questões consideradas mais importantes. Deve-se lembrar que o campo de pesquisas efetivamente dedicado ao espaço é a geografia, mas o tema apresenta-se como objeto de estudos transdisciplinares. As definições seminais são da geografia, em que se destaca, no Brasil, toda a **produção científica e intelectual de Milton Santos**. De forma sintética, esse autor insiste

<sup>1</sup> Sobre esse autor Vasconcellos (2003) elaborou a seguinte síntese: “Para Milton Santos (1978), o espaço é um conjunto de formas representativas de relações espaciais do passado e do presente, ... uma estrutura representada por relações sociais... que se manifestam através de processos e funções (p.122). Em 1985, ele afirma que o espaço é uma instância da sociedade, como a instância econômica e a instância cultural-ideológica (p.1). Os elementos do espaço seriam os homens, as firmas, as instituições, o meio ecológico e as infra-estruturas (p.6). Esses elementos estariam em relação formando um sistema (p.14).” (p.4).

que o espaço é formado por dois componentes interativos essenciais, a saber, "(a) a configuração territorial, isto é, o conjunto de dados naturais, mais ou menos modificados pela ação do homem, através dos sucessivos 'sistemas de engenharia'; (b) a dinâmica social ou o conjunto de relações que definem uma sociedade em um dado momento" (SANTOS, 1996, p. 111).

Como categoria do conhecimento geográfico, o espaço foi transposto e apropriado para designar dimensões de sistemas organizados e as relações que neles se desenvolvem, portanto, relativas ao território e à territorialidade, entendidas como conjunto de ações e de comportamentos individuais e grupais que podem afetar ou produzir fenômenos e relações sociais. Um exemplo disso é o estudo de Carrieri e Pereira (2003), que demonstra como a apropriação do espaço traduz a maneira pela qual ele é ocupado por objetos, atividades, indivíduos, grupos etc. No caso particular de uma organização, o domínio sobre o território refletiria como os grupos dominantes apropriam-se da produção dos espaços simbólicos e físicos, a fim de poderem exercer um maior grau de controle sobre os indivíduos. O território pode ser visto, então, não somente pela perspectiva do domínio físico, mas de uma apropriação que incorpora, segundo esses autores, a dimensão simbólica e se pode mesmo dizer de identidade, afetiva. O território preenche o espaço com conteúdos particulares, relacionados a construções históricas entre as pessoas, organizações, Estado.

Para efeito deste trabalho, o tema do espaço apresenta-se com uma dupla configuração na organização, sendo, ao mesmo tempo, um espaço religioso e turístico. Evidentemente, identifica-se um espaço antecedente, como o da própria produção. O espaço religioso é milenarmente constituído em nossa sociedade, cria e traduz significados e relações centrados nos mistérios da fé e na ordem hierárquica e disciplinar da Igreja. No caso específico da religião católica, as referências ao comportamento humano e social, as práticas, cerimoniais, rituais etc. exigem e constroem espaços físicos e simbólicos organizados conforme preceitos e significações próprios à sua ética. Considerando, como Santos (1996), que o espaço é uma categoria estrutural, a partir do qual se estabelecem relações, pode-se dizer que, no espaço religioso, existiriam relacionamentos e comportamentos constitutivos e construídos sob certas crenças, valores, histórias e propósitos que, por sua vez, exigem e estabelecem limites adequados àquela ética e estrutura.

O espaço turístico, por sua vez, é constituído por relações de consumo, para alguns, consumo de paisagem, para outros, consumo de território, mas, de modo consensual, na sociedade capitalista, consumo de mercadorias, consumo de serviços, portanto, espaço de relações de trabalho, comércio, produção e lazer, entretenimento, viagem, transporte, hospedagem, alimentação etc. (GUERRA, 2002; RUCHKYS, 2003). Ainda que espaço de contemplação, de exercício do tempo livre, do ócio e de realização de atividades prazerosas, o turismo é, também, um fenômeno social que se constitui como espaço de negócios, de transações econômicas, de controle do uso do espaço e do território. Pode-se concluir que o espaço do turismo é construído para produzir resultados racionalmente estabelecidos.

A questão dos espaços turísticos tem suscitado inúmeros enfoques e abordagens, seja do ponto de vista da geografia, do planejamento turístico, do urbanismo, das ciências sociais e humanas. Na complexidade das relações sociais que se estabelecem, identifica-se exatamente a proliferação das ambigüidades, das contradições e, sobretudo, das estratégias de lucratividade, de sustentabilidade econômica por um lado e, por outro, de preservação, conservação, liberdade de escolha, construção de sentidos e significações próprias do lugar; de um lugar e dos sujeitos que o habitam e nele se relacionam (CARNEIRO, 1995; OMT, 1999; RUCHKYS, 2003).

Os espaços produzidos pela indústria do turismo<sup>2</sup> tendem a não apresentar vínculos sociais, identitários e, talvez o mais importante, vínculo de memória entre as

<sup>2</sup> Não se trata de discutir a problemática de localização setorial do turismo, mas uma referência ao turismo de massa, dos grandes negócios, da economia de escala dos países centrais e seus impactos socioeconômicos.

peças que o visitam e o lugar, constituindo-se, dessa forma, em um não-lugar (CARNEIRO, 1995; GUERRA, 2002). Nesse sentido, considera-se que, na indústria do turismo, as relações são artificiais, se realizam via simulacros, com conceitos, muitas vezes, mistificados de lazer e de história, criando mesmo um *glamour* mercadológico de reificação da própria mercadoria turismo. Então, é na transformação dos espaços turísticos em não-lugares, podendo-se mesmo dizer, em cenários e espetáculos, que esses espaços podem ser planejados, gerenciados e dirigidos. É com essa conotação que Augé (1994, p. 73) explicou: "se um lugar não pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá o não-lugar".

## CAMINHOS PARA SE ENTENDER AS SIGNIFICAÇÕES DO ESPAÇO RELIGIOSO E DO ESPAÇO TURÍSTICO

Na abordagem empírica desta pesquisa, procedeu-se a um estudo de caso na Reserva Particular do Patrimônio Natural Santuário do Caraça. Focalizou-se a história desse espaço religioso e sua transformação em um espaço turístico. Para Mumby e Clair (1997), as pesquisas sobre as histórias das organizações ganham cada vez mais ênfase nos estudos organizacionais. Esses autores apontam a análise das narrativas como fontes importantes para o conhecimento sobre as organizações. Estudam-se, então, somente as narrativas e observa-se como elas percorrem os diferentes grupos e atores organizacionais.

As narrativas elaboradas pelos entrevistados revelaram a articulação entre as transformações culturais e a ocupação e desocupação dos espaços, ou melhor, as transformações de uma organização religiosa em uma organização turística. Coube, então, aos pesquisadores buscarem identificar as práticas descritas nos discursos dos atores sociais, pois é por meio delas que ocorre a materialização de construção das velhas e novas significações, dos desejos, das explicações, das justificativas e racionalizações existentes na formação social (e organizacional) em que os indivíduos estão inseridos.

Pela análise dos discursos (AD), investigam-se os textos escritos e a interação oral (formal e informal) que se processava na organização e entre as pessoas. Os discursos desempenham um papel ativo na passagem do subjetivo (as significações dadas pelos atores sociais e organizacionais a novas práticas gerenciais e ao novo espaço organizacional) para o objetivo (a linguagem escrita e falada) (FARIA e LINHARES, 1993). Por esse motivo, para este trabalho, a AD é considerada uma ferramenta adequada na investigação e compreensão das significações culturais e espaciais nas organizações.

Assim, embasado nas dimensões teóricas e na AD, este trabalho buscou tratar um rol de entrevistas não estruturadas, realizadas no período de novembro/2002 a junho/2003. Foram entrevistados os dirigentes do Santuário do Caraça, a coordenadora ambiental, o coordenador de serviços gerais e diversos funcionários dos setores de copa e cozinha, governança e manutenção. Buscou-se captar as significações culturais expressas pelos que ali vivem, convivem e trabalham. Além das entrevistas, coletaram-se depoimentos espontâneos de funcionários de vários setores e de grupos de funcionários. Um momento especial para o conhecimento dos traços organizacionais ocorreu por ocasião das dinâmicas de grupo desenvolvidas como parte de um projeto de requalificação profissional<sup>3</sup>, cujo objetivo central foi promover reflexões sobre a atuação coletiva e a melhoria do aten-

<sup>3</sup> O projeto de requalificação profissional no qual ocorreram as dinâmicas de grupo, se refere a atividade de extensão universitária, vinculada ao Programa Socioambiental do Caraça, desenvolvido pela PUC Minas, desde 2002.



dimento ao visitante, bem como estimular os processos de integração e compreensão da dinâmica organizacional. Os relatos e depoimentos colhidos durante as dinâmicas enriqueceram a identificação das metáforas e imagens que se projetam sobre o Caraça. Além das entrevistas e depoimentos segundo elementos de análise do discurso, procedeu-se à análise documental em busca de captar significações culturais associadas ao discurso da direção e dos funcionários.

## RPPN SANTUÁRIO DO CARAÇA: HISTÓRIA, IMAGENS, SIGNIFICAÇÕES E AMBIGÜIDADES

### INTRODUÇÃO À HISTÓRIA DO SANTUÁRIO DO CARAÇA

O Santuário do Caraça consolidou-se ao longo de mais de dois séculos de existência, tendo como referência central o acolhimento da vida religiosa. Expressivos escritos a respeito dessa instituição são de autoria do Padre José Tobias Zico<sup>4</sup>, um dos expoentes de sua história recente, seja como dirigente da casa, seja como sujeito e escritor da vida que ali se construía. A longa história do Caraça tem forte significação religiosa e educacional, bem como demonstra sua contribuição para a formação intelectual de parcela da elite mineira e brasileira, principalmente, entre os políticos<sup>5</sup>. É também uma história de crises e dificuldades de sustentação econômica, seja por sua localização, relevo, propósitos ou quadros necessários à sua viabilidade educacional e financeira.

Consta que, desde 1770, a partir da construção de uma primeira capela dedicada a Nossa Senhora Mãe dos Homens e a São Francisco das Chagas, pelo eremita português Irmão Lourenço, a Serra do Caraça foi ocupada de modo sistemático por motivações religiosas, por meio de peregrinações. O objetivo de seu fundador, declarado em testamento, era de que ali se instalasse "hospício para residência de missionários e um seminário para meninos [...] onde pudessem aprender as primeiras letras, [...] o carisma vicentino: evangelizar os pobres, principalmente os camponeses e oportunizar a formação do clero" (SOUZA, 1999, p. 22).

Após a decadência de sua primeira fase, com a morte do Ir. Lourenço, o Caraça foi concedido aos recém-chegados padres da Congregação da Missão – Lazaristas ou Vicentinos – por Dom João VI, em Carta Régia de 31/01/1820. Desde então, os representantes dessa Congregação construíram e desenvolveram diversas atividades que se complementaram e se modificaram ao longo de quase 200 anos. Em linhas gerais, inicialmente, promoveram a pregação de missões pela região e criaram um Colégio, transferido para Campina Verde, no Triângulo Mineiro, em 1842. No período de 1854 a 1882, abrigou o Seminário Maior de Mariana; e sendo reaberto, o Colégio "alcançou grande desenvolvimento religioso e cultural" (PBCM, 1999, p. 3).

Como organização religiosa e educacional constituída por uma congregação masculina, o Santuário do Caraça se desenvolveu num modelo com rígidos padrões disciplinares, austeridade e alto nível de ensino e erudição. O Caraça como

(001) escola e seminário eminentemente masculino sempre foi extremamente fechado às relações com as comunidades locais e com a sociedade em geral. Realizavam-se as trocas ou as relações entre as organizações afins, com as famílias dos internos ou dos candidatos, mas não com as

<sup>4</sup> O Padre José Tobias Zico deixou extensa bibliografia sobre o Caraça. Destacando-se: *Caraça, peregrinação, cultura e turismo*. Belo Horizonte, 1976 e *Caraça, ex-alunos e visitantes*. Santa Bárbara, 1976.

<sup>5</sup> Destacam-se, entre muitos outros grandes homens formados pelos padres lazaristas ou vicentinos, da PBCM, Artur Bernardes e Afonso Pena. Consta que Juscelino Kubstcheck ajudou a fundar a Associação de Ex-alunos Lazaristas e Amigos do Caraça -AEALAC -, em 1949.

pessoas em geral. As mulheres, quando visitavam seus filhos, eram recebidas numa sala à parte, específica para esse fim; não podiam adentrar as áreas de convivência e trabalho dos padres e alunos (PBCM, 1999, p. 4).

A despeito das especificidades das práticas educativas (masculinas) locais, é provável que o sistema adotado não se distinguisse substancialmente de outros colégios e seminários da Igreja Católica. No entanto, o que se destaca no fragmento discursivo 001 é o isolamento do mundo, do ambiente local que o circundava, evidenciando um mundo-a-parte: o espaço religioso e educacional do Caraça.

Este espaço isolado do mundo persistiu até a mudança para o novo uso turístico. No fragmento abaixo (002), revela-se o fim do espaço religioso e educacional. Nas palavras que abrem o Documento "Plano de Ação para o Caraça" (1999), está registrado:

(002) Colégio, seminário e missões foram as atividades que projetaram essa Casa no cenário social e eclesial brasileiro. Em 1912, o colégio encerrou suas atividades; em 1930, terminou a atividade das missões; o Caraça continuou a funcionar, sobretudo como Seminário Menor da Congregação da Missão, até o trágico incêndio de 28/5/1968. No total, mais de 11.000 alunos passaram pelo Caraça, formando uma grande legião de jovens, "para o serviço de Deus e da Pátria" (PBCM, 1999, p. 3).

Após o incêndio que destruiu todo um prédio do Seminário e a sua conseqüente desativação, ocorreu um período de relativo abandono das instalações, o que originou um descontrole das visitas, do número de visitantes, das ações desses visitantes, ou seja, por causa da desocupação do espaço físico do Santuário surgiu um determinado tipo de *turismo*, denominado de predatório e vândalo. Pode-se considerar tal situação como resultante de um movimento sobre o qual os padres, dirigentes locais, não tiveram poder de decisão, a princípio. Contudo, a reconstrução do Santuário permitiu a absorção do fluxo de visitantes, religiosos ou não, curiosos em relação a um patrimônio tão significativo e à exuberância da natureza circundante.

Do público inicial de turistas, e não vândalos, uma parte significativa era composta por ex-alunos e seus familiares. Com o passar dos anos, a fama da beleza natural e histórica, do caráter mítico e místico do lugar, atraía cada vez mais visitantes, forçando a sua gradativa transformação. O potencial turístico é sustentado por 11.233 hectares<sup>6</sup> de riqueza natural, nascentes, ricas fauna e flora e por diversificados componentes religiosos, arquitetônicos, históricos, culturais e artísticos, considerados preciosidades do patrimônio de uma nação. O patrimônio natural se caracteriza como área de transição entre os biomas da Mata Atlântica e do Cerrado, dentro do Quadrilátero Ferrífero, no começo da Serra do Espinhaço. O patrimônio histórico e cultural engloba a primeira Igreja Neogótica do Brasil (1876), duas capelas barrocas no interior da igreja, outra capela restaurada no alto da montanha, imagens e peças sacras, a Santa Ceia, pintada por Mestre Ataíde, prédios em estilo colonial e gótico, claustros, catacumbas, adega, pinacoteca, museu e biblioteca com mais de 20 mil livros e centenas de peças no acervo.

Aos poucos, a Província Brasileira da Congregação da Missão conseguiu reverter a situação buscando retomar de modo mais organizado seu controle efetivo sobre o Caraça. Nessa retomada, a iniciativa principal estava centrada na preservação do patrimônio histórico, cultural e religioso. Para isso, foram deflagradas algumas ações como, por exemplo, a tentativa de restauração do espaço físico dos prédios abandonados e a posterior reabertura de todo o espaço para o turismo religioso, ecológico, de lazer, reuniões de trabalho etc. As iniciativas de gestão do turismo representam um contraponto aos hábitos, costumes e valores da PBCM,

<sup>6</sup> A RPPN se localiza dividida entre os municípios de Catas Altas e Santa Bárbara. Entre outras cidades próximas estão Barão de Cocais, Ouro Preto, Mariana. Fica, aproximadamente, a 130 Km de Belo Horizonte.

bem como às suas técnicas de gerenciamento seculares. Assim, o espaço do Caraça se torna maior. O isolamento descrito anteriormente (001) cede lugar a um posicionamento relacionado à sobrevivência econômica do espaço religioso. Atualmente, a RPPN Santuário do Caraça recebe cerca de 40.000 turistas ao ano, e a previsão para 2005 é de 50.000 pessoas.

Não somente de construções, edificações históricas preservadas, matas, cachoeiras e o lobo-guará sobrevivem a RPPN e o Santuário. Na tentativa de retomar o controle desse lugar, descobrem-se as suas fronteiras, nas quais há espaços não preservados, explorados por mineradoras de grande porte, nacionais e internacionais, outros espaços até mesmo devastados. Em suas fronteiras, localizadas no município de Santa Bárbara, identificam-se três comunidades, denominadas Santana do Morro ou Arranca-Toco, Sumidouro e Brumal, com cerca de 1.500 habitantes que, em certa medida, sobrevivem das atividades decorrentes do turismo no Caraça, as quais geram cerca de 70 empregos diretos. Segundo Santos (2003), a vida na comunidade de Santana do Morro é, fundamentalmente, dependente desses empregos. As outras duas, com maiores contingentes de moradores, têm fontes de trabalho e renda um pouco diversificadas. Observa-se, no entanto, que a população local não é amplamente empregada pelas mineradoras ou por outras empresas locais. A despeito da carência de dados sobre causas da não absorção da força de trabalho disponível, Santos (2003) identificou o predomínio de baixa qualificação profissional entre os habitantes locais. Além da exploração mineral e das conseqüências de ordem econômica e ambiental, aquelas de ordem social se fazem presentes e atraem a atenção dos dirigentes da PBCM em relação a essas comunidades. Gradativamente, os planos de ação para o Caraça incorporaram diretrizes para ampliar seu raio de atuação em direção ao desenvolvimento local. Para tanto, coordenam ações de pesquisa e intervenção em parceria com outras entidades, entre elas, universidades.

Os resultados das iniciativas de desenvolvimento da organização se viram definitivamente alterados desde quando, em 01/09/1994, o Santuário do Caraça foi transformado em Reserva Particular do Patrimônio Natural – a RPPN Santuário do Caraça – um dos tipos de unidade de conservação propostos pelo sistema de defesa ambiental do Brasil (Cf. Decreto n. 98.914 de 31/01/1990). Essa transformação indicou um novo eixo de atuação do complexo organizacional, trazendo outros desafios e a exigência de especialização e profissionalização no âmbito da conservação e da gestão ambiental, bem como na própria reorientação do turismo e no envolvimento das comunidades em seu projeto. Os processos de produção de conhecimento sobre a realidade local demonstram a busca por mudanças reais e simbólicas desse espaço.

## DA GESTÃO AMADORA À GERÊNCIA PROFISSIONAL?

O diferencial sobre seu perfil organizacional recente pode ser atribuído à consolidação das atividades turísticas “Essa condição só começou a se transformar quando houve a sua abertura ao turismo” (PBCM, 1999, p. 4) e efetiva procura de sobrevivência econômica do espaço religioso.

Contudo, desde os anos 1970-80, a organização conviveu de forma predominantemente amadora com a visitação pública. Ao longo do tempo, foi incorporando a pousada (isto é, direcionando o uso dos quartos do internato e seminário para hospedar os visitantes), a cozinha industrial e outros equipamentos para atendimento ao público, numa tentativa de profissionalização de serviços aos turistas. A estratégia de sobrevivência da Casa se reforça com a agricultura de subsistência que se desenvolve na Fazenda do Engenho, uma área produtiva dentro das terras da RPPN.

A estrutura operacional que sustenta o Santuário do Caraça, à época da pesquisa, contava com uma equipe de administração local, composta por dois padres lá residentes, nos cargos de direção geral e administrativa, outros padres e irmãos, em atividades de apoio operacional (em média há quatro ou cinco residentes, quase sempre idosos). A organização emprega cerca de 70 funcionários, dos quais, dois são coordenadores das questões ambientais e dos serviços gerais e os demais se dividem entre as equipes de trabalho no restaurante, lanchonete, limpeza e conservação, monitoria ambiental etc.

Na equipe dirigente, composta efetivamente por dois padres, um deles se torna o principal gestor, o diretor geral, devido a uma maior experiência, aprendida na "administração de outras casas que não são de turismo" (003).

(003) Lógico que nós, padres do Caraça, não fomos preparados para o turismo e o turismo está acontecendo. Então, com o pouco de experiência que já tinha de administração de outras casas que não são de turismo, procurei ir levando assim. Nosso turismo é o turismo religioso. Agora, eu insisto muito nisso, aqui não é hotel, motel e nem pensão. É uma pousada segundo o desejo de Irmão Lourenço [o histórico fundador da casa] (Diretor geral).

(004) Tento levar no mesmo estilo do Padre C. para que seja preservada a nossa natureza, o parque todo e também para que se dê condição do turista ser recebido aqui e se sentir bem. Nós fazemos um pouco de esforço para que o turista sinta que aqui no Caraça existe algo diferente dos outros lugares, que não é só turismo ecológico, mas também religioso e um pouco histórico (Diretor administrativo).

É o diretor geral que, segundo os entrevistados e como pode ser observado no fragmento (004), determina o estilo gerencial do Caraça. Nesse sentido, os dirigentes explicitam que o Caraça busca a sua sobrevivência econômica na exploração do turismo. Não de qualquer turismo, mas do religioso<sup>7</sup>. Lá não é hotel, motel e nem pensão (003), mas um espaço religioso, uma pousada na qual os valores religiosos devem ser respeitados e cultivados. É, também, um lugar de preservação da memória, então, com valor histórico e, hoje, se reveste de valor ambiental pela riqueza natural que agrega e com a criação da RPPN.

Pode-se dizer que o Caraça resiste ao longo do tempo como uma organização cujas tradições se reproduzem e se rearticulam, promovendo, também e ainda, a sobrevivência de uma ordem religiosa que não se configura, ou não se apresenta concretamente como tal, para a maioria de seus funcionários. Com a maioria dos trabalhadores locais, as relações se dão no plano pessoal e direto com os gestores responsáveis. Às vezes, se confundem com relações entre os párocos que os orientam e protegem. Há traços de atitudes paternalistas que se manifestam, até mesmo, na distinção do tratamento que se dá ao mesmo tipo de problema ocorrido com diferentes funcionários, segundo a proximidade individual e religiosa com os dirigentes.

O relacionamento entre os funcionários também expressa confusas significações sobre o lugar a se ocupar na hierarquia e os respectivos papéis a serem cumpridos (e os papéis que deveriam ser representados). Um exemplo preciso ocorreu quando se discutiu a possibilidade de promoção de uma funcionária. Sua reação foi sintomática:

(005) Mas eu não vou querer não, porque depois alguém faz alguma coisa errada, eu vou ter que chamar a atenção, e aí eles vão falar que eu estou ficando metida, porque eu subi, então eu não vou querer [...] ah, mais eu não vou querer não, porque as pessoas vão começar a virar a cara para mim, não vão gostar mais de mim porque eu vou estar coman-

<sup>7</sup> Apesar da valorização do turismo religioso no discurso da direção, registra-se forte presença do público em busca do turismo ecológico, de natureza, pedagógico e de observação científica.

dando, entendeu? Então isso aqui é muito forte. A amizade entre eles, não quer fazer isso, não quer fazer aquilo, então eles vão deixando assim, vão acobertando, vão deixando as pessoas trabalharem do jeito que querem, é forte esse lado (Coordenadora ambiental).

No fragmento discursivo (005), evidencia-se que há uma negação da hierarquia organizacional, que extrapola o que se expressa no Estatuto da Congregação (PBCM, 1998). Existe uma hierarquia imposta pelo caráter religioso. Há padres e os que os servem. Todos os que estão lá têm este fim, servir aos padres e a seus objetivos. Todos os não-padres são iguais, estão lá para servir, ocupam quase a mesma posição na hierarquia. Assim, entrar na nova hierarquia proposta é diferenciar-se, é, até mesmo, aproximar-se dos padres, ter maior poder, e *aí eles vão falar que eu estou ficando metida, porque eu subi* (005). É ao mesmo tempo um rompimento do contrato que até então imperava, baseado na igualdade simbólica dos não-padres.

Entre os funcionários que realizam atividades operacionais, destacam-se dois grupos: os que têm mais de vinte anos de trabalho na casa, desde os tempos em que

(006) ...subia a montanha e ficava dois, três meses ou mais, sem voltar em casa (Cozinheira 3).

e os que são jovens trabalhadores, atuam nas atividades de monitoramento ambiental, recepção e secretaria. Enquanto entre os primeiros prevalece a escolaridade primária, entre os segundos destacam-se os vestibulandos e com ensino médio concluído.

Faz-se necessário destacar o certo compromisso da atual administração do Santuário com as comunidades vizinhas, principalmente as de Brumal, Santana do Morro e Sumidouro, pelo reconhecimento de que representam as quartas e quintas gerações de funcionários do Caraça. Ou seja, hoje, ainda empregam trinetos e descendentes mais longínquos de seus primeiros funcionários, remanescentes da escravidão. Afirmam, no entanto, que na condição de organização religiosa, e a despeito de vestígios da existência de uma senzala, os negros não eram tratados como escravos, mas como serviçais. Pode-se dizer que nessas origens e nas relações que se desenvolveram ao longo do tempo identificam-se dificuldades diagnosticadas quanto aos funcionários, no que tange às relações humanas e familiares. A organização emprega vários membros de uma mesma família há anos. Esses, talvez, sejam indicadores dos traços paternalistas, protecionistas e condescendentes com os funcionários.

Na percepção dos funcionários, tais aspectos são reforçados pela recorrente observação de resistências às mudanças, em todos os níveis. Associa-se a isso o excessivo volume de trabalho para determinados cargos e a carência de especializações profissionais, especialmente para as atividades de coordenação. Um exemplo formal é a carência de profissionais especializados em turismo e administração. Outro é o fragmento de discurso abaixo (007), por meio do qual se declara que a diversificação das atividades do coordenador de serviços coloca em xeque sua própria competência administrativa.

(007) ... ele precisa mostrar que sabe de cozinha, de manutenção, de eletricidade, de hotel, de tudo, e ele não pode saber tudo; então é fácil trabalhar do jeito que cada um quer, como cada turma quer (Cozinheira 3).

Ainda a respeito de multifuncionalidade e acúmulo do trabalho, vale ressaltar, no discurso do responsável pela coordenação de serviços gerais, como ele próprio descreve sua chegada e atuação. Pode-se observar o frenético corre-corre de um dia típico de trabalho e sua presença quase simultânea em várias frentes de trabalho.

(008) Depois da cozinha, olho a manutenção, com o coordenador da manutenção, faz a escala e vai conduzindo, eletricitista, pedreiro, pintura e

tudo. Todo mundo percebe e avisa. As camareiras detectam os problemas das unidades habitacionais, os quartos. Na governança, elas me passam e têm que fazer no dia para alugar novamente. A cozinheira chefe também fala. Às vezes, até eu mesmo corrijo pequenos detalhes. Supervisiono a parte de almoxarifado. Tem a parte da recepção, que eu ajudo, supervisiono reserva, quantos vão almoçar, se tem comida suficiente para almoço, café. Na cantina, tem a coordenação de serviço, mas eu ajudo no que está faltando na hora, de pessoal e material. Na horta, oriento só o que vai plantar e peço às caixas que vamos precisar na cozinha. Na fazenda, eles produzem, e a gente só cobra o que precisa (Coordenador de serviços gerais).

Para as cozinheiras e camareiras, principalmente aquelas com mais de 20 anos de trabalho, essas intervenções não passam de *chatices, murrinha, pois cada um sabe o seu fazer*. Entre os relatos de funcionários, um argumento merece destaque: o de que a todo momento relembram o Padre Tobias, principalmente, por seu papel de conciliador e protetor; um apaziguador.

(009) Ele era muito bom, era tudo; ele sabia falar com a gente, ensinava, conseguia tudo; o Padre C. também era assim, um pouco, mas agora ele tá doente (Cozinheira 1).

Aos diretores gerais são atribuídos papéis que extrapolam a atividade formal e se confundem com as do pároco, do pastor que conduz o rebanho, do protetor, do pai.

Sobre o cotidiano, a relação dos administradores com a execução dos trabalhos, as expectativas de funcionamento das rotinas, o relacionamento entre as pessoas e as reações delas, interessantes questões foram colocadas. Como as relações são fraternas e familiares, as afinidades interpessoais interferem e contradizem o planejamento e as definições operacionais. Por exemplo:

(010) As meninas de limpeza e lavanderia, no final de semana, acho que ficam umas oito, vão todas almoçar juntas, sabe? (Coordenador de serviços gerais).

Esses problemas de rotina operacional são típicos – todas as funcionárias almoçam na mesma hora, não havendo rodízio ou plantão para o serviço eventual –, mas para eles não se propõem ou vislumbram soluções imediatas. As demandas disciplinares (e, possivelmente, menos amadoras), por parte dos coordenadores, são vistas pelos funcionários como excessos, interferências, ingerências. A partir delas, imediatamente recorrem aos padres dirigentes, que interferem, abençoam, muitas vezes, agem com protecionismo sobre os filhos de Deus.

O envolvimento dos funcionários na construção do cotidiano se manifesta na confusa combinação entre o difícil relacionamento interpessoal e o cumprimento de rotinas padronizadas. O grupo das cozinheiras, que se reveza em duas turmas semanais, mostrou-se claramente enredado por preferências e hábitos arraigados. Como revelam os fragmentos abaixo (011 a 017):

(011) Aqui na cozinha, ninguém gosta de ajudar muito não. Só eu e ela... As pessoas não têm boa vontade de ajudar não. Elas têm cara boa, mas não ajuda muito não (Cozinheira 1).

(012) Eu nunca trabalhei fora, não. Só aqui mesmo. Nasci e trabalho nesse pedaço, aprendi a fazer e faço do jeito que deve ser (Cozinheira 3).

(013) O horário ninguém gosta muito de sair fora não. Se chega alguém fora de hora ninguém quer dar janta não. Mas, se entrou na portaria, a gente tem que atender. No tempo de Padre Tobias, eu já falava isso, tem criança. Já que quer fechar o portão nove horas, tem que fechar a cozinha mais tarde ou fechar o portão mais cedo (Cozinheira 2).

(014) O horário de semana inteira é muito bom. Ajuda para tudo, para a família, o trabalho. Eu falei com o Padre que assim dava certo (Cozinheira 1).

(015) Eu gosto de trabalhar aqui, tem 27 anos e eu acho que tem que melhorar muitas coisas (Cozinheira 1).

(016) Tenho 18 anos aqui. Não conheci o seminário não. Era só turismo mesmo (Cozinheira 2).

(017) Trabalhar aqui é bom. Ih, com Padre Tobias aqui era melhor. Ficar aqui é bom. Tem os que descem todo dia, mas ficar aqui a semana é bom (Cozinheira 2).

Pode-se observar que, mesmo internamente, o grupo das cozinheiras é bastante diversificado. Há algumas que aderem ao movimento de que devem cooperar com a atividade turística. Mas há algumas que, por terem mais tempo de casa, não compreendem que é a atividade econômica predominante que impõe os horários de funcionamento da cozinha e não o contrário. E são essas cozinheiras que fazem as comparações entre as diferentes gestões dos párcos, reforçando com a idéia de que, antes, era melhor, com menos cobrança. A parte da cozinha parece ser o principal gargalo do atendimento no Caraça, como evidenciado no fragmento (018).

(018) Tem gente que está acostumada a perseguir essa linha... não vai mudar por nada. Na cozinha elas são muito fechadas, mas o público é mais exigente com elas. Elas são a parte mais visada... As reclamações algumas não gostam de escutar (Coordenador de serviços gerais)

Para os administradores locais, uma questão fundamental marca as iniciativas de desenvolvimento do Caraça. Com frequência, consultores externos se apresentam com propostas tecnicistas, que são rechaçadas por não apreenderem a lógica que, do ponto de vista da direção, deve ser dominante na organização. Por exemplo, frente à oferta de consultoria por um especialista em turismo, o diretor revela sua percepção:

(019) Esse que veio aí... vai virar as costas para essas pessoas daqui (Diretor geral).

O papel do Caraça, para os diretores, deve incorporar, por definição, o atendimento religioso e social, portanto, incluem-se o treinamento, a qualificação profissional de seus funcionários e não o abandono pela substituição de mão-de-obra mais qualificada. O compromisso sustentado é o da promoção da qualidade de vida, da redução da desigualdade e da exclusão. No entanto, parece identificar-se um traço de passividade, de acomodação e, de certo modo, de baixo grau de envolvimento com as exigências de processos de trabalho formalmente organizados.

(020) O traço da cultura dos funcionários é que tem resistência à mudança, mas não têm má vontade com a mudança. Têm dificuldade em mudar, mas isso não significa má vontade (Diretor administrativo).

(021) Isso significa carência de desenvolver algumas habilidades. Eu acho, talvez, dentro da minha visão aqui, eu acho que falta um pouco de habilidade da pessoa estar conversando mais, estar explicando mais, sabe? Eu acho que é meio em cima disso também. Porque eu não sei se eles têm má vontade, eu não sei se eu diria má vontade. São pessoas muito boas, sabe? Eu acho que falta um pouquinho, talvez, dessa habilidade de conversar, de explicar, de realmente ensinar mais de uma vez, né? Que a gente tem que entender o contexto. Ou de repente promover um pouco a capacidade para ir além do que faz. Ir além do que faz (Coordenadora ambiental).

Na concepção dos administradores, mesmo do ponto de vista da proposta de simplicidade da organização defendida pela PBCM (1999), o perfil dos funcionários deveria ser mais profissional. Espera-se contar com o envolvimento dos trabalhadores, com uma postura mais engajada. Nesse sentido, no que se refere ao perfil das qualificações e à formação de recursos humanos, há consenso na percepção de dirigentes e coordenações.

(022) Eu cheguei aqui em 96, em 97 mandei gente para Viçosa fazer curso; em 98, o pessoal daqui foi para Viçosa fazer curso, para Belo Horizonte, para Barão de Cocais, para Santa Bárbara, isso tudo porque não tinham curso nenhum. Agora, acontece que nós temos essa herança de gente que está aqui, o avô trabalhou aqui, o bisavô trabalhou aqui, o pai trabalhou aqui, agora o filho está trabalhando aqui, o neto já está trabalhando. Então, é um povo que é bom, mas que não tem também horizontes abertos (Diretor geral).

(023) Ainda tem este resquício que vai durar muito tempo ainda, porque aqui tem muito enraizado isso de que é uma comunidade religiosa, e as pessoas estão muito habituadas a essa situação. Às vezes, são pessoas que têm pouca qualificação para estarem exercendo sua função. Mas dentro do ambiente religioso, isso é muito contornável pela proposta social, e isso é ponto pacífico; então, assim, tem pessoas, hoje aqui, que eu acho que não têm muitas condições de estar exercendo as funções que elas cumprem, mas ela não vai sair desse lugar, entendeu? Outro dia eu até brinquei que alguns problemas aqui só serão resolvidos se algumas pessoas ou aposentarem ou morrerem [...] A capacitação tinha que partir do básico, do básico mesmo, de mostrar às pessoas que a mudança é possível em qualquer época da vida, mesmo a gente achando que está tudo certo a gente deve ter essa abertura para as coisas para as coisas melhorarem, porque, às vezes, isso diminui até o esforço do trabalho, sabe? [...] Então eu acho que essa integração de equipe e de comunicação, comunicação interna aqui é muito... assim... frágil, baseada na amizade e na... qualquer coisa, ah, vai falar com Padre S., com Padre C. (Coordenadora ambiental).

(024) Então é, tem essa dificuldade, na recepção, na limpeza, vejo um pouco dessa dificuldade também, sabe, de aceitar a mudança, de entrosamento, mas aqui também falta mais treinamento. Tem essa mão-de-obra que amarra a empresa, sabe? (Coordenador de serviços gerais).

As formas de tratamento das questões cotidianas esbarram em dificuldades de comunicação interna e, também, em questões associadas ao relacionamento interpessoal e com visitantes. Os conceitos ou valores vigentes não reproduzem exatamente o rigor de empresas contemporâneas, como a noção de cliente, de vendas, de realização de mercadorias. É como se o Caraça ainda guardasse algo típico de relações em cidades do interior, das relações servis das grandes fazendas ou, mesmo, da Igreja. Afinal, *é um povo bom*, com outra mentalidade. O cotidiano se assemelha a relações domésticas.

Contudo, sendo mesmo apenas uma pousada, requer práticas administrativas para contentar os visitantes, os turistas. Com frequência, frente à gestão amadora e diante das reações indesejáveis, a fala que mais é destacada está representada no fragmento (025). Criou-se um padrão, repete-se que os padres e os irmãos que lá moram e trabalham,

(025) Não foram preparados para ficar vendendo coisa o dia inteiro, ele faz o trabalho dele, mas então, reclamam que ele ficou nervoso, que ele deu má resposta, não sei o que, mas é um caso, dois casos, três casos, nessa avalanche de 400 pessoas que almoçam, que visitam, né? (Diretor administrativo).



Se, para os religiosos, há contradições a serem trabalhadas entre uma opção pela vida sacerdotal, missionária e a convivência com atividades comerciais, observa-se, no entanto, que, no seio da Igreja Católica, essa questão não é de todo nova ou desconhecida, pois se identificam, historicamente, inúmeras atividades comerciais, de serviços educacionais, de produção industrial, bancos e empreendimentos turísticos. No caso dos padres vicentinos do Caraça, provavelmente, a situação se agrava pela multiplicidade de funções que acumulam, pela escassez de quadros, por residirem no local de trabalho e pelas difíceis fronteiras entre os espaços religioso e turístico.

(026) Você imagina... foram educados dentro de um seminário, entendeu? Tem aquela formação bem específica. De repente sai para administrar um negócio desse tamanho aqui, com problema de fazer compra no Ceasa, planejar um café da manhã, atender o turista. Estar tratando todos os conflitos de funcionários, a parte administrativa: IPHAN, IEPHA, IEF, IBAMA, entendeu? Eles têm dificuldades. Padre S. já declarou isso aqui com todas as letras: Aqui é coisa demais (Coordenadora ambiental).

Se, para os religiosos, o mundo trazido pelas pessoas, pelas visitas que exigem determinado padrão de atendimento, que correm, brincam, falam, dormem juntas, reclamam etc. espanta seu isolamento, ele também obriga certo amadurecimento e profissionalismo, pois, na transformação em espaço turístico e RPPN, os gestores religiosos são obrigados a intermediar negociações com o Estado, representado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Instituto Estadual de Patrimônio Histórico e Artístico, Instituto Estadual de Florestas, Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (026). Há ainda o espaço localizado no entorno do Caraça, onde há mineradoras que degradam a natureza ao redor e as comunidades que, por muito tempo, viveram da exploração das matas do Caraça, agora uma RPPN.

Essa crescente relação com o mundo e com outros espaços faz emergirem inúmeras imagens sobre o Caraça. Imagens construídas a partir das interações entre o lugar e o não-lugar; entre a ambigüidade de religioso contemplativo e o turístico, movimentado; entre o preservado e o explorado; entre os padres e os não-padres.

## AS IMAGENS SOBRE O CARAÇA

As imagens projetadas sobre o Caraça se delineiam difusas. Destaca-se que para as comunidades locais, imagens criadas a partir das influências das dimensões econômicas e religiosas, mas com distintas implicações, estariam se modificando com a transformação em RPPN e com a abertura turística. Se, por um lado, a vida econômica local é dependente dos empregos no Caraça (SANTOS, 2003), as externalidades produzidas pelas atividades turísticas ainda podem ser consideradas limitadas na região, a despeito de sua inserção no roteiro das cidades históricas, do ciclo do ouro e da Estrada Real. Por outro, a vida das comunidades do entorno sofreu impactos com a proibição da extração de madeira e da caça, como demonstra o fragmento discursivo (027).

(027) A comunidade está enxergando o Caraça como local de passeio... é difícil entender, porque isso aqui foi transformado em reserva ambiental. Porque às vezes o pessoal da região, de maneira geral, tem um pouco de dificuldade, aqui tem tanta árvore. Por que vai ficar cuidando daquele trem lá, tem mato demais naquilo, sabe? Eles têm um pouco de dificuldade; outro dia, um senhor comentou comigo que achou muito errado o Caraça ter a extensão toda, porque antes ele trabalhava com corte de madeira, depois da reserva ele não pôde trabalhar mais, né? Porque aqui foi área de produção de carvão, então ele achava que o território da

reserva podia ser só aqui em cima. Entendeu? Que não precisava isso tudo ser reserva, para poder continuar produzir carvão (Coordenadora ambiental).

Quando da demarcação da RPPN, a reserva ocupou toda a área verde, ou toda a propriedade da PBCM, ou seja, uma grande parte da região. Para as comunidades locais, os padres estenderam seus domínios, ocupando espaços que *realmente* não eram deles, pois, para muitas pessoas, o espaço do Caraça era aquele *só aqui em cima* (024). A extensão da reserva obriga as pessoas que viviam de exploração da floresta (leia-se exploração da madeira) a recriarem suas atividades econômicas ou mesmo a ficarem sem elas, o que por sua vez redobra a pressão para que a atividade turística venha crescer e sirva de salvaguarda da floresta e do espaço verde preservado pela RPPN.

Para as pessoas que lá trabalham e residem, as imagens se alternam exatamente entre ser um espaço religioso e um espaço turístico. O primeiro aponta relações domésticas, ainda que hierarquizadas e paroquiais. O segundo traz claros significados de relações profissionais, de organização produtiva e até empresarial. Os depoimentos (028 a 030), a seguir, captam algumas dessas significações e realçam as contradições que lhes são implícitas.

(028) Porque aqui esse lado religioso sempre foi muito forte, agora é que tá começando a tirar um pouquinho, de ter um nível de exigência profissional, né? (Coordenador de serviços gerais).

(029) Parece que o Caraça é uma cidadezinha à parte, na imaginação... (Coordenadora ambiental).

(030) Dá muito prazer de trabalhar aqui no Caraça: é a proposta de trabalho, né? Que, no fundo, eu não acho que a empresa tem que ser empresa e azar para o funcionário, não sabe? A pessoa tem que entender que ela tem que trabalhar de uma forma profissional, porque afinal de contas... porque aqui ela não é um problema, ele não é uma pessoa da Igreja, né? As pessoas que estão trabalhando têm que saber desse limite até para definir uma proposta de hospedagem, a proposta hoteleira, a proposta educativa. É um limite muito difícil de determinar. Até que ponto você tem que melhorar a estrutura hoteleira para não descaracterizar essa proposta, até com relação à remuneração, entendeu? Tem que se manter dentro da filosofia vicentina (Coordenadora ambiental).

A diversidade de imagens – espaço religioso e turístico – não oculta ou abala o sentimento de fidelidade do conjunto dos funcionários à instituição. Afinal,

(031) tem muita gente com 20 anos, 10, 05, mais de 20, então é complicado, mas é bom porque eles vivem isso aqui (Coordenador de serviços gerais).

Entre os que atuam em atividades operacionais básicas, as manifestações de carinho, apego, dedicação e entrega são recorrentes, mesmo entre os mais jovens. As projeções do Caraça como *jóia, ilha, maravilha, um lugar abençoado*, foram freqüentes nas falas de funcionários participantes das dinâmicas de grupo.

Durante as dinâmicas de grupo com os funcionários, em vários momentos, foi possível captar informações que davam conta de melhorias a serem realizadas com a identificação e proposições para superação, tanto de problemas de relacionamento interpessoais quanto de problemas referentes a procedimentos de trabalho cotidiano. Alguns citaram a pouca disponibilidade da direção para absorver sugestões, inovações, mas, também, contrabalançaram seus argumentos dizendo do quão arraigados são os hábitos e costumes entre os que *vivem da vida do Caraça*, dos que são passivos ou pouco eficientes por apatia.

A maioria percebe, de modo efetivo, que o Caraça se apresenta como um motor da vida social para comunidades em seu entorno. Promove-lhes *status* e provê condições de vida e trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o poema-mensagem abaixo, a direção do Santuário do Caraça estabelece, ainda que tímida e silenciosamente, um convite para que o visitante – turista – assuma determinado conjunto de comportamentos, que, supostamente, o integrarão ao local, ao lugar. Em linguagem gerencialista, pode-se dizer que se trata da uma forma de expressão da missão da organização.

Aos que chegam:

boas vindas, muita alegria

Aos que ficam: paz, saúde, harmonia

Aos que partem: boa viagem com as bênçãos da Virgem Maria

Você está no célebre Colégio Caraça

Casa religiosa, lugar de oração, silêncio, solidão e santidade

Entre neste clima.

Esta mensagem encontra-se afixada no adro da igreja, local de reuniões e contemplação após a missa cotidiana das vinte horas. Aí se reúnem os turistas, que ali pernoitam, para ver a noite, ouvir e contar casos, esperar para ver a *prata da casa*, o lobo-guará. Nessa reunião, pode-se ter, por algum tempo, a emblemática presença de diretores da casa. Aí se busca, no quase silêncio para aguardar o lobo, numa ou noutra garrafa de vinho do Caraça ou de outros lugares, algum tipo de encontro, de sentidos, de percepções. Além desse lugar, o espaço religioso visível é palpável, parece reduzir-se à grandiosa e silenciosa igreja e à presença poderosa de elementos que contam a sua história; mais ainda, às normas e códigos de uma ação gerencial doméstica, melhor, eclesial.

O espaço turístico, então, formalmente constituído pela direção, predomina na referência da ação prática dos visitantes, sobretudo dos que chegam em grupos, em viagens de um dia, ou daqueles que o identificam como fonte de história, de religiosidade e de beleza natural, mas não criam vínculos com o lugar. Um levantamento realizado com visitantes do Caraça (Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003) identificou que a principal modalidade de turismo praticada é a ecológica, representada por 90% dos entrevistados, sendo que 60,9% usufruem, curtindo a natureza, e 28,1%, para fazerem trilhas. O turismo religioso foi contemplado com 15,6% das observações. Esse dado, de certo modo, nos apresenta questões a serem refletidas no âmbito dos propósitos, das significações do lugar, do espaço turístico e do espaço religioso.

Os dados acima indicam que como Reserva Particular do Patrimônio Natural, o Caraça mostra-se mais atraente do que como atrativo religioso, como Santuário. Sua imagem e sua história, conseqüentemente, sua organização gerencial e suas significações internas tendem a se reordenar. De certo modo, pode-se perceber uma intenção de rearranjar-se, calmamente, para absorver e promover o turismo, de reestruturar-se como se vem fazendo em seu espaço de turismo de natureza. Mas há uma pergunta que surge: como se sustentará o turismo religioso, em sua lenta desconstrução, se essa modalidade de atração não se consolidar como mercadoria? Como lugar de peregrinação, oração e atividades religiosas? Ou, noutro sentido, como querem os vicentinos ou lazaristas da PBCM, transformá-lo em uma espécie de empreendimento? Como equilibrar as ambigüidades desse espaço multifacetado diante das pressões de consumidores e das exigências de preservação e religiosidade?

Por fim, algumas considerações relacionadas aos estudos organizacionais, ao tema cultura e ao tema espaço podem ser tecidas na finalização deste trabalho. Buscou-se avançar no entendimento das culturas nas organizações, utilizan-

do-se a abordagem da fragmentação. O uso dessa abordagem possibilitou identificar as contradições e ambigüidades que aparecem na relação entre as significações culturais organizacionais. A cultura enche o espaço com conteúdos particulares, relacionados a construções históricas entre as pessoas, organizações, garantindo a apropriação e permanência de práticas administrativas por determinados grupos sociais. O estudo do espaço simbólico (e físico) relacionado aos grupos organizacionais possibilitaria um avanço da compreensão das inúmeras transformações nas significações culturais, das práticas gerenciais em que se buscam esvaziar esses espaços conquistados por anos de história e de relacionamentos interpessoais e organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. O. O feitiço incluiu o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. In: XXIV ENANPAD. 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. (CD-ROM).
- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press. 1993.
- AUGÈ, M. **Não-lugares**. São Paulo: Papirus, 1994.
- BARROS, J. M. "O rodar do moinho": notas sobre a antropologia e o conceito de cultura. **Cadernos de Ciências Sociais**, Belo Horizonte, v.3, n. 3, p.5 -13, abr. 1993.
- CARNEIRO, C. M. Q. **O espaço urbano do turismo em Ponta Negra – Natal/RN**. 1995. 185 p. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - FAU/UNB, Brasília.
- CARRIERI, A. P. **O fim do "mundo Telemig"**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326 p. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte.
- CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. e SILVA, A. R. L. A pesquisa sobre cultura nas Organizações do Brasil. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 2003. Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA/NEPOL, Jun. 2003. (Mimeo).
- CARRIERI, A. P e PEREIRA, D. de C. Movimento de desterritorialização e reterritorialização na transformação cultural. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. 2003. Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA/NEPOL, Jun. 2003, p. 3 -19.
- CAVEDON, N. R. e FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: XXIV ENANPAD. 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2001. (CD-ROM).
- DURHAN, E. A dinâmica cultural na sociedade moderna. **Ensaios de Opinião**. Rio de Janeiro, v.4, p. 32-5, jan. 1997.
- FARIA, A. A. e LINHARES, P. de T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. **Cadernos de Pesquisa**, Belo Horizonte, v. 10, p. 32-8, mar. 1993.
- FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 1988.
- GUERRA, L. C. O. Imagens de um território urbano: a Feira de Arte e Artesanato de Belo Horizonte. 2002. 165 p. Dissertação (Mestrado em Geografia) - IG/UFMG, Belo Horizonte.

- MAC-ALLISTER, M. A emergência do espaço organizacional para a gestão social. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. 2003. Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA/NEPOL, Jun. 2003, p. 1-2.
- MARTIN, J. **Culture in organizations** – Three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MUMBY, D. K. e CLAIR, R. P. Organizational discourse. In: VAN DIJK (Org.). **Discourse as Social Interaction**. London: Sage. 1997, p. 181-205.
- OMT – Organización Mundial del Turismo. **Guia para administraciones locales: desarrollo turístico sostenible**. Madrid: OMT, 1999.
- PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PBCM - **Estatutos da Província Brasileira da Congregação da Missão**. 1998. (Documento Interno)
- PBCM - Província Brasileira da Congregação da Missão. **Plano de ação para o Caraça**. 1999 (Documento Interno)
- RUCHKYS, A. A. **A interface discursiva ecoturística em reportagens da revista Os Caminhos da Terra**. 2003. 158 p. Dissertação (Mestrado em Lingüística) PosLin/UFMG, Belo Horizonte.
- SANTOS, M. **Metamorfoses do espaço habitado: fundamentos teóricos e metodológicos da geografia**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SANTOS, S. N. **Comunidades do entorno da RPPN do Caraça: uma caracterização socioambiental**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2003. (Relatório Final de Pesquisa, Projeto FIP 2002-14P).
- SMIRCICH, C. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, New York, v. 28, p. 339-58, set. 1983.
- SOUZA, J. E. **Província Brasileira da Congregação da Missão: 180 anos dos lazaristas no Brasil**. Belo Horizonte: Santa Clara, 1999.
- TYLOR, E. B. **Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom**. London: J. Murray, 1871. 2 vs.
- VASCONCELLOS, P. A. Categorias e conceitos fundamentais na geografia. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA / NEPOL, 2003, p. 20 – 35.

# DIMENSÕES RELEVANTES PARA DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS PARA STAKEHOLDERS: A PERSPECTIVA ÉTICA E A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

Taiane LasCasas Campos\*  
Janete Lara de Oliveira Bertucci\*\*

## RESUMO

A identificação das lógicas que justificam a adoção de políticas para *stakeholders* como estratégia para viabilizar os projetos de responsabilidade social corporativa é uma questão de pesquisa atual e relevante. O objetivo deste artigo é apresentar e discutir algumas contribuições da literatura para a construção de uma teoria de suporte que justifique a adoção de políticas para *stakeholders*, pelas organizações. São analisadas as proposições delineadas pela teoria *normativa*, que se baseia em premissas morais acerca de como os agentes e as organizações devem pautar suas ações, e pela teoria *instrumental*, que busca na teoria econômica os determinantes básicos para nortear as políticas para *stakeholders*. O aprofundamento do tema exige contribuições teoricamente robustas, que agreguem tanto os princípios éticos e filosóficos, quanto os econômicos e organizacionais, a fim de que possamos ampliar, para além de uma perspectiva meramente maniqueísta, nossa compreensão acerca da complexidade das ações organizacionais.

## ABSTRACT

The identification of rationalities that underline policies for stakeholders as a strategy to enable the implementation of projects of corporate social responsibility is a contemporary and relevant research topic. Based on this, the aim of this article is to present and discuss some of the contributions of the literature towards the construction of a support theory that justifies the adoption of policies for stakeholders by organizations. The propositions suggested by the normative and the instrumental theories are analyzed. Generally speaking, the former is based on moral premises of how agents and organizations must conduct their actions whereas the latter, which is rooted in economics, highlight the basic elements to design the policies for stakeholders. A more fine-grained analysis of this topic requires robust theoretical contributions that consider not only ethical and philosophical principles, but also economic and organizational principles. In doing so, one is able to further our understanding about the complexity of organizational actions that goes beyond a manichean perspective.

\*Profª PUC/MG  
\*\*Profª PUC/MG

## INTRODUÇÃO

Questões relativas à responsabilidade social corporativa têm sido objeto de estudos e discussão há décadas, mas, recentemente, o tema se revestiu de maior relevância em virtude da necessidade de se obter o comprometimento dos segmentos sociais e empresariais com uma perspectiva mais ética, digna e humana. A despeito da importância e atualidade do tema, há muita polêmica sobre o significado, os determinantes e as implicações da responsabilidade social empresarial.

Clarkson (1995) considera que o tema *responsabilidade social empresarial* deve ser tratado na dimensão dos *stakeholders*, pois são as relações entre esses que podem ser administradas pelos gestores. A delimitação do campo de estudos de responsabilidade social na dimensão dos *stakeholders* implica estabelecer quem são eles e qual é a importância relativa desses agentes, para que as organizações possam estabelecer relações socialmente responsáveis.

Freeman (1984) conceituou *stakeholders* como sendo todos aqueles que afetam e são afetados pelas ações das organizações, mas, nessa dimensão ampla, torna-se praticamente inviável estabelecer os limites necessários para operacionalizar a investigação científica. Athkinson e Waterhouse (1997) propõem a estratificação do conceito em função do grau de importância que cada segmento representa para a organização. Assim, *stakeholders* primários seriam aqueles sem os quais as organizações não sobreviveriam, como, por exemplo, acionistas, empregados, fornecedores e consumidores. Os *stakeholders* secundários seriam aqueles cuja ausência não compromete diretamente a existência das organizações, como a comunidade, o governo, outras organizações e o meio ambiente. Outras contribuições foram feitas com vistas a qualificar esses agentes, porém a sua diversidade faculta ao pesquisador a possibilidade de delimitar o campo com base em seu objetivo de pesquisa (STARIK, 1994).

Dois grupos de proposições podem ser utilizados para analisar a questão da responsabilidade social empresarial, na perspectiva dos *stakeholders*. O primeiro deles vale-se de teorias *normativas*, que se baseiam em premissas morais acerca de como os agentes e organizações devem pautar suas ações. O segundo grupo utiliza-se de proposições instrumentais e busca, na teoria econômica os determinantes básicos para nortear as políticas para *stakeholders* que serão adotadas pelas organizações.

O objetivo deste artigo é discutir as principais contribuições da literatura para a construção de uma teoria de suporte para o processo de construção de políticas para *stakeholders*, as quais, de forma mais ou menos intensa, afetem o macroprocesso de definição da responsabilidade social corporativa. A complexidade do tema exige contribuições teoricamente mais robustas e fundamentadas em princípios éticos e filosóficos, para embasar a perspectiva normativa, bem como econômicos e organizacionais, para justificar a perspectiva instrumental.

Buscaremos contribuir para aprofundar o entendimento das relações entre as organizações e seus *stakeholders*, uma vez que essas relações podem constituir uma interessante perspectiva analítica para realização de estudos sobre responsabilidade social empresarial. É necessário, contudo, que a estrutura teórica e metodológica das pesquisas embasadas nessas perspectivas sejam claramente delineadas pelos pesquisadores da área, uma vez que elas demandam a adoção de estratégias operacionais diversas.

Este artigo será apresentado em cinco partes. Após as considerações iniciais, discutimos as proposições normativas, que se baseiam nos preceitos da moral e da ética para justificar a adoção de políticas de responsabilidade social empresarial. A seguir, apresentamos e discutimos as contribuições que embasam a perspectiva instrumental, que se fundamenta na busca de racionalidade das ações organizacionais propostas notadamente pela teoria econômica. Mostramos, ao final, uma teoria instrumental para embasar a adoção de políticas para *stakeholders*,

com especial ênfase para o modelo de Jones (1995); e tecemos algumas considerações sobre as perspectivas aqui discutidas e suas potenciais contribuições e implicações para estudos futuros.

## A PERSPECTIVA NORMATIVA DAS POLÍTICAS PARA STAKEHOLDERS

Na perspectiva normativa, originalmente apresentada por Donaldson e Preston (1995), as políticas para *stakeholders* se justificam com base na premissa de que esses têm interesses legítimos na atividade corporativa, baseados em princípios de justiça e ética, que precisam ser considerados pelos gestores.

O princípio da justiça fundamenta a discussão de como os administradores deveriam considerar os interesses dos *stakeholders*. Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995) partem de uma premissa essencial, de base *kantiana*, de que os *stakeholders* devem ser considerados enquanto um fim em si mesmos e não como um meio para se alcançarem determinados fins. A teoria da ética de Kant, de base deontológica (o que importa é o processo e não os resultados), parte do princípio moral de que qualquer ação dos indivíduos deve ser baseada no dever de dizer a verdade, sem considerar as conseqüências. A esse princípio de verdade associa-se o princípio da universalização, que indica que uma ação correta para uma pessoa é correta para todas as outras na mesma situação. O mais importante imperativo kantiano é "aja como você trata a humanidade, se em sua própria pessoa ou como se fosse outra, sempre como um fim em si mesmo, nunca como um meio" (BOATRIGT, 1999 p. 56).

O princípio de respeito às pessoas é fundamental para se justificar as razões pelas quais os *stakeholders* não devem ser vistos apenas como meios para se incrementar a performance empresarial (FREEMAN, 1984), mas ele não constitui uma base ética suficiente para justificar a importância e a legitimidade dos interesses dos *stakeholders*. Freeman (1998), Donaldson e Preston (1995) discutem, então, os interesses e direitos dos *stakeholders* com base no conceito de justiça de Rawls.

Para Rawls (1998), a sociedade é uma associação mais ou menos auto-suficiente, que visa a alcançar o melhor para seus membros, por meio de um conjunto de ações cooperativas, marcadas pelo conflito e pelos interesses. A identidade de interesses e a cooperação resultam em uma vida melhor para todos, se comparada com a vida obtida sem a cooperação. O conceito de justiça, oriundo dessa premissa, é o de que ela constitui um "conjunto de princípios para escolha, entre os arranjos sociais, os quais determinam a divisão e a subscrição de um consenso sobre a correta estrutura distributiva" (RAWLS, 1998, p.44). Dado que os indivíduos, enquanto dotados de razão, apresentam interesses por vezes divergentes, Rawls (1998) propõe que uma sociedade que reconheça seus membros enquanto pessoas livres e moralmente iguais seja capaz de criar instituições que promovam o bem-estar coletivo (BOATRIGT, 1999). O princípio é, assim, baseado na premissa de que direitos e deveres são bem estabelecidos pela sociedade e que há uma justa distribuição dos benefícios decorrentes da mútua cooperação.

Um componente fundamental para o princípio da justiça de Rawls (1998) é a existência de igualdade de direitos. Isso não significa que todos devam ter a mesma participação na distribuição dos benefícios econômicos, por exemplo, mas indica que deverá haver equivalência entre participação e acesso aos resultados. Há desigualdade se um indivíduo que cooperar mais, participar menos dos resultados. Essa possibilidade é racional, livremente escolhida e justa. Assim, uma ação pode ser considerada certa, justa e própria se leva à maior cooperação entre os membros de uma sociedade (HOSMER, 1996). Em síntese, para Rawls (1998), o princípio de justiça é a aceitação de que a igualdade na distribuição dos benefícios assegura a cooperação social, ou seja, a cada um de acordo com sua participação.



A questão central desse debate está relacionada à possibilidade de que a definição de políticas para *stakeholders* seja factível. Para Metcalfe (1998, p. 33), a “instância ética não é alcançável se não é mais que um sonho”, e as possibilidades dessa dimensão estão baseadas nas mudanças dos métodos de governança corporativa. A estrutura de governança existente, atualmente, nas organizações privilegia os interesses dos *shareholders*, pois são os seus representantes que estão no poder. A possibilidade de mudanças viria, então, de uma administração de *stakeholders* imposta pela ação regulatória, oriunda de prescrições legais e formais. A prática, contudo, nos mostra que é pouco provável que a ação governamental possa regular toda a gama provável de ações empresariais. A alternativa possível para a definição de políticas de responsabilidade social estabelecidas a partir de ações junto aos *stakeholders* seria, então, a implantação de uma política de auto-regulação das organizações (METCALFE, 1998).

Algumas dificuldades podem ser associadas à proposta de Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1998). Mesmo que as organizações adotassem políticas que privilegiassem os interesses dos *stakeholders*, isto não asseguraria que todos seriam contemplados de forma justa, pois essa perspectiva não prevê como os conflitos causados pela divergência de interesses poderiam ser encaminhados no contexto organizacional. Os consumidores, por exemplo, poderiam considerar justa uma redução nos preços dos produtos, enquanto os empregados tenderiam a valorizar suas habilidades, participação e esforço, e, assim, esperar salários maiores. Em praticamente todas as situações de conflito, caberia aos administradores arbitrar, e eles, por sua vez, têm seus próprios interesses ou representam interesses de outros *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) não consideram, na teoria proposta, a condição de distribuição dos recursos no ambiente da organização, mas preceitos éticos para a sociedade de maneira mais geral. As questões sobre como e quem, na organização, têm legitimidade e prerrogativas para determinar como os resultados organizacionais devem ser distribuídos, não são as mais relevantes nessa perspectiva teórica.

## AS BASES CONCEITUAIS DA PERSPECTIVA INSTRUMENTAL

Donaldson e Preston (1995) classificaram as pesquisas sobre *stakeholders* em três categorias: as descritivas/empíricas, as instrumentais e as normativas. Na dimensão descritiva/empírica, incluem-se os estudos que visam a descrever e/ou explicar características corporativas e comportamentos face aos *stakeholders*. Entre os temas discutidos, estão os que se referem à natureza da firma, como os administradores agem e o que pensam os conselheiros sobre os constituintes corporativos dentre outros. Na dimensão instrumental, aparecem os estudos que apresentam como objetivo avaliar o impacto das políticas para *stakeholders* sobre a performance das organizações. Eles visam a contribuir para ampliar a compreensão de como as estratégias ou políticas voltadas para o atendimento às expectativas de consumidores, empregados, fornecedores e a comunidade impactam a performance das organizações. Por fim, na dimensão normativa, aparecem as contribuições que visam a “interpretar a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a operação e administração das corporações” (DONALDSON e PRESTON, 1995, p.65). Essa é uma importante dimensão da teoria e foi discutida anteriormente.

Numa perspectiva identificada com o segundo grupo dos estudos realizados por Donaldson e Preston (1995) – a perspectiva instrumental – uma das contribuições mais relevantes foi apresentada por Jones (1995). Tal proposição se enquadra na categoria de pesquisas instrumentais por dois motivos. Em primeiro lugar, diferentemente das proposições normativas, Jones (1995) acredita que as organi-

zações têm como objetivo principal atender aos interesses de um grupo de *stakeholder* específico - seus acionistas. Em segundo, a instrumentalidade de seu modelo reside no fato de que ele estabelece relações causais entre objetivos e ações, isto é, para cada objetivo estabelecido, uma ação específica deve ser desenvolvida para se alcançar tal objetivo.

Ao propor uma teoria instrumental de *stakeholders*, Jones (1995) parte de algumas premissas. A primeira delas é a de que as firmas têm relações contratuais com seus *stakeholders*. A segunda é a de que as firmas são administradas por gestores profissionais, cuja função é, em última instância, negociar e monitorar esses contratos. Ele considera, ainda, que as firmas estão inseridas em mercados que exercem pressões capazes de influenciar o comportamento dos agentes, mas que apenas, moderadamente, penalizam comportamentos ineficientes.

As características e as condições para a execução de contratos são analisadas por Jones (1995) a partir das contribuições da teoria econômica ou, mais especificamente, da economia organizacional. Esse campo de conhecimento foi definido por Hesterly, Liebeskind e Zenger (1990, p.403) como "um paradigma analítico, uma estrutura que direciona determinantes-chave para a forma e funções das organizações". Jones (1995) sustenta suas proposições, notadamente, na teoria dos custos de transação, como discutiremos adiante, mas, também, a teoria da agência propicia importantes argumentos para o entendimento das relações entre as organizações e seus *stakeholders*.

Para elucidar as condições dos contratos estabelecidos entre as organizações e os *stakeholders*, Jones (1995) se baseia em duas teorias. A primeira é a teoria da agência, que estabelece as premissas comportamentais dos participantes organizacionais e, conforme já discutido, as condições contratuais entre os agentes e o principal. O contrato eficiente é aquele que minimiza os custos de agência, ou seja, os custos de elaboração e monitoração dos contratos. A segunda estrutura teórica que Jones (1995) utiliza para construir uma teoria instrumental dos *stakeholders* é a dos custos de transação. Essa é uma contribuição importante, pois as políticas para *stakeholders* podem gerar vantagens competitivas ao reduzirem custos de transação. Nos itens seguintes, apresentaremos as bases conceituais das teorias da agência e dos custos de transação, notadamente nos aspectos em que ofereceram especial contribuição para o modelo de Jones (1995).

## AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA AGÊNCIA

Os princípios da teoria da agência foram estabelecidos por Jensen e Meckling (1976), cujo princípio básico é o de que as organizações são redes de contratos entre os participantes, cujos interesses podem ser diferentes e, até mesmo, conflitantes. Os administradores são participantes organizacionais cuja função primordial é administrar os contratos. A questão da agência é, basicamente, estabelecer mecanismos para assegurar que os agentes (administradores) ajam no sentido de atender aos interesses do principal (proprietários).

As relações de agência têm grande importância para os pesquisadores da teoria das organizações, pois, com o advento da sociedade anônima e a separação da propriedade do capital e de seu controle, quem detém o capital não exerce o controle por meio de ações administrativas. O controle do capital é detido pelos administradores, que podem ter ou desenvolver interesses distintos dos interesses dos proprietários de capital. As preocupações de Jensen e Meckling (1976) eram no sentido de viabilizar mecanismos capazes de alinhar os interesses do principal e do agente.

A partir das proposições de Jensen e Meckling (1976), a teoria da agência se consolida como um corpo teórico que, principalmente a partir dos anos 90, recebe contribuições em duas vertentes. A primeira, mais estrutural, busca analisar o comportamento dos atores, seus interesses e motivações, no contexto organizacional. Na segunda vertente, situam-se as contribuições que buscam en-

tender como os interesses dos múltiplos agentes organizacionais são priorizados e como os conflitos são mediados e encaminhados. Ambas as vertentes são importantes para configurarmos o quadro de referência para o entendimento das relações entre as organizações e seus *stakeholders*.

Para Donaldson (1990, p.371), a teoria da agência é uma “teoria de interesses, de motivação e de conformidade”, que recorre à teoria econômica exatamente pela capacidade que ela apresenta no sentido de descrever e explicar como os atores organizacionais agem em função de seus interesses e motivações. A teoria econômica neoclássica parte do princípio de que os atores agem baseados na racionalidade e no oportunismo. Esse pressuposto sobre a natureza humana tem como referência o individualismo e vai de encontro a motivações coletivistas, que consideram as motivações dos participantes organizacionais mais baseadas no altruísmo e na confiança.

A diferença na maneira de perceber a natureza humana é um ponto importante que marca significativas diferenças da perspectiva ética e instrumental da teoria para *stakeholders*. Para os economistas neoclássicos, o homem é essencialmente egoísta em suas relações econômicas, pessoais, sociais e políticas. É essa natureza egoísta do homem econômico que fundamenta a racionalidade e o oportunismo, bem como uma busca permanente pela maximização de todas as utilidades, não só econômicas, mas também de felicidade pessoal, prestígio e poder. Para os economistas, a racionalidade é ilimitada e permeia todas as ações econômicas.

O princípio da racionalidade é baseado em um conjunto de axiomas sobre o comportamento humano, a saber: 1. todas as alternativas de escolha devem ser conhecidas; 2. todas as conseqüências associadas a essas escolhas são conhecidas e; 3. o homem tem completa classificação da ordem de utilidade que suas escolhas geram (BOURDON, 1995). Essa construção da racionalidade que motiva o comportamento humano foi redefinida por Simon (1960), em seu esforço para analisar a estrutura e o funcionamento das organizações a partir do comportamento dos atores administrativos. Para Simon (1960), o comportamento dos indivíduos envolve um processo de escolhas, e algumas alternativas consideradas mais factíveis são selecionadas, em detrimento de outras. Diferentemente do homem econômico, o homem administrativo não precisa fazer escolhas ótimas, mas tão-somente escolhas satisfatórias. Isso decorre do fato de que ele não conhece todas as alternativas de escolha, não consegue ordenar claramente suas preferências, nem sabe exatamente precisar todas as conseqüências de sua escolha. Para Simon (1960, p. 198), “todo processo decisório humano, seja no íntimo do indivíduo, seja na organização, ocupa-se da descoberta e da seleção de alternativas satisfatórias e, somente em casos excepcionais, preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas”. O homem administrativo precisa, assim, ter informações suficientes para tomar decisões satisfatórias.

A teoria da racionalidade limitada de Simon (1960) possibilitou aos estudiosos da teoria das organizações e, também, aos economistas avançarem na compreensão da natureza humana e, assim, redefinirem as premissas metodológicas nas quais se baseavam as pesquisas nesse campo. Incorpora-se, definitivamente, a premissa da racionalidade limitada dos atores econômicos e administrativos, e a idéia de que as escolhas são feitas a partir das informações possíveis, disponíveis e necessárias para a tomada de decisões.

Além desse, outro importante princípio epistemológico foi incorporado aos estudos das ciências sociais, em geral, e à economia organizacional, em particular: o oportunismo dos agentes ou dos atores. O oportunismo dos atores é conceituado por Hill (1990) como sendo “a busca do auto-interesse como estratégia de ação, incompleta ou distorcida informação, especialmente no cálculo para enganar, distorcer, fingir, ofuscar ou de outra forma confundir” (HILL, 1990, p.500). O oportunismo é conseqüência da busca pelo auto-interesse, ou seja, do egoísmo econômico. Os agentes têm comportamento oportunista quando, em situações de troca, há a possibilidade de expropriação e/ou a obtenção de rendas extras advindas do processo de troca (HILL, 1990).

Unindo as premissas de que os agentes agem baseados na racionalidade limitada e no oportunismo, resta saber quais são os mecanismos internos às organizações que permitem que tais agentes interajam no ambiente organizacional. Bourdon (1995) observa que as organizações são vistas, pelas teorias clássicas da administração, como sistemas coesos de cooperação e ação coletivas. As organizações são consideradas como um todo coeso, cujos objetivos são convergentes e claros para os indivíduos nela inseridos. A sobrevivência da organização seria, nesse contexto, um objetivo comum dos participantes, capaz de gerar a motivação necessária à cooperação. Contudo, a definição e a explicitação dos objetivos não são condições suficientemente capazes de motivar os membros organizacionais, mesmo porque as organizações apresentam, muitas vezes, estruturas anárquicas em que diferentes objetivos se contrapõem. O desafio que se coloca, então, consiste em compreender como se obtêm coesão de objetivos e comportamentos organizacionais, em situações de conflito e divergência de interesses.

Bourdon (1995) sistematiza as proposições existentes em três vertentes de contribuições para os estudos organizacionais. Há aqueles que preconizam que a coesão organizacional é baseada em relações contratuais, em normas ou em relações de poder. Para os autores que creditam a coesão às relações de poder estabelecidas de forma intra ou interorganizacional, as organizações são redes estruturadas de relações de poder e de dependência, por meio das quais os indivíduos e os grupos negociam e permutam comportamentos. Na vertente das normas, os indivíduos são moldados por normas que definem suas funções, sendo tais normas reforçadas pelas expectativas dos parceiros e apoiadas na existência de valores interativos. Por fim, há os que consideram que a coesão é resultado da obediência a contratos previamente negociados e continuamente monitorada. (BOURDON, 1995).

Os contratos variam com o grau de formalidade que expressam e quanto à extensão de suas especificidade (JONES, 1995). Existem contratos informais, como aqueles desenvolvidos pelas empresas e a comunidade na qual está inserida, e contratos formais, como os estabelecidos com os provedores de recursos, como empregados e fornecedores, dentre outros. Os contratos se diferenciam, também, quanto à frequência e à regularidade das trocas.

Na premissa estabelecida por Jones (1995) e fundamentada nas contribuições da teoria da agência, as organizações são redes de contratos estabelecidos por agentes cuja racionalidade é limitada e em contextos de oportunismo. A teoria da agência analisa uma relação contratual específica, aquela estabelecida pelos proprietários da empresa (principal) com os administradores (agentes). A essência do problema de agência é a de que, com a separação entre propriedade e controle, representa um desafio para os proprietários se assegurarem de que seus fundos não serão expropriados ou gastos em projetos não atrativos. Os administradores e investidores assinam, então, contratos para tentar prever o maior número possível de situações e que podem assumir a forma de trocas, transações ou delegação de autoridade para a tomada de decisões (JONES, 1995). A delegação de autoridade, como uma das formas contratuais presentes nas organizações, dá aos administradores as prerrogativas necessárias para que possam tomar decisões e definir como os resultados da atividade produtiva serão distribuídos entre os *shareholders* e *stakeholders*.

A necessidade de delegar autoridade decorre da expansão do que Marris (1963) chama de *empresas administradas*, isto é, empresas que têm um administrador ou um grupo em condições de decidir sobre as questões relevantes no ambiente organizacional. Nessa situação, cabe indagar quais serão os interesses dos diversos *stakeholders* que os administradores irão priorizar. Para Jensen e Meckling (1976), a estrutura capaz de esboçar as respostas está no direito de propriedade que estabelece como os recursos organizacionais serão distribuídos e por que os acionistas têm prerrogativas nessa distribuição. Os contratos, por sua vez, estabelecem os deveres dos administradores e condicionam a atuação dos demais *stakeholders*, definindo, assim, a estrutura de cooperação e coesão na organização.

Os contratos não garantem, contudo, que os administradores, enquanto agentes racionais e oportunistas, agirão sempre no estrito interesse dos acionistas, porquanto eles têm sua própria agenda, que pode ser de diversas naturezas. Williansom (1973) lista uma série de interesses pessoais que podem vir a ser priorizados pelos administradores, tais como ganhos financeiros, segurança, *status*, prestígio e excelência profissional. A existência de interesses particulares não é, contudo, necessariamente, divergente dos objetivos de lucratividade e crescimento da empresa. A adoção de uma dada estrutura de alocação de recursos organizacionais pode possibilitar a obtenção de resultados que, além de atender aos interesses dos acionistas, é capaz de proporcionar maiores salários, segurança, poder e prestígio aos administradores (PENROSE, 1963; SOLOW, 1971; MARRIS, 1963).

Independentemente das preferências dos administradores, Jensen e Meckling (1976) defendem a idéia de que eles têm um dever fiduciário para com os acionistas. Esse dever é o produto das obrigações geradas por contratos entre acionistas (contratantes) e administradores (contratados). Assim, conforme estabelecido nas relações contratuais, é função dos administradores agir no sentido de defender os interesses dos acionistas.

Num outro extremo, Donaldson e Preston (1995) consideram a necessidade de que os administradores atendam não só aos interesses dos acionistas, mas aos de todos os *stakeholders*. Os administradores deveriam, assim, alocar seu esforço e os recursos organizacionais de forma a atender aos interesses de todos os *stakeholders*. Disto resulta o que Moore (1999) designa de deveres multifiduciários, que devem ser baseados na crença do valor intrínseco de cada *stakeholder* e fundamentados em bases éticas.

Jones (1995) reorganiza esse debate ao mitigar o conflito de agência, acomodando-o no contexto das relações organizacionais. Firms são *nexus* de contratos, e os administradores são, simultaneamente, partes contratante e contratada, ou seja, são eles também *stakeholders*. Williansom (1981) já reconheceu esse dilema ao lembrar que os administradores fazem os contratos com uma e o assinam com a outra mão. Os administradores são tecnicamente *stakeholders*, mas suas funções básicas são as de contratantes dos demais *stakeholders*, o que não significa que esses agentes tenham o controle completo das organizações. Embora eles tomem importantes decisões, mecanismos de controle são mantidos pelos acionistas, tais como sistemas de remuneração atrelados a resultado ou à existência de conselhos de administração atentos às ações dos executivos. Para Jones (1995), uma teoria baseada em políticas para *stakeholders* deve considerar os administradores e as firmas como uma entidade única, estabelecendo contratos com os demais *stakeholders*.

## AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

As primeiras contribuições para a construção da Teoria dos Custos de Transação se originam de Coase, ainda na década de 30. As reflexões iniciais focavam as organizações como estruturas hierárquicas, nas quais os indivíduos têm tarefas a cumprir e o fazem num contexto de complexidade e incerteza. O autor analisa as condições das trocas no mercado, alternativamente, dentro das firmas e enuncia duas questões que deram origem à teoria dos custos de transação, quais sejam: por que existem firmas e por que as transações ocorrem no mercado e, também, na firma? Para Coase e os demais economistas neoclássicos, o mercado é a forma mais eficiente para que ocorram as transações, pois conta com as economias de escala e a concorrência entre os participantes. Contudo, a existência de determinados custos existentes no mercado determina que algumas dessas transações sejam mais eficientes se realizadas dentro das firmas.

O texto de Coase permaneceu quase esquecido até a década de 70, quando Williamson (1981) estabelece uma nova dimensão para o conceito de custos de transação. Transações são conceituadas como atividades de compra, venda, recrutamento de mão-de-obra e outras necessárias à atividade produtiva. Essas transações, segundo Williamson (1975), podem ocorrer via mercado ou internamente, dentro da firma. O determinante do local para a realização desses contratos, mercado ou firma, é a eficiência de cada local para a realização da transação. As transações exigem que contratos sejam elaborados, escritos e executados, incorrendo em custos para cada uma dessas fases, que são os custos de transação (WILLIAMSON, 1975). O mercado, para esse e outros economistas neoclássicos, é o local mais eficiente para que ocorram as transações, dadas as condições estabelecidas pela concorrência. Todavia, a existência de fatores ambientais – principalmente as incertezas implícitas nas transações –, associados aos fatores humanos, podem tornar os custos de transação do mercado elevados o suficiente para justificar que as transações ocorram no interior da firma.

Os fatores humanos que Williamson (1975) considera são a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes. O conceito de racionalidade limitada, conforme anteriormente discutido, é tomado de Simon (1960) e se refere ao fato de que “a capacidade humana de formar e resolver problemas complexos é muito pequena se comparada com o tamanho dos problemas, para os quais as soluções são requeridas” (WILLIAMSON, 1975, p.9). Os seres humanos não são capazes de obter e reter toda a gama de informações necessárias ao desenvolvimento das atividades produtivas, dada a complexidade das transações. O oportunismo, por sua vez, refere-se a duas questões: falta de franqueza ou honestidade nas transações, no sentido de buscar o auto-interesse como referência; e o comportamento oportunista oferece pouco risco quando grande número de trocas se estabelece.

A conjugação de fatores ambientais (incertezas) aos fatores humanos (racionalidade limitada e oportunismo) impõe custos de transação que farão com que a firma internalize ou não a transação (WILLIAMSON, 1975). Os custos dependem de três características das transações. A primeira é a especificidade dos ativos, objeto da transação. Quando o ativo é muito específico, vendedores e compradores estabelecem uma relação na qual haja garantia de continuidade. Para o vendedor, a especificidade do ativo impossibilita usos alternativos de seu ativo. Para o comprador, a especificidade gera uma restrição de oferta no mercado, o que o vincula a um vendedor específico. Ativos muito específicos não são facilmente encontrados no mercado e, nesses casos, a firma deve internalizar, isto é, recrutar e reter esse ativo. Em sentido inverso, os ativos poucos específicos para um uso podem ser comprados facilmente no mercado, o que torna a decisão de produzir internamente ou comprar no mercado resultado da análise de diferenciais de custo.

A especificidade de um ativo depende de sua situação com relação a algumas questões, tais como: 1. tipo de demanda e performance; 2. possibilidade de ser produzido em escala; 3. grau da demanda e custos de produção; 4. custos de governança existentes em função da especificidade do ativo. A internalização da transação é resultado da especificidade do ativo, isto é, quanto menor a sua especificidade, maior a probabilidade de que a transação ocorra no mercado, já que este tem menores custos de produção (resultado de economias de escala) e menores custos de governança. Em contrapartida, com ativos específicos, os custos de produção e governança se elevam, e a internalização se torna a opção mais eficiente. A firma se torna mais eficiente que o mercado nas transações com ativos específicos devido a três condições. Em primeiro lugar, a firma reduz o incentivo para subutilizar o ativo; em segundo, dispõe de mecanismos de solução de conflitos, quando esses ocorrem e; finalmente, a firma conta com mecanismos para gerar informações que poderiam se tornar mais dispendiosos se alocados pelo mercado.

O segundo fator que impacta os custos das transações é a frequência com que elas são realizadas (WILLIAMSON, 1975). Transações muito frequentes geram custos de elaboração e execução de contratos maiores do que transações raras. O terceiro elemento considerado é a incerteza. Transações com alto grau de

incerteza geram a necessidade de contratos mais elaborados, implicando maiores custos de execução.

As transações estabelecidas pelas organizações com seus *stakeholders* são caracterizadas pela incerteza, pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. A internalização das transações de uma organização, portanto, será definida em função da especificidade dos ativos disponibilizados pelos *stakeholders*, isto é, quanto maior a disponibilidade interna desses ativos, mais significativa sua relevância estratégica para as operações da empresa, mais freqüentes as transações e maior a possibilidade de que essas sejam desenvolvidas internamente, ao invés de realizadas via mercado.

## UMA TEORIA INSTRUMENTAL PARA STAKEHOLDERS

Com as proposições da teoria da agência, que pressupõe a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes econômicos, e a teoria dos custos de transação, que descreve as especificidades e os custos do processo de trocas, Jones (1995) desenvolve uma teoria instrumental para embasar as relações das organizações com seus *stakeholders*. Essa teoria se fundamenta na premissa de que as organizações, inseridas em mercados competitivos, objetivam elaborar *contratos eficientes*, aqui entendidos como aqueles capazes de gerar benefícios maiores que os custos de execução e monitoramento envolvidos, para as partes contratantes. O mercado é uma importante estrutura para garantir a eficiência dos contratos, pois ele, em condições de equilíbrio, no sentido do *Ótimo de Pareto*, pressiona para a eficiência e penaliza as contratações ineficientes. Contudo, Jones (1995) lembra que, em estruturas não concorrenciais, ou seja, em condições de concorrência imperfeita, é possível a vigência de contratos ineficientes por longo período de tempo, dependendo do poder das partes envolvidas de elaborar, monitorar e sustentar esse tipo de contrato.

As pesquisas que avaliam as condições de elaboração e execução de contratos eficientes se dividem em duas vertentes. Na primeira, estão os autores que se propõem a avaliar os mecanismos que podem ser utilizados para reduzir a ação oportunista dos agentes, tais como incentivos de monitoramento e estruturas de governança adequadas. Na segunda vertente, estão as contribuições que buscam avaliar os mecanismos para reduzir o comportamento oportunista a partir da "adoção voluntária de padrões de comportamento que limitam ou eliminam esse tipo de comportamento" (JONES, 1995, p.8). Para esse autor, os custos de agência e custos de transação podem ser reduzidos quando os participantes organizacionais agem baseados na mútua cooperação, o que reduz os custos de elaboração e monitoramento e a necessidade de que se estabeleçam garantias para as relações contratuais. Contudo, há que se ponderar que os ganhos provenientes do oportunismo são imediatos, enquanto aqueles advindos da mútua cooperação são distantes no tempo e de difícil quantificação. Dessa forma, o que determinaria que agentes racionais ajam de forma cooperativa? Esse tipo de comportamento é, ainda, racional?

Para Hussey (2000), não existe contradição entre o comportamento racional baseado no auto-interesse e aquele fundamentado na cooperação. O autor considera, em primeiro lugar, os sentimentos morais, ou aqueles inerentes aos indivíduos e que se referem ao amor, à culpa, à lealdade, à honestidade e à justiça. O comportamento alicerçado nesses sentimentos possibilita a mútua cooperação e é racional, pois possibilita resolver os problemas de compromisso (*commitment problems*). Esse tipo de *problema* está presente em situações de negociação e, em tais situações, é geralmente vantajoso para as partes buscar a cooperação ao invés de agir oportunisticamente. Para justificar ações de fraude, as partes devem visualizar vantagens materiais que superem os custos de transação de negociações futuras, causa-

dos pelo risco de rompimento da transação. Os resultados decorrentes do rompimento dos compromissos são demonstrados pela teoria dos jogos. Em jogos não repetitivos, os jogadores tendem a buscar os ganhos advindos da ação não cooperativa, mas, em jogos repetidos, os problemas de compromisso tornam-se evidentes, e os jogadores ganham se buscarem a cooperação (JONES, 1995).

Os problemas de compromisso oriundos das negociações entre as organizações e seus *stakeholders* impõem a necessidade de se reduzir o oportunismo em favor da cooperação, como forma de minimizar os custos de agência e de transação. Hussey (2000) considera a possibilidade de que sentimentos morais, em especial a honestidade e justiça, aumentam a probabilidade de que os comportamentos éticos se repitam no futuro e, assim, levem à construção de uma reputação organizacional, o que reduz a incerteza e o oportunismo nas transações.

Contudo, lembra Jones (1995), o comportamento ético é baseado em sentimentos morais e pertence à esfera do indivíduo. Nada garante que esse tipo de comportamento seja trasladado para as organizações. Para que as organizações tenham o benefício do comportamento ético, é necessário demonstrar que o comportamento organizacional reflete o sentimento moral de seus administradores, e esse é o sentido da moralidade corporativa.

A moralidade é definida por Vasques (1975, p.52) como "o componente efetivo das relações humanas concretas, ou ainda, um tipo específico de comportamento dos homens e, como tal, faz parte de sua existência". A moralidade é a moral em ação, ou seja, a materialização de preceitos morais das sociedades. A moralidade corporativa reflete os padrões éticos dos administradores e constitui uma referência para os demais participantes organizacionais. Ela é estabelecida por meio das *maneiras sinceras* dos atores organizacionais e pelas vias políticas dos canais de decisão, com impactos diretos na reputação da organização (JONES, 1995).

As políticas para *stakeholders*, tais como o pagamento de benefícios, as políticas salariais e ambientais, afetam os *stakeholders* e impactam a reputação da organização que, por sua vez, é continuamente testada via decisões e políticas para *stakeholders*. A consolidação da reputação pode reduzir os custos das negociações em termos de elaboração, monitoramento e necessidade de estabelecimento de sanções legais, para o caso de quebra dos contratos. Dessa forma, organizações que agem com base em sentimentos morais que refletem em suas *maneiras sinceras* e na sua reputação, têm vantagens competitivas sobre as demais, pois reduzem os custos de transação e de agência.

Com essas proposições, Jones (1995) estabelece as premissas para uma teoria instrumental de políticas para *stakeholders*, cujas bases estão na economia organizacional, com as contribuições da teoria da agência e dos custos de transação, bem como na ética do comportamento. O autor considera que o oportunismo nas relações entre as organizações e seus *stakeholders* inviabiliza a obtenção das vantagens comparativas advindas do comportamento baseado na mútua cooperação. Hussey (2000) lembra que as ações alicerçadas em sentimentos morais - que reduzem o oportunismo e viabilizam a mútua cooperação - podem, também, ser racionais e fazer parte das preferências dos indivíduos.

A teoria instrumental de políticas para *stakeholders* de Jones (1995) mantém a premissa comportamental da economia organizacional de que os agentes são racionais, ainda que essa racionalidade seja limitada, e, também, incorpora preceitos éticos quanto ao oportunismo. A supressão do oportunismo é o determinante das vantagens competitivas que as organizações obtêm nas suas relações com *stakeholders*. Diferentemente das proposições contidas na teoria normativa de políticas para *stakeholders* de Donaldson e Preston (1995), a teoria de Jones (1995) busca na ética somente os determinantes de um comportamento não oportunista, que tanto pode ser motivado pelas *razões sinceras* do comportamento, como também fazer parte de um cálculo estratégico para a redução dos custos de transação implicados nos contratos entre os *stakeholders*. De qualquer forma, a lógica desse comportamento tanto pode ser encontrada nos administradores, em sua avaliação pragmática acerca dos prováveis ganhos a serem obtidos com a



implementação de políticas para *stakeholders*, quanto na lógica dos *stakeholders*, ao estabelecer suas expectativas e ganhos em contratos explícitos ou tácitos realizados com as organizações. Exatamente na construção de uma lógica aplicável às diversas lógicas do cenário organizacional reside a relevância da contribuição de Jones (1995).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contemporaneidade acerca da lógica que cerca a definição de políticas para *stakeholders* não possibilitou, ainda, a consolidação de referências teóricas e empíricas sobre o tema. As proposições normativas consideram que a alocação de recursos materiais e financeiros para políticas que beneficiam os *stakeholders* é determinada por *dever ético*. As proposições instrumentais, embora busquem uma *racionalidade* intrínseca para adoção dessas políticas, também se sustentam em princípios morais, mesmo que para justificar a cooperação e a obtenção de ganhos materiais.

A despeito das contribuições das proposições normativas e instrumentais para construção de uma teoria para *stakeholders*, diversas questões merecem maior aprofundamento, porém nenhuma delas explicita critérios objetivos para ordenamento dos fins organizacionais, em situações de conflitos de interesse. E mais, como os acionistas irão subordinar seus interesses aos dos outros *stakeholders*, parece ser uma questão complexa. Se todos os interesses devem ser igualmente contemplados, então como compatibilizar questões tais como demandas por maiores salários, preços mais baixos e lucros maiores?

Tanto na perspectiva normativa quanto na instrumental, o princípio da moral está presente. Na primeira, ele é determinante para o estabelecimento de políticas para *stakeholders*; na segunda, a moral organizacional, oriunda da moral dos decisores, é a mola propulsora para adoção de tais políticas, mas a teoria não explica como os princípios individuais são transpostos para a organização, nem como, por que, ou mesmo se a organização, como entidade individual, irá adotar os princípios éticos e morais de seus decisores.

Merece, também, maior investigação a possibilidade de que a adoção de políticas para *stakeholders* possa ser mais o resultado de pressões externas, conjugadas com benefícios advindos de reduções fiscais e possibilidade de ganhos para a imagem da empresa, do que propriamente decorrente do exercício de preceitos morais por parte dos gestores. O impacto da adoção de políticas de responsabilidade social sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas constitui, também, um importante item de pesquisa a ser considerado no Brasil. O desenvolvimento de metodologias específicas para aferir a existência de tais impactos poderia constituir um argumento relevante para subsidiar, sob o aspecto pragmático, a implementação de políticas para *stakeholders*. Os resultados iniciais já obtidos por Campos (2003) podem constituir uma referência útil.

Numa outra linha teórica, igualmente relevante, encontram-se as pesquisas conduzidas por Pena (2004, 2003a, 2003b) e Pena e Gomez (2004), que utilizam a base conceitual do modelo de Lozano (1999 e 2002) e os indicadores de responsabilidade social definidos pelo Instituto ETHOS (2005), para analisar como as políticas e práticas de responsabilidade social corporativa vêm sendo implementadas em empresas brasileiras – especialmente naquelas que se comprometeram com a Agenda *Global Compact* – na perspectiva de seus diversos *stakeholders*. Também aqui, a referência de análise, tal como proposta por Jones (1995), são os diversos *stakeholders* de uma organização. Os resultados das pesquisas conduzidas no interior do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social – NUPEGS –, da PUC/Minas, revelam não apenas a potencialidade de temas ainda inexplorados, mas apontam para a existência de um significativo *gap* entre o discurso e/ou a intenção das empresas e os efetivos impactos de ações já implementadas, nas perspectivas de seus diferentes públicos, interno e externo.

A construção de uma teoria de políticas para *stakeholders* deve receber contribuições que considerem as demandas por uma sociedade mais justa e mais humana, mas não podemos ignorar que o comportamento humano dificilmente prescinde de uma racionalidade instrumental para se justificar. Discutir francamente as motivações subjacentes à implementação de políticas de responsabilidade social corporativa pode constituir um primeiro passo importante para sua adoção.

## REFERÊNCIAS

- ALTKINSON, A.; WATERHOUSE, J.A. A stakeholders approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, v.38, n.3, p.25-36, spring 1997.
- BOATRIGHT, J. R. *Ethics and the conduct of business*. New Jersey: Prentice Hill, 1999.
- BOURDON, R. *Tratado de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.
- CAMPOS, T.C. *O impacto das políticas de stakeholders sobre o desempenho organizacional das companhias de capital aberto no Brasil - uma conexão (im)provável*. 2003. 311 f. Tese (Doutorado em Administração)-CEPEAD, FACE, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v.20, p.92-117, Jan.1995.
- DONALDSON, L. The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, v.15, n.3, p.369-81, 1990.
- DONALDSON T.; PRESTON, L.; The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v.20, n. 1, p.65-91, Jan.1995.
- ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Indicadores de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/conceitos>>. Acesso em: 28 jun. 2005.
- FREEMAN E. R. A stakeholder theory of the modern corporation. In: HARTMAN, L. P. *Perspectives in business ethics*. London: McGraw-Hill International, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Strategic management. A stakeholder approach*. London: Pitman, 1984.
- HESTERLY, W.; LIEBESKIND, J.; ZENGER, T. R. Organizational economics: an impending revolution in organizational theory? *Academy of Management Review*, v.15, n.3, p.402-20, 1990.
- HIIL, C. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implication of transaction cost theory. *Academy of Management Review*, v.15, n.3, p.500-13, 1990.
- HOSMER, LaRue T. *The ethics of management*. 3rd.ed . Irwin McGraw- Hill, 1996.
- HUSSEY, R. La solidaridad frente a la racionalidad económica en alguns autores recientes. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). *Economia e ética*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- JENSEN, M; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. v. 3, p. 305-60, oct. 1976.

- JONES, T. M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. *Academy of Management Review*, v.20, p.404-37, Jan.1995.
- LOZANO, J.M. *Ética y empresa*. Madrid: Trota, 1999.
- \_\_\_\_\_. *La empresa ciudadana: um reto de inovação*. Madrid: Esade, 2002.
- MARRIS, R. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press. 1963.
- METCALFE, C. E. The stakeholder corporation. *Business Ethic*. v.7, n.1,, p.30-6, Jan. 1998.
- MOORE G. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? *Business Ethics: A European Review*. v. 8, n.2, p.75-86, 1999.
- PENA, R. P. M.; GOMEZ, P. F. La empresa ética: un nuevo paradigma? Condiciones, desafíos y riesgos del desarrollo de la business ethics. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- PENA, R. P. M. Ética y estrategia en el marco referencial de la business ethics. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: ANPAD, 2003a.
- \_\_\_\_\_. Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia - SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003b.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press. 1963.
- RAWLS, J. The theory of justice distributive. In: HARTMAN ,L. P. *Perspectives in Business Ethics*. Homewood, IL: McGraw-Hill International. 1998.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior*, 2<sup>nd</sup>.ed. London: Macmilan, 1960.
- SOLOW, R. M. Some implications of alternative criteria for the firm. In: MARRIS, R.; Wood A. *The corporate economy - Growth, competition and innovative potential*. Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- STARIK, M. The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. *Business and Society*, Apr. 1994.
- VASQUES, A. S. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. Managerial discretion and business behavior. In: GILBERT M. *The Modern Business Enterprise*. London: Penguin Books, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Markets and hierarchies - Analysis and antitrust implications*. London: Free Press - Collier Macmillian, 1975.
- \_\_\_\_\_. The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v.84 ,n.3, p.549-77, Nov. 1981.

# DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FORMAL: O MODELO DE GESTÃO DA SIEMENS

**Edison Fernandes Polo\***  
**Marcia Di Creddo Maximo\*\***  
**Wilson Weber\*\*\***

## RESUMO

Neste trabalho apresentamos um estudo de caso, realizado na Siemens do Brasil, que abrange as fases iniciais de um projeto de desenvolvimento da ação da liderança formal com o intuito de melhorar os resultados corporativos e, ao mesmo tempo, consolidar a qualidade dos relacionamentos interpessoais, grupais e intergrupais. A liderança tem sido discutida, ao longo dos anos, abordando-se as características dos líderes, as relações de poder e autoridade, as contingências que afetam o seu exercício e a necessidade de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O projeto em implantação na Siemens do Brasil busca incorporar aspectos dessas várias abordagens e operacionalizá-las em um modelo de gestão. Esse modelo contempla a utilização de um conjunto de competências, formatado conforme seu contexto empresarial, que permita à sua liderança formal criar e desenvolver visões inspiradoras e planos compartilhados, bem como liderar a ação, alcançando resultados controlados com o uso do *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

In this paper we present a case study carried through at Siemens-Brazil, which covers the first steps of a project oriented to their formal leadership. The purpose of the project is to improve the corporate results while consolidating the high quality of their personal relationships. Over the years, leadership has been depicted in many ways, focusing on the leaders' attributes, authority and power relations, different contingencies which can affect its effectiveness, and the necessity to achieve the corporate targets. This project under implementation at Siemens-Brazil was designed to incorporate aspects of different leadership approaches in a particular model, which encompasses a bundle of competencies, formatted according to their specific circumstances, which shall enable their leaders to inspire people, develop plans and lead the actions to achieve the targets set and controlled by using the BSC model.

\* Prof. FEA/USP

\*\* Engenheira Química/Siemens

\*\*\* Prof. ESPM Business School

## INTRODUÇÃO

Em um contexto de competição acirrada, similaridade de produtos e serviços ofertados e acesso a tecnologias semelhantes, as empresas precisam aprimorar aspectos de gestão que produzam efeitos sistêmicos duradouros e melhorem sua competitividade. Muitos desses aspectos relacionam-se às ações das pessoas.

A Siemens no Brasil, escolhida para este estudo, está implantando um projeto de abrangência mundial, visando ao aprimoramento da ação de liderança. Esse projeto envolve um programa intenso de desenvolvimento dos líderes baseado em um modelo que contempla elementos de controle de resultados e mapas de competências desejáveis para a ação efetiva da liderança. O escopo do projeto pode evidenciar algumas questões relevantes a serem esclarecidas, tais como: é possível controlar, gerir e desenvolver de forma eficiente os líderes e suas ações de liderança? É possível e/ou conveniente vincular a ação e a remuneração da liderança aos resultados da empresa?

Ao trabalhar essas questões, partindo do pressuposto de que projetos que alterem comportamentos têm mais chances de sucesso se forem aceitos pelas pessoas, buscamos: identificar as percepções dos líderes envolvidos no projeto sobre os resultados iniciais da implantação, no Brasil, do modelo global de liderança, que atende pela sigla SLF (*Siemens Leadership Framework* – Arquitetura Siemens de Liderança); a conveniência do uso pela empresa do *Balanced Scorecard* como instrumento de avaliação da liderança; e as contribuições do projeto SLF e expectativas em relação a ele para o aprimoramento da liderança e do desempenho da empresa.

A fundamentação teórica do estudo contemplou os temas desenvolvimento organizacional, poder, autoridade, liderança e controle de resultados, com maior ênfase para a liderança. O trabalho de campo baseou-se em documentos disponibilizados pela empresa, em entrevista com o responsável pelo projeto na região do Mercosul e em levantamento de opiniões realizado por meio de questionários enviados a executivos da empresa. Algumas conclusões sobre esse levantamento foram incluídas na apresentação dos seus resultados, em separado da conclusão do trabalho. Embora o projeto seja de âmbito mundial, este estudo limitou-se à Siemens no Brasil.

## MÉTODO UTILIZADO

A abordagem escolhida para este trabalho foi a do estudo de caso descritivo, apropriado para estudos organizacionais e gerenciais “quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2002, p. 19), “especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2002, p. 32). Stake (apud Yin, 2002, p. 37) alerta que os estudos de caso não são “uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado”.

Quanto aos objetivos, o método do estudo de caso é exploratório por buscar proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorar idéias e constituir a primeira etapa de uma investigação mais ampla (Gil, 1987), “[permitindo] a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma” (Campomar, 1991, p. 95) e garantindo maior representatividade por ser nele considerado o universo completo dos elementos que interessam ao estudo (Campomar, 1991). É um estudo de natureza qualitativa, utilizado apenas para identificar a presença ou a ausência de algo (Mattar, 1996); e, na sua conclusão, podem ser feitas inferências não estatísticas e generalizações no nível teórico (Campomar, 1991). Castro (1977) considera a opção por ele válida, mesmo se sabendo que poderá não ser representativo do todo.

## INTERVENÇÕES PLANEJADAS NAS EMPRESAS

Em meados do século passado, autores renomados passaram a estudar, com mais intensidade, como o desenvolvimento do indivíduo, das equipes e das relações sociais nas organizações podiam contribuir para que essas organizações fossem mais saudáveis e alcançassem melhores resultados. Um dos primeiros trabalhos nessa área, desenvolvido em 1945 por Whyte e Hamilton (apud French e Bell Jr., 1973) e definido por eles como um programa de pesquisa-ação (um conjunto de ações contínuas de diagnóstico, *feedback*, planejamento e ação), delineou o que seria essa nova linha de estudos, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

Os trabalhos de DO vieram ao encontro das necessidades das organizações, que ao longo dos anos têm convivido com incertezas crescentes decorrentes de mudanças ambientais cada vez mais freqüentes e impactantes. Por terem as mudanças em técnicas e processos muitas vezes alcance limitado, os teóricos do DO consideram que as mudanças consistentes e duradouras nas organizações, para mantê-las adequadas a seus ambientes, são possíveis quando se trabalha principalmente as pessoas. Chin e Benne (1969, apud French e Bell Jr., 1973) consideram três formas possíveis de realizar mudanças: a empírico-racional, baseada no pressuposto de que os homens são racionais e buscam seus auto-interesses; a coercitiva, baseada no pressuposto de que os superiores podem submeter os subordinados aos seus desejos; e a normativa-reeducativa que, sem menosprezar a inteligência das pessoas, busca alterar os padrões de comportamento. Essa última forma é a adotada nos processos de DO, que pode ser visto como

uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam melhor adaptar-se a novas tecnologias, a novos mercados e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança (Bennis, 1969, p. 2).

A evolução dos trabalhos de DO e o aumento no ritmo e complexidade dos ambientes de negócios logo mostraram que seria necessário não apenas responder e antecipar-se às mudanças tecnológicas e de mercado, mas, também, às mudanças sociais que afetavam o desempenho dos trabalhadores. Beckhard (1969) sugeria ser necessário encontrar uma solução para duas necessidades aparentemente antagônicas: cumprir a missão organizacional e atender às necessidades pessoais de progresso, autovalorização e satisfação no trabalho. Assim, formava-se a base do DO, que busca o aprimoramento da organização por meio, principalmente, das inter-relações sociais de indivíduos e grupos. Esse aprimoramento é conseguido por meio de intervenções planejadas e de amplo alcance, apoiadas, principalmente, nas ciências do comportamento, as quais visam a orientar um processo contínuo e consistente de aprimoramento do desempenho organizacional (Beckhard, 1969), com especial atenção à cultura e às atitudes. Pode-se entender o DO como uma abordagem de mudança organizacional com foco nas pessoas, mas com impactos sistêmicos nas dimensões técnico-estruturais e que promove a auto-renovação organizacional contínua e sustentada. Por sua natureza, o DO é bastante abrangente e comporta intervenções de várias espécies.

A ênfase nas pessoas, nos grupos e nas relações humanas torna o DO apropriado para intervenções sobre a ação da liderança, as quais desempenham papel importante no processo de aprimoramento das organizações por serem, talvez, as principais responsáveis pela sensibilização e comprometimento das pessoas. A intervenção na liderança demanda a compreensão de suas principais características, de como ela é exercida e se desenvolve nas organizações.

## ABORDAGENS E INTER- RELAÇÕES DA LIDERANÇA

Conforme o Dicionário Aurélio, líder é um “indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. [...]” (Ferreira, 1999). Nas publicações de negócios, o termo *líder* se refere, muitas vezes, aos ocupantes de posições de mando como, por exemplo, em “*Por que um líder cai*” (Charan e Colvin, 1999) e “*The harder they fall*” (Kramer, 2003). Às vezes, os usos do substantivo e do verbo são pouco esclarecedores, como na afirmação de Blake e Mouton (1969, p.12) de que “líderes que *lideram* contrastam com os diretores que podem autorizar, ou delegar ou aprovar, baseados nas autoridades e nas responsabilidades que lhes foram investidas por força de seus postos”. Também é pouco clara a distinção entre liderar, que seria conduzir mudanças, e gerenciar, que seria controlar a complexidade (Kotter, 1990). Por isso é conveniente contextualizar o líder e a ação de liderar.

A liderança se efetiva quando o líder tem algum tipo de poder sobre os liderados, e os liderados a aceitam. Mello (1978, p. 150) define poder como “a capacidade de influenciar comportamentos de outra pessoa”, ou a “capacidade de restringir, em quantidade ou qualidade, as escolhas que outra pessoa possa fazer”. Em um de seus trabalhos clássicos, Weber (1968) fazia uma distinção entre os termos poder e dominação, sendo, para ele, *poder* a imposição da vontade de um ator sobre outro, independentemente de sua vontade; e *dominação* a probabilidade de ter uma ordem obedecida. Ele enfatizava que as “formas genuínas de dominação implicam em um mínimo de aceitação voluntária, ou seja, interesse na obediência” (Weber, 1968, p. 212). Ainda para esse autor, a legitimação da autoridade pode se sustentar no carisma, quando os liderados reconhecem a autoridade na própria pessoa do líder, por seus atributos; na tradição, quando o respeito ao líder vem do costume pela figura de autoridade; e na racionalidade, quando há crença na legalidade e no direito à autoridade conferida aos cargos (autoridade legal). Smith e Peterson (1994, p. 17) afirmam que “nossa herança cultural torna mais fácil pensar em liderança como algo feito pelo líder a um seguidor”, mas Weber já considerava que a base da autoridade não estava apenas no líder, mas era fruto da estrutura social sob a qual líderes e liderados conviviam e mantinham relações sociais. De forma semelhante, Limongi-França e Arellano (2002, p. 259) vêem a liderança “como um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas [cujo núcleo] é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”, resumidos por Bergamini (2002) em líder, seguidor e situação.

Nas empresas, a autoridade de um líder pode se apoiar em alguma ou nas três formas mencionadas por Weber (1968); no entanto, pelas estruturas burocráticas da maioria das empresas, ainda que flexibilizadas, a autoridade pode ser mais facilmente relacionada aos cargos do que às pessoas, mesmo que a autoridade dos cargos (formal, de direito), cuja fonte são os estatutos e estruturas da organização, não garanta a sua aceitação de fato pelos liderados.

O uso do poder pela liderança pode influenciar a motivação para o trabalho em duas dimensões, já contempladas nos anos 50 e 60 do século passado, em estudos da Universidade de Ohio: consideração (preocupação com os outros) e estrutura (para a realização das tarefas). A preocupação com as pessoas não deve ser desvinculada da preocupação com as tarefas. Visando a adequar os modelos de comportamento dos líderes quanto à preocupação com as pessoas e com as tarefas, Blake e Mouton (1969) desenvolveram o *Managerial Grid* (Grade Gerencial), dispondo em dois eixos valores variando de 1 a 9 para representar o quanto a preocupação dos gerentes estava voltada à missão a ser cumprida (tarefas) e o quanto estava voltada às pessoas. Cinco estilos gerenciais foram contemplados: 9,1; 1,9; 1,1; 5,5 e 9,9. O estilo 9,9 seria o ideal, pela grande preocupação com as pessoas e

com o cumprimento das tarefas. Apesar de equilibrados, o estilo 5,5 seria menos efetivo, tanto para as pessoas como para as tarefas, e o 1,1 seria ineficaz para ambos. Nos demais estilos haveria uma tendência para pessoas ou tarefas, desequilibrando os resultados da liderança. Estudos de Likert (1971), sem os limites rígidos de 1 ou 9, mostraram que os supervisores que se preocupavam mais com pessoas apresentavam melhores resultados para as organizações.

Sendo importante a preocupação com as pessoas, a forma pela qual se usa o poder no exercício da liderança pode afetar o resultado desse exercício. Etzioni (1974) classificou o uso do poder como coercitivo (os líderes buscam o controle por meio de ameaças), manipulativo (buscam acordos por meio de compensações) e normativo (buscam o apoio dos liderados). De forma semelhante, classificou as organizações, conforme o uso do poder, em coercitivas, pela força; normativas, pelo comprometimento; e utilitárias pela recompensa. Tannenbaum e Schmidt (1973) **traçaram um continuum** posicionando em extremos opostos a autocracia e a democracia. Entre os extremos, o comportamento poderia variar da simples comunicação de decisões à aceitação da liberdade (limitada) dos grupos no desenvolvimento do trabalho. Hersey e Blanchard (1972) sugerem quatro estilos de liderança: comando, para grupos imaturos; venda, para pessoas com boa vontade, mas pouco conhecimento; participação, voltado mais para os relacionamentos que para as tarefas, quando há competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades; e delegação, quando o grupo é maduro e competente. Maximiano (2000) argumenta que o exercício da liderança pode variar da tirania (abuso de autoridade) à demagogia (busca de popularidade com os liderados), passando pela autocracia (centralização do poder de decisão no chefe), democracia (divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo) e liberalismo (delegação do poder de decisão ao grupo).

Como o exercício da liderança se dá em um contexto social, pode-se dizer que sua eficácia está condicionada a contingências que podem envolver as relações entre o líder e seus liderados, o grau de estruturação da tarefa e o poder do cargo (Fiedler e Chemers, 1974); as características do líder e dos liderados, a natureza da tarefa e o clima da organização (Tannenbaum e Schmidt, 1973); e o grau de maturidade e existência de situações novas para o grupo, que demandem competências e decisões incomuns (Hersey e Blanchard, 1972).

As características dos grupos podem mudar com a evolução social. Drucker (2002) ressalta que, até a década de 50, cerca de 90% dos subordinados eram obrigados a seguir ordens e, hoje, aproximadamente 40% deles são trabalhadores do conhecimento, que têm superiores, mas nem sempre se vêem como subordinados. Outro aspecto importante a ser considerado é que as crianças vêm experimentando, há algum tempo, regimes de maior liberdade e nas escolas são, com mais frequência, incentivadas a desenvolver a criatividade e a realizar atividades em grupo, o que as leva, quando adultas e profissionais, a demandar ambientes de trabalho mais participativos e propícios à criatividade e ao desenvolvimento pessoal. Isso pode levar essas pessoas, já adultas, a encontrar dificuldades de adaptação em organizações que adotem o estilo comando e controle (Likert, 1971; Motta, 1991). Essas mudanças de comportamento e expectativas podem ser percebidas nos estudos de Morin (2003) os quais mostraram que o trabalho faz parte da construção da identidade do indivíduo e para ser válido precisa fazer sentido, ser ético e moralmente defensável, ter propósito, oferecer autonomia, ser prazeroso e permitir o convívio amistoso; ele deve ser motivador. Essas conclusões podem sustentar o desenvolvimento da liderança participativa, na qual os subordinados participam do processo decisório, sem eliminar a responsabilidade dos líderes (Yukl, 1989).

As circunstâncias atuais exigem a consideração de algumas características da era do conhecimento (ou pós-industrial), extraídas de Hatch (1997), que influenciam empresas e funcionários e, por consequência, a ação da liderança: competição global, fragmentação dos mercados e descentralização da produção; ênfase na velocidade e inovação; novas formas organizacionais como redes, alianças estratégicas e organizações virtuais; hierarquia e comunicação horizontalizadas, mecanismos informais de influência, fronteiras difusas entre funções, departamentos



e unidades de negócio; celebração da incerteza e do paradoxo e compressão do tempo, com trabalho frenético e complexo baseado no conhecimento (e muitas vezes realizado à distância).

## A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O exercício da liderança, em um meio social, o torna sensível aos aspectos culturais desse meio. A importância da cultura pode ser percebida na observação de Maanen e Kunda (apud Schein, 1992, p. 13), como "um mecanismo de controle social e pode ser a base para manipular explicitamente os membros em relação às formas de perceber, pensar e sentir".

A influência dos líderes na consolidação e evolução da cultura organizacional varia com o estágio do ciclo de vida da organização. Se na fase inicial a cultura é influenciada por crenças, valores e pressupostos dos fundadores, à medida que a organização cresce "sua dinâmica cultural se torna um reflexo da dinâmica dos seus grupos" (Schein, 1992, p. 254), influenciada por valores, crenças e suposições trazidas por novos líderes e funcionários. Esses grupos se estruturam e constroem suas próprias histórias, formando subculturas baseadas, por exemplo, em áreas funcionais, regiões e divisões de negócios. As subculturas podem surgir enquanto a organização se amplia naturalmente ou como resultado de fusões, aquisições e alianças estratégicas (Schein, 1992), podendo conviver com a cultura dominante, apoiá-la ou desafiá-la (Siehl e Martin, 1984). A importância dos grupos nas organizações aumenta à medida que as atividades se tornam cada vez mais multidisciplinares e requerem maior permeabilidade hierárquica e funcional. Sua influência na cultura organizacional acontece pela sobreposição dos grupos e pela participação de algumas pessoas em vários deles, atuando como influenciadores e renovadores culturais.

A cultura e as subculturas são dinâmicas e afetam as relações de influência e a forma pela qual a liderança é exercida, influenciando comportamentos de líderes e liderados. Embora a influência do líder sobre o grupo seja quase sempre enfatizada, deve-se considerar, também, a influência do grupo sobre o líder. Como já mencionado neste trabalho, Weber (1968, p. 212) enfatizava que as "formas genuínas de dominação implicam em um mínimo de aceitação voluntária, ou seja, interesse na obediência". Stogdill (1974, p. 63-64, apud Smith e Peterson, 1994, p. 7), nos anos 50 do século passado, afirmou que "o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores". Já Hollander (1964, 1979) propôs o uso da Teoria das Trocas (Thibaut e Kelley, 1959) para explicar o comportamento social como uma troca de recompensas e punições. Assim, "a emergência do líder [... depende também] das atividades e normas do grupo, que determinam quais habilidades e valores são mais recompensadores para seus membros" (Smith e Peterson, 1994, p. 20).

Essas considerações nos remetem aos termos *liderança transacional* e *liderança transformacional* (Burns, 1978). Na liderança transacional são trocados bens de valor, tangíveis ou intangíveis, entre líderes e liderados. Na liderança transformacional, o líder busca levar os liderados (então seguidores) além dos seus auto-interesses, mesclando carisma, inspiração, motivação, estímulo intelectual e consideração individual, provendo a linguagem, os símbolos e a ênfase nos objetivos comuns (Bass, 1985). Embora muitas das referências e expectativas em relação à liderança sejam positivas, não se pode ignorar que nem sempre ela é orientada para o bem. Ainda, da mesma forma que um líder pode arrebatar seguidores para sua causa, pode apenas liderar a causa dos seguidores, de forma sincera ou por interesse. Hamburger (2000) menciona o "líder matemático", cuja visão inspiradora é criada para se ajustar à audiência, sustentada por métodos

de pesquisa sobre suas necessidades. Sua agenda é o poder, o que não impede que faça um bom trabalho. Embora existam comportamentos não-éticos, nos concentramos aqui nas expectativas positivas da liderança.

Com base no exposto, a liderança é um fenômeno social e exercida com finalidade definida em contextos específicos. É um processo que envolve líderes e liderados em relações de autoridade com diferentes níveis de influência, confiança e cooperação mútua, que deve possibilitar às pessoas e aos grupos cumprirem efetivamente suas finalidades, assegurando a realização de tarefas e respeitando as necessidades, motivações, atitudes, competências e características de personalidade de líderes e liderados. Sua ação é influenciada pelos sistemas, processos e estrutura organizacionais, com seus diferentes níveis hierárquicos e funcionais que demandam das pessoas envolvimento diferentes com os ambientes interno e externo da organização, com diferentes impactos e naturezas de ações.

Nem sempre pode ser selecionado e aplicado adequadamente um modelo único em toda a organização, principalmente quando houver, por exemplo, subsidiárias geograficamente distantes; áreas de trabalho e uso de tecnologias muito distintas que requeiram pessoas com diferentes formações, qualificações, motivações, valores e personalidades; áreas com diferentes demandas para repetição de tarefas ou inovação e diferentes complexidades e dinâmicas organizacionais, que devem ser compatíveis com a complexidade e dinâmica dos seus ambientes externos. Dessa forma, o melhor modelo de liderança será o que melhor se ajustar às circunstâncias de cada organização e exigirá conjuntos adequados de competências.

## COMPETÊNCIAS DO LÍDER E RESULTADOS DA LIDERANÇA

Para lidar com as expectativas e exigências que recaem sobre os líderes, pode-se pensar em desenvolvê-los ou eles já nascem "preparados" para isso?

Os primeiros estudos de liderança, desenvolvidos na primeira metade do século passado, consideravam-na como característica herdada, o que permitiria identificar os líderes pelas características físicas, habilidades e personalidade (Bryman, 1992, apud Bergamini, 1994). Os líderes eram percebidos pelo que eram, não pelo que faziam. Isso começou a mudar ainda nos anos 30, quando uma nova visão, estimulada por Lewin, buscou relacionar as ações dos líderes à eficácia de sua liderança, o que permitiria, uma vez identificadas as habilidades dos líderes bem-sucedidos, buscar desenvolvê-las nas pessoas (Lewin, Lippit e White, 1939, apud Smith e Peterson, 1994). Buscava-se relacionar competências com resultados, tema deste trabalho.

Para Sternberg (2003), criador do modelo WICS, acrônimo de *Wisdom, Intelligence and Creativity, Synthesized* (Sabedoria, Inteligência e Criatividade, Sintetizadas), os líderes não nascem "líderes". As características do seu modelo – sabedoria, inteligência, criatividade e síntese – podem ser desenvolvidas no convívio social, o que pode ser facilitado por características herdadas. Motta (1991, p. 207) considera que "líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum". A aceitação dos líderes como pessoas comuns, incomuns no seu conjunto de atributos e inseridas em contextos específicos, justifica o esforço das organizações em desenvolver nas pessoas as competências que as credenciam a liderar. Não se pode, entretanto, menosprezar as características natas dos candidatos à liderança, que podem facilitar o seu exercício. Aglutinando pensamentos de Courpasson (2000) e Grey e Garsten (2001), Silva (2003, p. 800) acredita que "a liderança passa a representar um 'retorno ao carisma'", o que valoriza o discurso que "informa, transmite os valores, fornece as interpretações e os scripts da organização". A capacidade natural de convencer, aglutinar e entusiasmar torna mais fácil operar em ambientes

complexos e inspirar a visão, mas não reduz a importância de gerenciar. Como afirmam Marion e Uhl-Bien (2001, p. 414), “líderes são mais parte de uma dinâmica do que a dinâmica em si [...] são um elemento de uma rede interativa que é maior do que eles. Os *líderes complexos* podem perceber essas redes [...] não podem, entretanto, controlá-las” (sem itálico no original). Os líderes devem combinar, segundo Reitter (1994, apud Bergamini, 2002), os talentos cognitivo, social e político, intrapsíquico (pensar no próprio poder e nas consequências do seu uso) e ético (responsabilidade para com os outros).

A liderança e a gerência são complementares, não excludentes (Kotter, 1990). Kotter argumenta que “apesar da importância crescente da liderança, as experiências da maioria das pessoas no trabalho minam sua capacidade de liderar” (1990, p. 109). Embora seja possível desenvolver líderes, nem todo bom administrador será um bom líder, o que não diminui o seu valor para funções especializadas. O equilíbrio entre gerenciar e liderar demanda conjuntos equilibrados de competências; por isso, líderes potenciais podem não ter sustentação suficiente no início de suas carreiras se apoiarem-se apenas no carisma.

Zarifian (apud Fleury e Fleury, 2001, p. 19) define competência como “a inteligência prática de situações que se apóiam sobre conhecimentos adquiridos e os transforma com mais força quanto mais aumenta a complexidade das situações”. Para ele, o bom desempenho organizacional demanda competências sobre processos, técnicas e serviços, organização e competências sociais (autonomia, responsabilização e comunicação). Essas competências irão desenvolver-se e acentuar-se ao longo da carreira profissional, mostrando estar a zona de conforto do indivíduo mais próxima do gerenciamento ou da liderança.

Fleury e Fleury (2001, p. 19) mencionam que:

A noção de competência aparece (...) associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo (negrito no original).

A abrangência dessa menção permite transportá-la para o conceito de competências para a liderança e sua gestão, que devem fazer parte do portfólio de competências da organização.

Embora a preocupação com a ação de liderança deva ser de todos em posição de mando, a gestão de competências e as formas mais eficientes de propiciar à organização o que ela precisa para desenvolver-se podem estar centralizadas na área de Recursos Humanos (Fleury e Fleury, 2001). Para Ulrich (1998, p. 29), a área de Recursos Humanos não deve ser “definida pelo que faz, mas pelo que entrega – resultados que aumentam o valor da organização para os clientes, investidores e funcionários”. Assim, a área de Recursos Humanos parece apropriada para conduzir intervenções de longo alcance, visando ao desenvolvimento da liderança.

Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) classificam os atributos do líder em quatro categorias que podem orientar o desenvolvimento de grupos de competências: definição da trajetória (para guiar as organizações aos seus objetivos), mobilização do comprometimento pessoal (para converter a visão em ação), desenvolvimento das capacidades organizacionais (para criar valor para a organização) e demonstração do caráter pessoal (que mostra quem os líderes são realmente). Embora outros autores citados neste trabalho tenham mencionado a preocupação com pessoas e tarefas como relevantes, Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p. 19) são mais enfáticos quando defendem que “não basta dominar os atributos da liderança; os líderes eficazes precisam conectar os atributos aos resultados” e propõem a equação *liderança eficaz = atributos x resultados*, na qual a eficácia da liderança é afetada tanto por variações nos atributos (competências) dos líderes, quanto nos resultados por eles alcançados.

Para que a avaliação dos resultados seja adequada, é importante que os objetivos sejam claros e, se possível, quantitativos. Muitas empresas utilizam in-

dicadores agrupados funcionalmente, mas uma forma que vem sendo utilizada por várias empresas é o BSC – *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), que agrupa em um único mapa os objetivos e indicadores de resultados utilizados pelas diversas áreas das empresas para controlar a execução das estratégias. Em vez de apenas indicadores puramente financeiros, que podem privilegiar os resultados de curto prazo, no BSC é possível visualizar um conjunto de objetivos e indicadores mais completo, que contemple, também, realizações que contribuam para o futuro da organização. Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997, p. 39), “o *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formatação”, que ao ser utilizado permite visualizar eventuais inconsistências estratégicas. Seu emprego permite contemplar de modo sistêmico as perspectivas dos principais *stakeholders*: financeiras (investidores), dos clientes (mercado), dos processos internos (organização) e do aprendizado e crescimento (pessoas e sistemas). Definidos em cascata, os objetivos e indicadores do BSC garantem a compatibilidade entre o nível corporativo e os demais níveis funcionais e hierárquicos, embora nem sempre seja fácil conseguir essa harmonia. Uma mistura de procedimentos das orientações *top-down* (orientada dos níveis hierárquicos mais elevados para os mais baixos) e *bottom-up* (no sentido inverso) pode aumentar a consistência dos objetivos e indicadores.

Um aspecto importante no uso do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997 p. 208), é que “comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados”. Eles consideram que para levar a mudanças culturais, as metas devem ser vinculadas à remuneração. Assim, os indicadores escolhidos têm de ser adequados e confiáveis. Entretanto, como nem todos participam da criação das estratégias, têm conhecimento delas na íntegra ou participaram das análises que levaram à fixação dos objetivos, acreditamos que sua aceitação poderá ser comprometida se não houver uma comunicação adequada, que siga procedimentos normativos-reeducativos. Além disso, as estratégias colocadas em prática não são imunes a eventos fortuitos, os quais podem tanto dificultar o alcance das metas, punindo bons desempenhos, como facilitar esse alcance e premiar desempenhos insatisfatórios. Isso pode exigir procedimentos de ajustes de objetivos e resultados. Como veremos no estudo de caso, o BSC é utilizado na empresa escolhida como *um* indicador da ação da liderança, combinado com o mapa de competências considerado necessário para que a liderança seja exercida.

## A ARQUITETURA DE LIDERANÇA DA SIEMENS DO BRASIL

A Siemens AG é uma corporação alemã, fundada em 1850, que opera nos setores de Informação e Comunicação, Automação e Controle, Energia, Transporte, Medicina e Iluminação. Ela alcançou, em 2004, o faturamento líquido consolidado de € 75,2 bilhões, originados principalmente na Europa, 57%; nas Américas, 23%; e na Ásia (Pacífico), 12% (Siemens Annual Report 2004). No final do exercício, empregava 430 mil pessoas. No Brasil, no mesmo período, as vendas atingiram R\$5,9 bilhões e trabalhavam na empresa 8,3 mil pessoas, das quais 2% em posições de Diretoria e Gerência Geral e 8% em Consultoria e Média Gerência (Siemens Informe Anual 2004).

A operação em mais de 190 países a expõe a situações complexas e dinâmicas, levando-a a contratar e oferecer condições de desenvolvimento a funcionários de diferentes culturas e subculturas que reconfiguram, continuamente, sua cultura corporativa.

Por acreditar que seu sucesso depende da motivação dos funcionários, e que essa motivação é profundamente influenciada pelos seus líderes, desenvolveu um projeto para consolidar sua liderança formal como elemento fundamental para a melhoria da sua competitividade e confirmou a gestão de Recursos Huma-

nos como função estratégica. Esse projeto, denominado SLF (acrônimo de *Siemens Leadership Framework* – Arquitetura Siemens de Liderança), é fruto de vários projetos desenvolvidos em suas subsidiárias, tem abrangência global e é adaptável localmente. A lógica que sustenta o projeto é bastante simples e causal: líderes excelentes conseguem, como resultado de suas ações, colaboradores motivados, que garantem clientes satisfeitos e, por conseqüência, constroem uma empresa de sucesso. Com ele a empresa busca transformar seus princípios em comportamentos e consolidar a idéia de que a liderança transforma a estratégia em ação. Mostrando o que entende por excelência em liderança, o que e quais competências espera dos seus líderes e a forma pela qual eles serão avaliados, a empresa uniformiza o entendimento e a ação sobre os fatores-chave da liderança. A SLF é *recomendada* para todas as pessoas em posições de liderança e *obrigatória* para os níveis de gerência e diretoria.

Na Siemens, os líderes devem ter competências variadas, necessárias para *criar e inspirar a visão, desenvolver planos, conduzir à ação e alcançar objetivos*. Elas foram agrupadas em quatro categorias: *drive* (iniciativa, orientação para resultados, criatividade, disposição para mudanças e tomada de decisão), *focus* (capacidade de aprender, habilidade analítica, visão estratégica, organização e orientação para a qualidade), *impact* (assertividade, comunicação, *network* e foco no cliente) e *guide* (orientação e inspiração, treinamento, trabalho em equipe e sensibilidade). Cada competência foi definida com base na sua relevância para o negócio, suas urgências e tendências. No conjunto, elas refletem a busca do equilíbrio entre a preocupação com as pessoas e com os seus resultados.

Como os líderes formais são, geralmente, escolhidos nos quadros da empresa, os processos de seleção, avaliação e desenvolvimento bem articulados ajudam a identificar e desenvolver os líderes em potencial. Nas várias avaliações ao longo da carreira eles confirmarão ou não sua adequação a posições de liderança.

Os resultados alcançados influenciam os rendimentos dos líderes, mas não são os únicos indicadores da qualidade da sua ação. É avaliado, também, o uso das competências existentes e adquiridas, o que influencia o desenvolvimento profissional. Combinados, os resultados do BSC e do conjunto de competências influenciam o potencial de carreira, que inclui a possibilidade de ocupar posições internacionais.

A ação dos líderes é avaliada de várias formas. Uma delas utiliza um modelo que abrange dez aspectos (Dez Aspectos da SLF) reunidos em subgrupos que refletem as expectativas da empresa em relação à liderança: criação e inspiração (visão), desenvolvimento compartilhado (planos), inspiração (ação) e revisão (*feedback*). Os resultados dessa avaliação, que refletem a percepção dos subordinados em relação à ação do líder, orientam as medidas de desenvolvimento a serem tomadas com o apoio da área de Recursos Humanos. Além dessa avaliação, são realizadas auto-avaliações e avaliações 360 graus, que incorporam ao processo o parecer das pessoas que compõem a rede de contatos do avaliado. Essas modalidades de avaliação oferecem aos avaliados a oportunidade de confrontar-se com os problemas detectados e comparar a identidade trabalhada por eles com a imagem que os demais fazem deles. Os vieses nos processos de avaliação são reduzidos com o auxílio de uma consultoria externa em psicologia organizacional.

## DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

A SLF, como intervenção de DO, busca melhorar os resultados da empresa agindo sobre as pessoas. Utilizando suas competências, elas deverão alcançar objetivos definidos em cascata e de forma negociada, após haver pleno entendimento dos aspectos referentes à visão, missão, estratégias, nível de desempenho financeiro desejado e proposta de valor, ou seja, relativos aos vários negócios da empresa. Nesse processo, os líderes devem conhecer os mercados da empresa, os clientes críticos, o impacto dos processos críticos em termos financeiros e

mercadológicos, e a qualidade dos funcionários. A participação das pessoas na definição de objetivos é incentivada e demanda dos participantes um bom conjunto de conhecimentos para poderem contribuir de forma efetiva. O conjunto de objetivos e indicadores segue o modelo *Balanced Scorecard*, assim configurado pela empresa:

- Resultados Financeiros – EVA (*Economic Value Added* – Valor Agregado à Empresa), EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes* – Lucro Antes dos Impostos e Taxas), receitas, relação custos/despesas;
- Motivação dos Funcionários – desenvolvimento de competências, clima organizacional, “Dez aspectos da SLF”, rotatividade dos funcionários;
- Satisfação dos Clientes – nível de satisfação, comportamento, métricas de ciclo de vida, novos clientes atraídos e participação de mercado;
- Qualidade dos Processos – tempos de ciclo, nível de segurança de entrega, percentuais de erros e uso de processos eletrônicos.

Alguns elementos do BSC são de base qualitativa, o que permite diferentes percepções para uma mesma realização. Para não pairarem dúvidas sobre a qualidade da avaliação, são esclarecidos aos avaliados o escopo e o método da medição, a fonte de dados utilizada, o período considerado e o balanço dos resultados qualitativos e quantitativos.

O processo SLF deverá estar completamente implantado em 2007, quando será possível avaliar em profundidade a sua evolução e consistência.

## LEVANTAMENTO DE OPINIÕES – PERCEPÇÕES SOBRE A SLF

Foram enviados questionários a 80 executivos de Nível 2 (Diretoria e Gerência Geral) e Nível 3 (Gerência), com índice de resposta de 45%. Buscou-se identificar como os líderes percebem a liderança, a estrutura do projeto, os benefícios alcançados e as expectativas com a sua aplicação.

### PERFIL DOS RESPONDENTES

Dos respondentes, 77,8% são homens e 22,2% mulheres; 61,1% ocupam posições de Nível 3 e 38,9% de Nível 2. Eles trabalham em cinco áreas de negócios: Telecomunicações (38,9%), Energia (13,9%), Transporte (11,1%), Automação (11,1%), Medicina (5,6%) e áreas de apoio (19,4%). É uma liderança madura e experiente: 86,1% têm mais de 35 anos de idade, 72,2% estão na empresa há mais de 10 anos e 58,8% exercem funções de mando há mais de 5 anos. O tempo de casa é maior para as pessoas de nível 2 (77% estão na empresa há mais de 15 anos, percentual que cai para 44% no nível 3). Todos os respondentes têm curso superior, 61% fizeram pós-graduação ou especialização (52% MBA) e a formação está concentrada em áreas técnicas e administrativas (Engenharia, 51,4%, e Administração, 35,7%). O tempo de casa e as similaridades na formação sinalizam familiaridade com a cultura corporativa e podem explicar as variações pequenas nas repostas ao questionário.

Os respondentes foram atraídos para a empresa principalmente pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional (43,5%) e pela oportunidade de trabalhar no exterior (21,7%), tendo como principais motivadores para continuar na empresa a oportunidade de crescimento pessoal e profissional (42,9%) e a responsabilidade e a importância do trabalho (33,9%). Isso permite supor a busca de satisfação pessoal e o desejo de contribuir pessoalmente para os resultados, o que vai ao encontro das observações de Morin (2003): o trabalho faz parte da construção da identidade do indivíduo e para ser válido precisa oferecer autonomia, ser prazeroso e permitir um convívio amistoso. Os respondentes podem ser classificados como trabalhadores do conhecimento, que demandam condições adequadas de trabalho e desenvolvimento.

## AValiação DA SLF

Apesar de estar na fase inicial de implementação, 75% dos respondentes já se consideram adaptados à sistemática da SLF e 91,7% já perceberam resultados positivos. A melhoria no relacionamento com os subordinados já foi percebida por 74,3% dos respondentes, enquanto 57,1% apontam a melhoria no relacionamento com superiores. A qualidade do treinamento foi ressaltada, confirmando a importância das ações normativas-reeducativas do DO para a implantação de mudanças consistentes. As poucas pessoas que viram distorções iniciais, acreditam que o resultado final do processo será positivo.

O sucesso no processo de avaliação depende da capacidade dos avaliadores de se expressarem e dos avaliados de interpretarem os resultados. Sobre os resultados da última avaliação feita pelos subordinados, 83,3% consideraram que os avaliadores foram ponderados, sinalizando um grupo equilibrado e maduro. Quanto ao aprendizado com as avaliações, 72,2% dos avaliados declararam já ter alterado sua forma de agir com base nas informações recebidas.

Questionados sobre como a SLF afeta o dia-a-dia da liderança, as respostas foram variadas com ênfase para o *feedback* que permite orientar as ações relativas às pessoas e às tarefas; alertar para a importância das pessoas para o alcance dos objetivos; orientar o exercício da liderança e o desenvolvimento de novos gestores. O diálogo parece ser prática consolidada na empresa e a SLF é vista como *mais um* excelente canal formal de comunicação.

## IMPORTÂNCIA DO BALANCED SCORECARD NA SLF

A importância do BSC na estrutura SLF foi reconhecida por 66,7% dos respondentes, mas apenas 50% o consideraram adequado para avaliar a eficácia da liderança (44% o consideraram inadequado). Embora um questionamento posterior não tenha tido respostas consistentes para essa inadequação, há a percepção de que o desempenho da liderança é afetado por alguns fatores não captados pelo BSC, um conjunto de "números frios". Apesar disso, os respondentes percebem que suas ações afetam o resultado dos elementos do BSC e atribuíram para isso as notas médias 7,4 para Processos; 7,9 para Finanças; e 8,1 para Pessoas e Clientes (escala de 0 a 10). Essa variação se explica pelo fato de os elementos e seus pesos serem diferentes para diferentes áreas funcionais com diferentes impactos nos resultados.

Os impactos da SLF nos resultados foram considerados positivos e muito positivos para Clientes (74,3%), Finanças (65,7%), Pessoas (97,2%) e Processos (54,3%). O número elevado para "Pessoas" justifica a importância atribuída pela empresa para essa intervenção visando à melhoria da saúde organizacional. A importância reconhecida das pessoas para os resultados dos elementos do BSC parece justificar seu uso como *um* dos elementos de avaliação.

## LIDERANÇA

Uma pergunta aberta sobre o que se espera de um líder recebeu respostas variadas, das quais se destacam bom senso, abertura, busca da capacitação do grupo, capacidade de alcançar resultados, assumir responsabilidades e engajar pessoas, franqueza, delegação e consciência dos resultados de suas ações. As mais mencionadas foram *coaching*, capacidade de motivar, comprometimento, transparência e visão.

De forma fechada, as dezessete competências definidas pela empresa foram apresentadas aos respondentes de forma aleatória e foi solicitado a eles que apontassem as cinco mais importantes do ponto de vista deles e as cinco que

percebiam ser mais evidentes na empresa. Nas consideradas *importantes*, os quatro grupos (*Guide, Focus, Impact e Drive*) estão representados. Já nas *evidentes*, três das cinco principais competências são de um mesmo grupo, *drive* (Tabela 1), e nenhuma competência do grupo *guide* foi incluída entre as cinco principais, o que demanda uma verificação posterior do impacto dessa ausência, uma vez que no grupo *guide* estão *orientação e inspiração* (em que a empresa explicita a importância do carisma), que aparece em sexto lugar no grupo das competências importantes e apenas em décimo terceiro no grupo das competências evidentes na empresa. Ainda no grupo *guide* estão treinamento, trabalho em equipe e sensibilidade. Esse descompasso estar relacionado ao fato de as pessoas estarem mais envolvidas com a busca de resultados e ajustarem-se às circunstâncias particulares, focando no cliente e na sua orientação estratégica. Comunicação (I) e Trabalho em equipe (G) também merecem atenção especial para não comprometer os resultados de longo prazo.

**Tabela 1 – Competências Consideradas Importantes e Percebidas como Evidentes na Siemens**

COMPETÊNCIAS					
IMPORTANTES PARA OS RESPONDENTES	GRUPO	%	EVIDENTES NA EMPRESA	GRUPO	%
Visão estratégica	F	15,0	Orientação para resultados	D	15,7
Comunicação	I	11,4	Visão estratégica	F	13,6
Orientação para resultados	D	10,7	Foco no cliente	I	9,3
Trabalho em equipe	G	10,0	Disposição para mudanças	D	9,3
Tomada de decisão	D	10,0	Tomada de decisão	D	8,6
Total		57,1			56,5

F = *Focus*, I = *Impact*, D = *Drive* e G = *Guide*

Fonte: Levantamento de opiniões realizado com executivos da Siemens no Brasil.

Elos entre níveis hierárquicos, 56,3% dos respondentes admitem ser mais influenciados pelos subordinados que pelos superiores, e 74,2% que influenciam mais os subordinados que os superiores. Esses números parecem refletir o envolvimento próximo com o principal grupo de convivência. O nível de *empowerment* na empresa e a necessidade de buscar soluções no dia-a-dia, dentro do grupo de responsabilidade e convivência, parecem refletidos, também, na nota média de 8,1 para o quanto influenciam os subordinados e 7,2 para o quanto seus superiores os influenciam.

De todos os aspectos, o mais importante do nosso ponto de vista é a confiança na SLF. Se responsáveis pela decisão de implantá-la, 97,2% a teriam tomado e 38,9% a teriam tomado mais cedo.

## CONCLUSÃO

O estudo de caso apresentado e a revisão teórica mostraram a importância de transformar as ações da liderança em resultados para a empresa. Para isso, é necessário que os líderes utilizem competências profissionais, sociais e do negócio, formatadas com foco na liderança.

A busca do equilíbrio na orientação da liderança para pessoas e tarefas demanda formas eficazes de avaliação e controle dessa ação. Os conjuntos de indicadores utilizados pela Siemens, estruturados conforme o conceito BSC, parecem ser



bons como indicadores de resultados corporativos, mas ainda não refletem completamente a qualidade da ação da liderança. A preocupação dos entrevistados em relação ao "conjunto de números frios" do BSC, de certa forma, foi antevista pelos criadores do modelo, que alertavam para a necessidade de vinculá-lo aos rendimentos, ao mesmo tempo em que recomendavam cuidado com o *timing* dessa adoção. Uma vez que o BSC é visto como a operacionalização da estratégia, o fato de nem todos que devem cumprir os objetivos terem participado de todo o processo estratégico, de certa forma, explica a resistência à sua utilização. Ainda, não há garantias de que mesmo estratégias bem construídas e sustentadas por premissas válidas atendam às expectativas corporativas, pois os ambientes de negócios se reconfiguram a todo instante. Além do BSC, que mostra o alcance dos resultados esperados no cumprimento da estratégia propriamente dita, a empresa consegue nas várias avaliações de desempenho apreciar o conjunto de competências existentes nos líderes e como são utilizadas para garantir a qualidade de sua liderança. O aprendizado na empresa deve minimizar os vieses e deslizes na definição dos indicadores, o que é facilitado na Siemens pela percepção não pontual da liderança, mas como parte de um sistema que contempla a organização, seus processos, suas estruturas e pessoas. Resta ainda ajustar a aplicação do conjunto de avaliações pessoais com o uso do BSC. A complexidade ambiental nem sempre permite que o conjunto de resultados do BSC reflita exatamente o desempenho da liderança, mas eles influenciam os sistemas de compensação (bônus). Como o BSC é apenas *um* dos elementos de avaliação, bons desempenhos em liderança, avaliados de forma consistente, permitem o desenvolvimento na carreira, apesar de resultados corporativos inesperados. Se os conjuntos de competências sinalizam expectativas de ações mais eficazes, os ajustes nesses conjuntos são fundamentais para que eles reflitam as expectativas e percepções de líderes e liderados, e para que a ênfase seja colocada nos aspectos adequados.

A intervenção da Siemens com a SLF já permitiu a ela alcançar resultados importantes, com destaque para a melhoria no relacionamento entre subordinados e superiores, que é o foco do DO: melhores resultados pela ação sobre os sistemas sociais da organização.

Com relação às questões colocadas inicialmente, poderíamos dizer, com base no estudo de caso e na sustentação teórica, que com interesse e recursos adequados é possível desenvolver e gerir a liderança, utilizando os resultados corporativos no processo de avaliação e vinculando-os, mesmo de forma parcial, à qualidade da liderança.

Pela sua consistência e resultados obtidos até agora, acreditamos que a SLF constitui uma contribuição para o desenvolvimento da gestão da liderança, na medida em que enfatiza não apenas que a liderança é fundamental para a organização, mas, também, que é possível realizar intervenções planejadas no seu desenvolvimento em vez de confiar no surgimento natural de líderes, o que nem sempre acontece na velocidade e quantidade desejada. Além disso, mostra ser possível conscientizar a pessoa em posição de liderança, ou que almeje alcançá-la, que essa posição impõe responsabilidades não só perante as empresas, mas também para consigo mesma e para com as pessoas com as quais convive. Entretanto, o nível de sucesso da SLF só poderá ser conferido em 2007, quando sua implantação estiver concluída. Será possível, então, buscar as correlações entre o desempenho organizacional e o desempenho dos líderes em relação às competências deles demandadas, bem como identificar a hierarquia de competências.

## REFERÊNCIAS

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

BECKHARD, Richard. *Organization Development: strategies and models*. Mass.: Addison-Wesley, 1969.

- BENNIS, Warren G. *Organization Development: its nature, origins and prospects*. Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane Srygley. *Building a dynamic corporation through organization development*. Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BRYMAN, Alan E. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 26, nº 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHARAN, Ram; COLVIN, Geoffrey. Por que um líder cai? *Fortune Americas*, ano 2, nº 34, jun. 1999.
- CHIN, Robert; BENNE, Kenneth D. General strategies for effecting changes in human systems. In: BENNIS, Warren G., BENNE, Kenneth. D.; CHIN, Robert. *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, v. 21, n. 1, p. 141-161, Winter 2000.
- DRUCKER, Peter F. They're not employees, they are people. *Harvard Business Review*, p. 70, Feb. 2002.
- ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa das organizações complexas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio Século XXI*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin M. *Leadership and effective management*. Glenview: Scott-Foresman, 1974.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRENCH, Wendell L.; BELL Jr., Cecil H. *Organization Development: behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 229-249, March 2001.
- HAMBURGER, Yair Amichai. Mathematical Leadership Vision. *The Journal of Psychology*, v. 134, n. 6, p. 601-611, 2000
- HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford, 1997.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.
- HOLLANDER, Edwin P. Leadership and social exchange processes. In: GERGEN, Kenneth J.; GREENBERG, Martin S.; WILLIS, Richard H. (eds.). *Social exchanges: Advances in Theory and Research*. New York: Winston-Wiley, 1979.

\_\_\_\_\_. *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford, 1964.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P. What leaders really do. *Harvard Business Review*, p. 103-108, May-Jun 1990.

KRAMER, Roderick M. The harder they fall. *Harvard Business Review*, p. 58-66, Oct. 2003.

LEWIN, Kurt; LIPPIT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, n. 10, 1939.

LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MAANEN, John van; KUNDA, Gideon. Real Feelings: emotional expression and organizational culture. In: STAW, Barry. (ed.). *Research in organizational behavior*, v. 11. Greenwich: JAI Press, 1989.

MARION, Russ; UHL-BIEN, Mary. Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*, n. 12, p. 389-418, 2001.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Fernando Achilles de Faria. *Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

MORIN, Estelle. *A procura do sentido*. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br>>. Acesso em 22/10/2003.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a arte e a ciência de ser dirigente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

REITTER, Roland. Peut-on enseigner le leadership? In: *L'École des Managers de demain: le professeur du group HEC*. Paris: Colection Gestion, 1994.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SIEHL, Caren; MARTIN, Joanne. The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture? In: HUNT, James D. et al. (eds.). *Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership*, p. 227-239. New York: Pergamon, 1984.

SIEMENS AG. *Annual report 2004*. Disponível em <<http://www.siemens.de>>. Acesso em 10/01/2005.

SIEMENS LTDA. *Informe anual 2004*. Disponível em <<http://www.siemens.com.br>>. Acesso em 10/01/2005.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v. 4, nº 37, p. 797 – 816, jul./ago. 2003.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. *Liderança, organizações e cultura*. São Paulo: Pioneira, 1994.

STERNBERG, Robert J. WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning and Education*, v. 2, n. 4, p. 386–401, 2003.

STOGDILL, Ralph M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, p. 166, May-June, 1973.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. *The social psychology of groups*. New York: Willey Thompson, 1959.

ULRICH, Dave. A new mandate for Human Resources. In: \_\_\_\_\_ (ed.). *Delivering results: a new mandate for Human Resource professionals*. Boston: HBR Books, 1998.

\_\_\_\_\_; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. *Liderança orientada para resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WEBER, Max. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Tradução da 4ª edição de *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, 1956. New York: Bedminster, 1968. 3v.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

ZARIFIAN, Philippe. *Objectif compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liasions, 1999.

# RINDO DO QUE? COMO CONSULTORES REAGEM AO HUMOR CRÍTICO E À IRONIA SOBRE SUA PROFISSÃO

**Thomaz Wood Jr\***  
**Miguel P. Caldas\*\***

## RESUMO

**D**urante a última década, seguindo o rápido crescimento de seu setor, os consultores e as firmas de consultoria passaram a sofrer diversas críticas. Este artigo procura sumarizar as críticas vindas de acadêmicos, jornalistas e, especialmente, aquelas presentes em textos humorísticos e irônicos. Por meio de uma investigação colaborativa, na qual utilizaram-se técnicas de projeção e de análise de conteúdo, foram analisadas as reações a anedotas de uma amostra de consultores de quatro organizações. Os resultados sugerem que esse grupo de profissionais é sensível às críticas, embora apresente uma tendência a racionalizar, de maneira defensiva, as críticas encontradas, no lugar de utilizar as mensagens e os sentidos implícitos para reflexão e auto-desenvolvimento.

## ABSTRACT

**D**uring the last decade, following the rapid growth of its industry, consultants and consulting firms have been exposed to several critiques. This paper summarizes the critiques coming from scholars, journalists and, specially, those coming from comic and ironic texts. Through a collaborative investigation, in which a mixed methodology of projective techniques and content analysis was used, the reactions to jokes about consultants from a sample of consultants from four professional services organizations were analyzed. The results suggest that this group of professionals is sensitive to critiques, but tends to rationalize, in a defensive manner, the critiques, instead of using the messages and meanings for reflection and self development.

\* Prof. FGV/EAESP

\*\* Prof. Loyola University - Nova Orleans/EUA

**E**m uma charge publicada pela revista norte-americana *The New Yorker*, há alguns anos, dois policiais conversam sobre a vítima de um crime fatal. Um deles diz: “— Pela natureza violenta dos múltiplos golpes de faca, eu diria que a vítima provavelmente era um consultor”. O humor e a ironia apresentados nessa charge não é exceção. De fato, essa charge representa uma visão crítica da atividade de consultoria, que tem sido expressa de várias formas e em diferentes meios de comunicação.

Este artigo insere-se em duas correntes de pesquisa: os estudos sobre o humor e a ironia nas organizações e os estudos sobre a atividade de consultoria, especialmente aqueles de natureza crítica. Nos últimos anos, a análise do humor e da ironia nas organizações passou de menções ocasionais a um veio fértil de pesquisa (e.g., Koestler, 1964; Berger, 1976; Duncan, 1984; Fine, 1984; Hatch, 1993; Rodrigues e Collinson, 1995; Aidar e Alves, 1997; Carrieri, 2004). Ironia e humor são termos de uso próximo: ambos, quando em uso, têm a capacidade de causar tensão entre a percepção dominante da realidade e uma perspectiva alternativa. Por outro lado, também, cresceu o número de publicações acadêmicas sobre a atividade de consultoria, inclusive estudos com teor crítico (e.g., Caldas, 1997; Lopes e Mesquita, 2000; *The Developing Critique of Management Consulting*, 2001; Kipping, 2002).

Entretanto, há poucos estudos sobre a reação dos alvos das peças humorísticas, em especial quando tais peças se voltam a consultores e a firmas de consultoria. Este trabalho busca contribuir para compreender como os consultores entendem e reagem a críticas sobre sua profissão. Procura-se sumarizar as críticas vindas de acadêmicos, jornalistas e, especialmente, aquelas trazidas por intermédio de textos humorísticos e irônicos.

Por meio de uma investigação colaborativa, buscou-se avaliar as reações de consultores a essas críticas. Adotou-se uma metodologia mista, a qual compreendeu técnicas de projeção, com o uso de colagens e desenhos, e análise de conteúdo. A pesquisa compreendeu quatro grupos de quatro organizações de prestação de serviços profissionais. A literatura sobre humor e os resultados da investigação forneceram a base para complementar a análise das reações dos consultores às críticas.

O restante do artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, são apresentados alguns conceitos essenciais sobre humor e ironia; em seguida, busca-se sistematizar a crítica a consultores a qual tem sido disseminada desde a década de 1990; posteriormente, é apresentada a metodologia da investigação colaborativa e são mostrados os seus resultados; em seguida, discute-se as reações dos consultores ao humor e à ironia sobre sua profissão; finaliza-se o artigo com uma síntese, comentários adicionais e indicações para futuras pesquisas.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Nessa seção, são introduzidos os conceitos de humor e ironia, e apresentados seu uso no campo dos estudos das organizações. Finalizando a seção, enfoca-se a questão da apreciação do humor.

### HUMOR E IRONIA

Acredita-se que a palavra humor tenha sua origem no termo latim *umor*, que significa fluido. Na Idade Média, o humor era considerado como um dos quatro fluidos corporais básicos que determinavam o caráter e a saúde. Nesse sentido, o humor é algo que dever fluir, compreendendo as características básicas do indivíduo, que se expressam por meio de seu corpo, por reações comportamentais e emocionais, bem como nas formas de pensamento, sentimento e espírito (Lefcourt e Martin, 1986).

O uso cotidiano da palavra humor, em português, refere-se à graça e à disposição de perceber, apreciar ou expressar o que é cômico ou divertido. O elemento básico do humor é a violação de uma estrutura de referência e o reconhecimento da incongruência causada por tal violação. De acordo com Eco (1986), o cômico é a percepção do oposto e o humor é o sentimento associado a esse processo.

A literatura que tem como tema o humor (Fry, 1963; Douglas, 1975; Linstead, 1985; Long e Graesser, 1988; Mulkay, 1988; Hatch, 1993), geralmente aceita a existência de dois tipos genéricos de humor: o humor padronizado, que é estruturado, ensaiado e carrega seu contexto discursivo consigo; e o humor espontâneo, o qual é mais dependente do contexto.

A palavra ironia, por sua vez, vem do termo latim *ironia*, o qual deriva do grego *eironeia*, que, por sua vez, tem origem em *eiron*, alguém que diz algo que é diferente ou é mais do que a verdade. De forma alternativa, a palavra ironia pode, também, ser relacionada ao termo grego *eiren*, que significa simplesmente falar e refere-se de forma específica à técnica socrática de falar e formular perguntas (Johansson e Woodilla, 2005: 28).

O uso cotidiano da ironia associa-se a sarcasmo, escárnio e a exprimir-se de forma a dizer o contrário daquilo que se está pensando ou sentindo, seja por pudor em relação a si próprio ou com intenção depreciativa em relação a outrem. A ironia, nesse sentido, é comumente encontrada em nossas relações sociais. Na forma de sarcasmo, a ironia pode expressar um certo grau de hostilidade. É comum seu uso em piadas que, às vezes, separam aqueles que a compartilham daqueles de quem se ri, e que nem sempre percebem o efeito irônico (Spencer, 1998).

Alguns pesquisadores (e.g., Dane, 1991; Hutcheon, 1994) dedicaram-se a identificar os tipos de ironia (por exemplo: socrática, romântica, retórica e dramática) e as diversas formas pelas quais ela se manifesta (por exemplo: sarcasmo ou chacota direta). O pensador italiano Umberto Eco (1992), por sua vez, sugere que a ironia é a única forma de se falar sério no mundo pós-moderno. Em seu famoso romance, "O Nome da Rosa", um dos personagens afirma que "o riso é o começo da dúvida".

Ironia e humor são termos relacionados. Berger (1997: 157), por exemplo, sugere que a ironia é uma forma de humor. O autor toma por base a conceituação do crítico literário Northrop Frye, o qual explora o conceito de sátira como "ironia militante", ou seja, o uso da ironia com o objetivo de ataque.

## HUMOR E IRONIA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O humor e a ironia são temas que adquiriram alguma atenção no campo de Estudos Organizacionais, sendo, freqüentemente, analisados como um fenômeno associado a eventos no chão de fábrica (e.g, Boland e Hoffman, 1983; Linstead, 1985; Ackroyd e Thompson, 1999).

Cabe notar que há pouca concordância quanto à definição e operacionalização do termo humor no ambiente de trabalho (Ziv, 1984; Smith et al., 2000). Neste estudo, adota-se a definição de humor como sendo qualquer comunicação (anedota, chacota, chiste, piada etc.) que resulta em riso ou efeito divertido (Smith et al., 2000). A ênfase está, portanto, na comunicação. Assume-se como premissa que o humor é uma forma de discurso, cujo significado, se expresso de outra forma, talvez passasse despercebido, porém, em sua forma cômica, afeta a interação inter-pessoal (Koestler, 1964; Berger, 1976; Duncan, 1984; Fine, 1984; Hatch, 1993).

É relevante observar que compreender o humor como uma ferramenta de comunicação implica em assumir que o humor pode constituir um recurso gerencial. Implica, também, em aceitar que o humor desempenha um papel vital, ao fornecer um meio alternativo de comunicação nas organizações (Barsoux, 1996; Aidar e Alves, 1997).

Do ponto de vista da literatura funcionalista e da literatura voltada para a prática administrativa, o humor foi sempre entendido como tendo mais resultados positivos que negativos. Dentro dessa perspectiva, o uso do humor em empresas tem sido associado ao aumento da moral entre os trabalhadores (Grunner, 1997), à criação de uma cultura organizacional mais positiva (Clouse e Spurgeon, 1995), à melhoria da coesão de grupos (Duncan, 1982), à redução de conflitos nas empresas (Duncan et al., 1990; Abramis, 1992; Rothwell, 1996; Smith et al., 2000), à facilitação da expressão de emoções negativas (Martineau, 1972; Pollio, 1995), à canalização da hostilidade (Wilson, 1979), à manutenção da ordem social (Dwyer, 1991), ao estímulo da criatividade individual e grupal (Csikszentmihaly, 1996; Murdock e Ganim, 1993), ao aumento da motivação (Crawford, 1994; Dienstbier, 1995; Lippitt, 1982), ao incremento da produtividade (Clouse e Spurgeon, 1995; Duncan e Feisal, 1989; Avolio et al., 1999), ao aumento da eficácia de processos de mudanças nas empresas (Bovey, 2001; Kahn, 1989), ao estímulo de novas perspectivas (Dixon, 1980), ao estímulo ao comprometimento no grupo (Duncan, 1982; Martin e Lefcourt, 1983; Ziv e Gadish, 1990), e ao estímulo do aprendizado e do desenvolvimento (Boverie et al., 1994).

Tal enfoque sobre o uso do humor, também, é encontrado em outros campos. Entre profissionais da saúde, por exemplo, o uso do humor e seus impactos positivos têm sido estudados e defendidos. Algumas pesquisas revelam que o humor, em suas várias formas, relaciona-se a resultados físicos, psicológicos e sociais positivos (e.g., Solomon, 1996).

Recentemente, entretanto, pesquisas dentro da corrente dos Estudos Críticos de Gestão (*Critical Management Studies*) denunciaram as perspectivas funcionalistas e gerencialistas, e a reprodução que promovem das relações de poder e dos sistemas de controle (veja Collinson, 1988; 2001). O uso do humor se constituiria, segundo tal perspectiva, em uma "ferramenta" de controle social.

De forma alternativa, a partir de uma perspectiva interacionista, Hatch (1997) argumenta que membros de uma organização podem utilizar "tiradas" humorísticas para construir e organizar discursivamente suas experiências cognitivas e emocionais sobre suas empresas e sobre seu trabalho. Dentro da mesma orientação, Solomon (1996) afirma que o humor permite aos indivíduos ganhar controle, redefinindo a situação como menos ameaçadora. Berger (1997), de forma complementar, sugere que o humor deve ser considerado como uma espécie de magia. Segundo o autor, o humor e a magia podem causar repentinas alterações em como a realidade é percebida.

Além dos pesquisadores estrangeiros citados, alguns autores brasileiros, também, têm explorado a questão do humor nas organizações. Aidar e Aquino (1997), por exemplo, mostram como algumas organizações brasileiras utilizam estórias em quadrinhos, literatura de cordel e vídeos com personagens cômicos para aperfeiçoar a comunicação com seus funcionários. Rodrigues, em colaboração com Collinson (Rodrigues e Collinson, 1995), realizam uma contraposição ao uso gerencial do humor, mostrando como funcionários de uma empresa brasileira utilizam o humor, a sátira e a ironia como forma de resistência, em condições nas quais ações mais abertas poderiam levar a represálias. Da mesma forma, Carrieri (2004) apresenta como um sindicato de trabalhadores utiliza charges, também, como estratégia de resistência.

De forma geral, autores de quase todas as tradições – funcionalista, gerencialista, crítica ou interacionista – tendem a concordar que o humor é, frequentemente, utilizado por indivíduos no ambiente de trabalho como uma ferramenta para tentar suavizar relações inter-pessoais problemáticas e lidar com situações complexas, assim como conduzir mensagens controversas (Coser, 1959; Collinson, 1988; Cox et al., 1990).

Uma classificação tradicional das funções de humor no ambiente de trabalho contempla as seguintes possibilidades (Ziv, 1984; Morreall, 1991; Smith et al., 2000): a primeira função do humor é de convívio, e envolve a tentativa de usá-lo para afastar-se psicologicamente de situações desagradáveis; a segunda função



é de re-enquadramento, e compreende exprimir uma situação a partir de outra perspectiva, com o objetivo de encontrar mais facilmente soluções; a terceira função é a celebração, que envolve o uso do humor para chamar a atenção para aspectos positivos de uma situação; a quarta função é comunicar com ambigüidade, que tem a finalidade de suavizar mensagens e evitar reações defensivas; e a quinta função é expressar hostilidade, de forma disfarçada, para reduzir a possibilidade de confronto.

## APRECIÇÃO OU REAÇÃO AO HUMOR

Uma perspectiva teórica relevante para o presente estudo refere-se à apreciação, ou reação, que os indivíduos ou grupos manifestam diante do humor e da ironia. A percepção da função intencional da anedota, em conjunto com seus impactos potenciais (negativos, neutros ou positivos), influenciam a avaliação sobre o nível de ameaça que as anedotas representam (e.g. Prerost e Brewer, 1977). Tal proposição tem respaldo nas primeiras análises de Freud sobre humor e sua relação com o inconsciente (Freud, 1938).

Fatores de mediação, também, influenciam a reação dos indivíduos e grupos às anedotas. Esses fatores podem ser divididos em dois grupos: fatores mediadores individuais e fatores mediadores situacionais. Quanto aos fatores mediadores individuais, na literatura, encontram-se evidências de que quanto mais os eventos ameaçam a auto-estima do indivíduo, mais eles são percebidos como relevantes (e.g., Branscombe et al., 1999). A experiência passada do indivíduo, assim como o nível de pensamento crítico e reflexivo, também afetam a percepção individual. Além disso, alguns estudos sugerem que níveis de novidade e de repetição afetam a avaliação de humor. Constataram que a repetição tem correlação com diminuições na reação ao humor, particularmente em situações de grupo (e.g. Pistole e Shor, 1979).

Quanto ao grupo de fatores mediadores situacionais, tem-se que o contexto afeta a forma como a anedota é entendida e analisada, e a resposta formulada (Pistole e Shor, 1979; Prevost, 1980). Destaca-se, no contexto, a interação interpessoal e a psicodinâmica de grupo, que podem condicionar ou modificar as percepções e as interpretações individuais sobre as anedotas.

Em função da apreciação individual do humor e dos mediadores individuais e situacionais, os profissionais podem ter reações mais agudas ou mais suaves. Tal condição, por sua vez, pode influenciar suas repostas emocionais, cognitivas e de convívio.

## CONSULTORES, EMPRESAS DE CONSULTORIA E AS CRÍTICAS

Após a introdução teórica ao tema do humor, a presente seção trata das críticas que os consultores e as empresas de consultoria vêm recebendo. Dá-se ênfase para as críticas divulgadas pela mídia e as disseminadas por meio de textos humorísticos.

### ○ CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DE CONSULTORIA E AS CRÍTICAS ÀS SUAS ATIVIDADES

A indústria da consultoria cresceu de forma acelerada a partir da década de 1990 (Byrne, 1994), período no qual as grandes empresas de consultoria expandiram e consolidaram suas atividades em todo o mundo. Segundo dados compila-

dos por Kipping (2002: 37), as cinco maiores firmas de consultoria viram seus faturamentos, em média, dobrarem no período 1991-1998. Mesmo nos períodos em que a economia e os negócios tiveram níveis baixos ou negativos de crescimento, a indústria de consultoria prosperou (Wooldridge, 1997).

Por outro lado, conforme os clientes habituaram-se a contratar serviços, eles tornaram-se mais exigentes. Com o tempo, algumas experiências negativas ocorridas em projetos de consultoria passaram a ser difundidas. Como resultado, uma onda de críticas contra consultores surgiu, estabelecendo certo consenso de que muitas firmas de consultoria não cumprem o que prometem.

As críticas aos consultores e às empresas de consultorias foram disseminadas por meio de artigos acadêmicos (e.g., Caldas, 1997; Lopes e Mesquita, 2000; *The Developing Critique of Management Consulting*, 2001), de artigos disseminados pela mídia de negócios e pela mídia de massa (e.g., Anonymous, 1996; Wooldridge, 1997; MacDonald e Paltrow, 1999; Kieser, 2001), além de propagadas em livros escritos por jornalistas (e.g., Ashford, 1998; O'Shea e Madigan, 1997). Em paralelo, uma quantidade substancial de charges, tiras humorísticas e anedotas, propagadas pela Internet, passaram a trazer consultores como personagens principais.

Tais críticas podem ser divididas em dois grupos principais: o primeiro grupo compreende o que pode ser denominado de críticas jornalísticas, geralmente associadas a histórias e registros publicados em livros ou na imprensa especializada em negócios; e o segundo grupo compreende as críticas que utilizam diretamente o humor, a sátira e a ironia, que são características das charges, das tiras humorísticas e das estórias que circulam pela Internet. As sub-seções seguintes tratam de cada um destes grupos.

## CRÍTICAS PRESENTES EM TEXTOS JORNALÍSTICOS

Uma das primeiras e mais conhecida crítica a consultores surgiu em um artigo de 1996 da revista *Fortune*. Com forte apelo, o artigo "Confissões de um ex-consultor" (Anonymous, 1996), denominou os profissionais de consultoria de Don Juan's, obcecados com suas próprias carreiras e conquistas, e pouco interessados nos motivos e nas necessidades de seus clientes.

Uma seção especial publicada na revista *The Economist* (Wooldridge, 1997), por sua vez, trouxe uma visão equilibrada da indústria de consultoria, mostrando alguns pontos de atenção, como a conexão entre o crescimento das firmas de consultoria e a disseminação das modas e modismos gerenciais.

Finalmente, uma matéria de jornalismo investigativo, publicada no *The Wall Street Journal* (MacDonald e Paltrow, 1999), mostrou os bastidores de um projeto de consultoria e revelou os processos nem sempre transparentes ou recomendáveis que caracterizam a atividade de consultoria, como a alocação de profissionais inexperientes para tarefas de grande responsabilidade, o tráfico de influência, a soberba e a ganância.

Além desses, outros textos críticos surgiram. No livro *Dangerous Company*, por exemplo, os jornalistas O'Shea e Madigan (1997), mostram como a Andersen Consulting (atualmente denominada Accenture) cresceu eliminando empregos nas empresas de seus clientes; como a Gemini construiu sua reputação no rastro da moda da mudança organizacional; "desmascaram" o mundo secreto da Bain & Co.; e o culto ao poder e à imagem na McKinsey, a mais renomada empresa do nicho de serviços de estratégia corporativa.

Em referência direta a tal tipo de abordagem crítica, Fincham e Clark (2002: 8), apresentam uma síntese da imagem criada pela imprensa de negócios e mídia de massa:

Consultores gerenciais são consistentemente retratados como caros (por cobrarem valores exorbitantes) e ineficazes (seus conselhos raramente funcionam), como destruidores de empresas, resgatando idéias antigas

e desenvolvendo comentários vazios e sem função, minimizando a qualidade e a confiança em executivos experientes, tornando-se agressivos e incontroláveis quando as coisas não são estritamente controladas e assim por diante. A consultoria é apresentada como um jogo de soma zero: se os consultores estão ganhando dinheiro, é porque alguém o está perdendo – inevitavelmente, os clientes.

Poder-se-ia argumentar que a perspectiva jornalística e a busca por manchetes de alto impacto atraem atenção especificamente para erros e, portanto, falham na caracterização do universo mais amplo e complexo da atividade de consultoria. Na verdade, o tratamento jornalístico – definição de pauta, edição, elaboração de manchetes e a linguagem utilizada nos textos – pode enfatizar traços negativos. Porém, tal conteúdo expressa, também, uma crítica aos princípios do negócio de consultoria, ao seu *modus operandi* e ao comportamento tanto dos consultores como das firmas de consultoria. A crítica, portanto, vai além de casos excepcionais, de histórias de horror e de estereótipos. Por isso, elas merecem atenção tanto no âmbito acadêmico quanto no domínio da prática profissional.

De forma geral, tais críticas podem ser resumidas em sete dimensões, nas quais os consultores e suas empresas são acusados de: (1) serem fornecedores de conselhos ineficazes ou sem fundamento; (2) constituírem um tipo de auxílio caro e dispensável; (3) serem portadores de idéias recicladas e de pouco valor; (4) privilegiarem a imagem em lugar da substância (Alvesson, 1990); (5) serem indignos de confiança; (6) cultivarem relações oportunistas e de dependência, de forma a vender seus produtos; e (7) destruírem valor nas empresas.

## CRÍTICA COM ORIGEM EM TEXTOS HUMORÍSTICOS E IRÔNICOS

O humor crítico e a ironia sobre os consultores e as empresas de consultoria utilizam, aproximadamente, a mesma base de conteúdo que aparece nos textos jornalísticos. Em charges e anedotas, os consultores são, freqüentemente, retratados como profissionais que não conhecem o ramo de negócios de seus clientes; que estão voltados apenas para os seus próprios interesses; que desejam, em todas as oportunidades, iludir seus clientes, fazendo-os comprar soluções para problemas que eles não têm; que abusam de recursos dramáticos e de retórica; e que são arrogantes.

Dentro dessa linha humorística, o universo corporativo e os personagens criados pelo cartunista americano Scott Adams surgem como um caso exemplar. Este autor satiriza gerentes, práticas de gestão e consultores. Significativamente, em 1997, o “livro de gestão” mais vendido nos Estados Unidos foi “*The Dilbert Principle*” (Adams, 1996).

Naturalmente, Adams não é um caso isolado. A circulação de fábulas, estórias e anedotas anônimas sobre consultores e firmas de consultoria, pela Internet, é também notável. Em uma dessas anedotas, figuras como Sócrates, Freud, Marx, Clinton e Reagan respondem à improvável questão: “por que a galinha atravessou a estrada?” O conteúdo das respostas caracteriza cada personagem de forma intencionalmente estereotipada. O ápice é uma resposta dada por um consultor, intrincada e incompreensível, cheia de clichês, inundada de símbolos e desprovida de significado. Emerge da resposta a imagem de consultores como manipuladores de discursos vazios, mestres da pirotecnia e do gerenciamento da impressão.

Em uma segunda anedota conhecida, é retratado o diálogo entre um consultor e um pastor. O perfil do consultor é definido nas frases finais do pastor: “alguém que chega sem convite, cobra por informações inúteis e já conhecidas, e não sabe nada sobre o negócio sobre o qual opina”.

Uma terceira anedota, também muito popular, mostra o diálogo entre um executivo e um “gênio da consultoria”, que brota de dentro de uma lâmpada mágica. Apesar da insistência do executivo em ser agraciado com um simples desejo,

o gênio consultor persiste em oferecer alternativas que vêm ao encontro de seus próprios interesses. Ao final, o executivo desiste de seu pedido.

## REAÇÕES AO HUMOR CRÍTICO E À IRONIA

Um dos focos do presente artigo é ilustrar como o humor pode ser utilizado para atribuir significados a uma categoria profissional específica e compreender como os membros dessa categoria reagem e respondem a tais críticas. Com isso, o conceito de apreciação do humor torna-se central. Como visto anteriormente, a apreciação do humor se relaciona às respostas de um indivíduo ou de um grupo. Em termos práticos, a apreciação do humor pode ser traduzida como o nível percebido de graça no estímulo humorístico (Keith-Spiegel, 1972; Ruch, 2001).

Uma corrente relevante da literatura científica é dedicada, há muitas décadas, à compreensão de como as pessoas percebem, sentem e reagem ao humor. Diversos autores afirmam que o humor pode ser um meio de condução saudável e suave de mensagens e de significados e, portanto, um meio de conversação (Goldstein and McGhee, 1972; Ziv, 1984; Morreall, 1991; Smith et al., 2000). Entretanto, poucos estudos têm se concentrado na investigação das respostas a piadas. Entre as exceções está o trabalho de Smeltzer & Leap (1988), que compararam e analisaram as reações de diferentes grupos sociais a piadas potencialmente ofensivas.

Pode-se dizer que o humor e a ironia exercem papéis importantes na construção dos discursos organizacionais e na mediação das relações entre indivíduos, entre o indivíduo e a organização, e entre o indivíduo e suas circunstâncias de trabalho. Neste estudo, assume-se que o humor é um modo privilegiado para fazer críticas e que pode ser utilizado como um instrumento para reflexão (e.g., Rodrigues e Collinson, 1995; Hatch, 1997; Carrieri, 2004).

Dentro de uma perspectiva racionalista, poderia se esperar que, diante de críticas, os consultores: primeiro, aprendam a decodificar as mensagens e os significados explícitos ou implícitos no discurso humorístico; segundo, deduzam oportunidades de auto-desenvolvimento; e terceiro, usem o humor como uma forma de conversação entre si e com seus interlocutores. Entretanto, partindo da idéia de que mensagens agressivas são difíceis de ouvir e reter, pode-se prever que os consultores nem sempre aproveitarão a oportunidade para se engajar em conversações ativas e positivas com seus críticos.

## ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

Com a finalidade de analisar as reações de consultores às críticas humorísticas e irônicas direcionadas ao seu trabalho, foi realizado um estudo com a colaboração de profissionais do campo. Como metodologia foram utilizadas representações imagéticas, com base em técnica projetiva (Meyer, 1991; Vince e Broussine, 1996), complementada por análise de conteúdo (Bardin, 1977). Nesta seção, são apresentados a metodologia de investigação e o procedimento de geração e análise de imagens (colagens e desenhos).

### METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO COLABORATIVA COM REPRESENTAÇÕES IMAGÉTICAS

De forma geral, a abordagem adotada no estudo empírico pode ser caracterizada como uma investigação colaborativa (Reason, 1988, citado por Vince e Broussine, 1996: 9). Seus pressupostos centrais são os seguintes: primeiro, a pesquisa é algo conduzido "com" as pessoas e não "sobre" elas; segundo, "a descoberta e o desenvolvimento" são tão importantes quanto "o teste e a veri-

ficação”; terceiro, a confiabilidade do método depende da aceitação de que há um processo inconsciente ou subliminar que pode ser expresso em uma imagem; e quarto, as imagens devem ser colocadas dentro de diálogos intra e inter-pessoal e intra e inter-grupal, e vistos coletivamente como uma expressão do contexto

O uso de desenhos e colagens, uma categoria específica de “dado visual”, é uma prática estabelecida em psicologia, educação e outros campos (Vince e Broussine, 1996). Em estudos organizacionais, o uso de imagens ou “dados visuais” (Meyer, 1991) tem sido cada vez mais aceito (e.g., Vince e Broussine, 1996; Silva e Vergara, 2000; Silva, 2001; Caldas e Tonelli, 2002). O método tem como base técnicas projetivas, utilizando desenhos, colagens ou outros artefatos visuais, e toma como referência a perspectiva interpretativista. O pressuposto adotado é de que a dinâmica organizacional é um processo emocional e subjetivo, no lugar de um processo racional e planejado.

Uma das referências centrais para o uso de desenhos é o trabalho de Meyer (1991), segundo o qual técnicas projetivas possuem ao menos quatro atributos que as diferenciam da mera aplicação de métodos objetivistas tradicionais: em primeiro lugar, desenhos são capazes de comunicar informações sobre atributos multi-dimensionais com clareza e precisão; em segundo lugar, os respondentes, freqüentemente, possuem mapas cognitivos mais complexos, sutis e úteis de suas organizações do que eles podem expressar verbalmente; em terceiro lugar, a integração de dados visuais com dados verbais é muito útil na triangulação; e, em quarto lugar, os desenhos aumentam a capacidade dos respondentes de compreender o sentido das coisas e atribuir sentido aos eventos que testemunham na organização.

Nos últimos anos, tem havido uma incidência crescente do uso de desenhos e imagens para o entendimento da realidade organizacional. Vince e Broussine (1996), por exemplo, utilizaram a técnica com a finalidade de entender processos de mudança organizacional em seis organizações públicas britânicas. Os autores desenvolveram um processo com 12 grupos, com um total de 86 gerentes, gerando desenhos que foram discutidos e interpretados. Posteriormente, alguns temas-chave foram coletivamente identificados. Os participantes viram, discutiram e colaboraram para os resultados da pesquisa, que culminou com uma interpretação subjetiva, emocional e política do processo de mudança pelo qual passaram.

No Brasil, Silva e Vergara (2000) coletaram e analisaram desenhos sobre o processo de privatização em uma empresa pública. A investigação foi realizada com diversas turmas de um curso de desenvolvimento gerencial, do qual participaram 165 gerentes. Os desenhos foram desenvolvidos por grupos com cinco participantes e, posteriormente, discutidos e interpretados por toda a turma.

No presente estudo, a análise foi complementada por alguns procedimentos de análise de conteúdo (Bardin, 1977). Segundo a autora, a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise que visa a obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção de mensagens. Aqui, privilegiou-se a abordagem qualitativa. A premissa assumida foi de que, pelas emoções desencadeadas pelas críticas às atividades e à profissão do consultor, dever-se-ia privilegiar a geração de significados (Weick, 1995), em lugar da contagem de ocorrências, temas ou palavras. Cabe observar que tal análise teve como objetivo explorar a função heurística (exploratória) da análise de conteúdo gerado, e não o teste de hipóteses definidas *a priori*. Seguiu, para isso, os passos clássicos do método: descrição, inferência e interpretação, o que foi feito, em grande parte, pela interação coletiva promovida nas diversas turmas de consultores.

## PROCEDIMENTO DE GERAÇÃO E ANÁLISE DE IMAGENS

O estudo compreendeu quatro seções, cada uma delas com cerca de 20 participantes. Em cada seção, foram formados grupos de quatro a sete profissionais. Cada um desses encontros foi dividido em diferentes etapas de geração e análise de imagens (colagens e desenhos). Ao final, houve uma análise geral,

realizada exclusivamente pelos autores, com suporte pontual de outros pesquisadores, com expertise no campo da psicologia social.

Na primeira etapa, os participantes foram orientados a ler três textos cômicos sobre sua profissão, mencionados anteriormente neste artigo: as explicações de por que a galinha atravessa a estrada, a história do encontro entre o consultor e o pastor, e o conto do gênio consultor. Em seguida, solicitou-se a cada grupo que resumisse a crítica encontrada nesses textos. Por fim, representantes de cada grupo apresentaram suas respectivas listas para os demais grupos. Estas listas foram coletadas pelos pesquisadores.

Na segunda etapa, os grupos foram instruídos a criar uma colagem ou um desenho que representasse seus sentimentos em relação às críticas, tomando como base a seguinte situação: "imagine que um cliente lhes enviasse uma dessas piadas, dizendo que lembrou de vocês ao lê-la; como vocês se sentiriam?" Para a execução da tarefa, foram fornecidos aos grupos os seguintes recursos: quatro ou cinco revistas de negócios, tesoura, cola, *flip-charts* e canetas. Após a preparação, representantes de cada grupo apresentaram os seus respectivos trabalhos, com apoio eventual de colegas. No total, 16 figuras foram apresentadas, discutidas e interpretadas. Os *posters* gerados foram recolhidos e fotografados, para análise posterior. O conteúdo das apresentações, assim como algumas reações, foram anotados pelos pesquisadores.

Na terceira etapa, ocorreu a interpretação dos desenhos, que seguiu os procedimentos clássicos de análise de conteúdo prescritos por Bardin (1977). Nessa fase, foram identificados alguns temas comuns a diversos desenhos. Tais temas foram inicialmente expressos pelos pesquisadores e, depois, discutidos e reinterpretados com os participantes. Os temas e o teor geral da discussão foram registrados.

Na quarta etapa, após a finalização das quatro seções, os pesquisadores realizaram uma análise geral comparada de todos os desenhos e colagens das quatro turmas, tomando como referência principal as técnicas de sistematização de Bardin (1977) e os processos psíquicos explicitados por Vince e Broussine (1996).

## A REAÇÃO DOS CONSULTORES ÀS CRÍTICAS

Nessa seção, serão apresentados os resultados do trabalho realizado com os consultores, com destaque para as reações às críticas, expressas nos desenhos e nas colagens.

O trabalho de investigação foi realizado durante quatro seções de trabalho com profissionais de quatro empresas, perfazendo um total de 78 profissionais. Entre os participantes, 69% eram homens e 31% eram mulheres. Suas idades variavam entre 25 a 62 anos, com experiência profissional entre 3 e 30 anos. Havia uma distribuição equilibrada de profissionais juniores, plenos e seniores. Todos tinham experiência de relacionamento direto com clientes. Os profissionais plenos e seniores tinham experiência de negociação com os clientes. Não havia, na amostra, sócios de consultoria ou profissionais com cargos equivalentes. A ausência deveu-se a considerá-los um extrato à parte e à premissa de que sua inclusão teria interferência forte sobre a dinâmica do grupo.

## ANÁLISE DAS REAÇÕES ÀS CRÍTICAS PRESENTES NAS COLAGENS E DESENHOS

A partir dos 16 desenhos e colagens preparados pelos grupos, e das anotações realizadas durante e após as apresentações e debates de interpretação, foi realizada uma análise comparativa: em primeiro lugar, foram revistas as descri-

ções de cada imagem gerada; e, em segundo lugar, foram examinados e comparados os conjuntos de imagens, identificando-se pontos em comum.

Quanto às **imagens criadas pelos grupos**, observou-se que cada figura apresentada constituía narrativa única, com estrutura e conteúdo próprios. São destacadas, a seguir, algumas dessas narrativas, julgadas especialmente significativas e representativas.

O grupo 1 criou uma imagem na forma de charge, na qual todos os elementos têm de ser considerados simultaneamente. No canto esquerdo lê-se a palavra crise, que reflete tanto situações individuais, em projetos específicos, como a situação geral atual da profissão, que tem enfrentado dificuldades. Na parte de cima, no centro, clientes, todos idosos e severos, olham diretamente para o consultor, como se estivessem esperando uma resposta para as suas perguntas. Suas expressões faciais indicam ameaça e reprovação. O consultor é representado como um ser deformado, com um corpo minúsculo (vestido de terno) e uma enorme cabeça. O rosto é o de um palhaço. O cérebro dilatado representa, de acordo com o grupo, tanto uma cabeça cheia de problemas quanto a natureza cerebral da atividade. O ponto focal da colagem é o senso de disfunção experimentado pelos consultores face às circunstâncias. Conforme o testemunho do grupo, o consultor luta, muitas vezes sem sucesso, para ser compreendido por seus clientes.

O grupo 2 concebeu uma narrativa seqüencial, na qual os elementos são dispostos no plano da colagem, seguindo uma espiral que parte do centro em direção à direita. No centro, uma senhora idosa com um olhar desconfiado representa o cliente. Uma frase abaixo dela registra: "Tudo que se precisa para ser demitido é estar empregado", o que representa uma constante ameaça aos consultores. Mais à direita, está um pugilista, que representa o desejo do consultor de reagir. O que ocorre é que o consultor sente raiva (cospe fogo), mas é forçado a digerir os problemas (engolir o fogo). Um asno representa o sentimento resultante. A narrativa segue pelo lado esquerdo e mostra sinais de derrota e incapacidade, reforçados por imagens de homens pensativos e deprimidos. A narrativa é concluída com a imagem de consultores como patinhos, sem poder e tentando satisfazer seus clientes. O ponto focal da figura é o sentimento de frustração e a incapacidade de reação.

O grupo 6 também gerou uma narrativa seqüencial, na qual os elementos seguem uma linha reta da esquerda para a direita. As imagens na extremidade esquerda representam, de acordo com o grupo, o conflito entre consultores e clientes (imagens de guerra). A seguir, movendo-se em direção ao centro da figura, a ira dá lugar à reflexão. As últimas três imagens, a de um jovem atrás de grades de uma prisão, de uma *stripper* e de um pugilista pensativo, representam a busca por uma solução para o conflito. A narrativa do grupo conclui: os consultores devem lutar e mostrar seu valor, mas suas ações são restringidas, e eles precisam seduzir seus clientes. O grupo deu à colagem o nome de "Reação". O ponto focal da colagem é a procura por uma solução para a crítica recebida.

O grupo 8 apresentou uma figura na qual o consultor escolhe aprender a "lição" de nunca mais confiar no cliente, e promete a si mesmo tomar um caminho diferente, menos técnico e mais político, no futuro. A narrativa do grupo reforça o desenho e enfatiza uma rota de aprendizado, porém uma rota que estimula a fuga e a desconfiança, e não a reflexão e o comprometimento.

Em linha similar, os desenhos dos grupos 9, 10, 12, 13 e 14 apresentaram sorrisos amarelos. Suas narrativas são similares: o consultor se sente frustrado e envergonhado, mas prefere reagir com um sorriso falso. Ele se livra da situação incômoda, simulando ter achado graça na piada e acreditando que não havia nada pessoal em sua expressão. Entretanto, ele se sente frustrado e raivoso, e experimenta uma sensação de submissão a uma condição injusta.

A figura do grupo 14 é, especialmente, significativa. Ela representa um consultor que parece reagir com um sorriso discreto às críticas, porém experimenta fortes sentimentos de frustração e desejo de vingança. O consultor esconde por detrás de si uma clava dos homens das cavernas, e está esperando por seu mo-

mento de revanche. As discussões sobre este desenho foram fortes, com manifestações de simpatia e adesão.

O grupo 15, entre outros, também registrou sentimentos de ira em sua figura e em sua narrativa. Neste caso, a ira se manifestou por meio de um consultor que atira nos logotipos de empresas concorrentes, significando que foram essas empresas, com suas más práticas, que contribuíram para a imagem negativa da profissão.

Dentre todos os grupos, foram raros os participantes que buscaram decodificar o significado das anedotas e utilizar tais significados como fonte de reflexão e desenvolvimento. O grupo 16 teve dois consultores que insistiram para que seus pares vissem as anedotas a partir de uma perspectiva positiva. Entretanto, suas posturas refletiram apenas, de forma parcial, na figura e na narrativa produzidas. Mesmo nesse grupo, foi dominante o escapismo, manifesto na forma de uma imagem que mostra o cliente do consultor como co-participante na farsa.

Quanto ao **conjunto de figuras**, três categorias foram estabelecidas: (1) representações de consultores, (2) representações de clientes, e (3) representações de situações.

Quanto às **representações de consultores**, houve considerável presença de formas associadas com racionalidade (por exemplo: cabeças e cérebros), refletindo a natureza percebida do trabalho de consultoria. Quanto às representações das reações dos consultores às críticas, observou-se a presença freqüente de figuras infantis (por exemplo: bebês e crianças), imagens de isolamento (por exemplo, um consultor solitário com um *notebook* em uma pequena ilha) e figuras frágeis e anacrônicas (por exemplo: um consultor vestindo um terno e com um nariz vermelho de palhaço, ou um consultor com um chapéu desproporcionalmente grande a cobrir sua cabeça). As narrativas apresentadas pelos grupos, invariavelmente, reforçavam as imagens.

Quanto às **representações de clientes**, foram utilizadas imagens de autoridade. Muitas figuras continham executivos sérios e idosos, ou senhores e senhoras desconfiados. As narrativas dos grupos enfatizaram o fato de os consultores se sentirem ameaçados e mal compreendidos por seus clientes.

Quanto às **representações de situações**, foram utilizadas imagens relacionadas a ameaças e confrontos (por exemplo, soldados prontos para a batalha, tanques prontos para o ataque, consultores preparados para golpear ou chutar clientes ou outros consultores), imagens de combates (por exemplo, pugilistas) e imagens de dor e sofrimento (por exemplo, queimação ou fogo no estômago, personagens pensativos e deprimidos e risos forçados).

Muitos grupos mostraram narrativas relacionadas a disfunções, frustrações e impotência. Segundo registrou um gerente de consultoria, referindo-se às anedotas críticas: "quando me mostram coisas como essas, eu rio alto como todo mundo. Mas por dentro me sinto revoltado." Ao que um consultor sênior acrescentou: "Você se esforça, você faz as coisas direito, e como o mercado percebe você? Assim, como um incompetente." Tais reações sugerem um contraponto com a imagem de arrogância e onipotência que caracteriza a imagem (externa) da profissão. A crítica parece expor, denunciar e revelar as rachaduras das "armaduras" dos consultores. Pode-se especular que, quando tais profissionais não se acham preparados para lidar com as críticas, se sentem enfraquecidos ou frustrados.

## ANALISANDO AS REAÇÕES DOS CONSULTORES ÀS CRÍTICAS

Os resultados do estudo projetivo e das discussões dos grupos sugerem que as respostas dos consultores variam, em boa medida, de acordo com sua apreciação da função, intenção e impacto potencial das anedotas (Prerost e Brewer,



1977). Tal apreciação, por sua vez, é influenciada por posturas individuais e por mediadores situacionais (Branscombe et al., 1999; Pistole e Shor, 1979; Prevost, 1980). Os resultados nos levaram a uma série de reflexões sobre a reação de consultores às críticas.

Primeiro, constatou-se que os respondentes têm clara percepção das críticas. Não houve, em momento algum, reação de surpresa. Muitos conheciam as anedotas e, mesmo aqueles que não as conheciam, sabiam das críticas comumente dirigidas ao trabalho de consultoria. Alguns fizeram menção de experiências pessoais que corroboravam, ou negavam, as críticas.

Segundo, pode-se especular, a partir da análise geral dos resultados, que o conjunto das críticas expõe ambigüidades e paradoxos da atividade de consultoria. De fato, em grande medida, os resultados reproduziram o conteúdo sistematizado por autores como Fincham e Clark (2002). Entretanto, as críticas não revelam as raízes ou forças por detrás dessa condição. Por exemplo: algumas anedotas mostram o consultor como um manipulador de impressões e usuário abusivo de recursos de retórica. Entretanto, em diversas situações – tais como processos de mudança estratégica e de transformação organizacional –, a formulação de visões e o uso da retórica são necessários para criar convergência de propósitos e superar barreiras e resistências a mudança (veja Berg, 2004). Portanto, seu uso poderia ser considerado não apenas legítimo, como imprescindível à realização do trabalho. Ao centrar a crítica nos consultores, muitas anedotas e outras manifestações de humor também ignoram que, em processos de consultoria, pode-se estabelecer uma relação intensa entre consultores e clientes. Essa relação pode compreender processos de sedução mútua, jogos de poder e trocas de vantagens (veja Wood, 1997: 110-114). Pode-se, por isso, deduzir que as críticas expressas por meio de artefatos humorísticos limitam-se à superfície, referindo-se às camadas mais aparentes das situações presentes no trabalho de consultoria. Elas não retratam as relações mais complexas que operam nas camadas mais profundas dos processos de consultoria, tendo, portanto, função limitada como vetor de informação e de transformação da realidade.

Terceiro, com relação às respostas cognitivas e emocionais, embora muitos consultores tenham confessado sentirem-se agredidos, irritados e desrespeitados, as reações foram distintas: um grupo, constituído pela maioria dos participantes, reagiu com indiferença; outro grupo, formado por um número significativamente menor de consultores, exprimiu reações menos passivas. Todavia, deve-se registrar que a atitude dominante está distante de um comportamento reflexivo, que poderia permitir ações de desenvolvimento ou superação.

Quarto, na mesma linha do tópico anterior, pode-se constatar que os indivíduos e os grupos que participaram do estudo apresentaram capacidade limitada de análise. Diante de críticas, mostraram reações emocionais (naturais) como raiva, frustração e angústia. Porém, a maioria demonstrou pouca ou nenhuma capacidade para investigar as relações causais entre as críticas e as características do trabalho de consultoria, ou ainda de buscar causas-raiz. A um observador externo, permanece a impressão que estes profissionais, de nível intermediário, sentem-se e comportam-se como peças de uma engrenagem que pouco entendem e sobre a qual sentem-se pouco capazes de interferir. As críticas parecem ter sido absorvidas pela maioria dos consultores e passaram a ser vistas como “parte do jogo”. Embora os consultores sofram, pessoalmente, com as próprias condições de trabalho, com as situações de estresse, com os problemas relacionais e com as frustrações diante das próprias limitações, parecem conformar-se mais à situação que procurar modificá-la.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Nesta seção final, será apresentada uma síntese do trabalho, procurando-se explicitar as contribuições deste estudo e indicações para futuras pesquisas.

A indústria de consultoria cresceu rapidamente durante a década de 1990 (Byrne, 1994; Wooldridge, 1997; Kipping, 2002). Tal crescimento foi acompanhado por variadas manifestações críticas sobre a atividade (e.g., Anonymous, 1996; O'Shea e Madigan, 1997; Wooldridge, 1997; Ashford, 1998; MacDonald e Paltrow, 1999; Kieser, 2001). Nos textos, charges, piadas e anedotas mencionadas neste artigo, a crítica pode ser dividida em dois grupos principais: o primeiro grupo compreende a exposição de erros cometidos por consultores e por firmas de consultoria em projetos que levaram os clientes a sofrer perdas; e o segundo grupo envolve críticas às atitudes e ao comportamento dos consultores, tais como falta de foco nos clientes, culto exagerado à própria imagem, uso excessivo da retórica, manipulação do sentido e arrogância.

O presente trabalho apresentou um estudo de campo com 78 consultores de quatro organizações, analisando suas reações a anedotas sobre sua profissão e suas atividades. O estudo mostrou que os consultores são sensíveis às críticas à sua profissão. Porém, tendem a racionalizar o fenômeno de um modo restrito e não são capazes de identificar causas-raiz para a crítica e de, a partir daí, enfrentá-las.

O estudo realizado leva a lançar duas proposições: em primeiro lugar, que a crítica, embora focalize pontos comuns, ainda não foi capaz de estabelecer uma análise profunda sobre os pontos críticos da atividade de consultoria; e, em segundo lugar, que a crítica pode não estar sendo adequadamente assimilada e analisada pelos consultores.

De forma geral, os consultores não percebem, nas anedotas, uma fonte para diálogo e reflexão. Eles as vêem como fonte ilegítima de críticas, destinadas a eles próprios (e, portanto, injustas) ou a outros (eventualmente justas). Tal percepção leva a reações que incluem expressões de frustração, impotência e negação.

A percepção dos consultores sobre a função intencional da piada pode mediar sua resposta (Prerost e Brewer, 1977). Quanto mais eles perceberam a intenção da piada como hostil, mais eles tendem a expressar reações de defesa – tais como projeção, negação, escape e justificativa –, o que poderia ser denominado como racionalização defensiva.

## CONTRIBUIÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Esta investigação procurou trazer algumas contribuições para a teoria em estudos organizacionais e para a prática gerencial. Para os estudos teóricos sobre o humor e o indivíduo nas organizações, o trabalho pretende contribuir para a compreensão de como profissionais reagem diante de peças humorísticas voltadas contra eles próprios. Para os estudos sobre a atividade de consultoria, este trabalho estabeleceu uma síntese compreensiva das críticas. Em adição, revelou o desgaste psicológico que envolve a atividade de consultoria, na qual os profissionais são, permanentemente, submetidos a situações de pressão e experimentam sentimentos de injustiça, impotência e frustração.

Tais resultados podem servir tanto para orientar práticas gerenciais, com vistas a contrapor as críticas mais comuns e de maior impacto, quanto para criar ações de gestão de pessoas que visem a melhorar as condições de trabalho. Naturalmente, tais possibilidades não se restringem às atividades de consultoria. Muitas outras profissões e ocupações estão sujeitas a críticas, algumas delas de natureza similar, tais como advogados e médicos.

Quanto ao uso do humor como tema ou meio de investigação, cabe observar que, embora neste trabalho tenha sido observado que os textos cômicos apresentaram capacidade limitada de revelar sentidos subliminares ou aprofundar aspectos já expressos em outras formas de crítica, isso não deve ser tomado como regra geral. De fato, deve-se tomar como premissa que o humor pode ser utilizado para revelar comportamentos ocultos ou mal compreendidos da vida organizacional.

Quanto a futuras pesquisas, é necessário um maior esforço de investigação para compreender as disfunções e os pontos de atenção da atividade de consultoria. A primeira possibilidade é ampliar a amostra, incluindo representantes de diferentes níveis hierárquicos, em especial diretores e sócios. A segunda possibilidade é ouvir clientes, coletando suas opiniões e percepções sobre os consultores e seu trabalho. A terceira possibilidade é ampliar o estudo para outros países, para melhor entender como traços culturais interferem nas reações ao humor crítico e à ironia. A quarta possibilidade é realizar entrevistas em profundidade com consultores de diversos níveis de experiência e de diversos níveis hierárquicos.

A indústria de consultoria, um setor intensivo em conhecimento, apresenta condições de trabalho marcadas por conflitos, paradoxos e ambigüidades, e emerge como objeto promissor para investigações científicas. Ela apresenta, em grau muitas vezes elevado, condições de trabalho também presentes em outros setores. Deve constituir, por isso, um objeto preferencial para pesquisa acadêmica.

## NOTA

Agradecemos a Marcelo P. Binder por seu apoio no estudo de campo; a Sigmar Malvezzi e Maria José Tonelli, pela contribuição na interpretação das imagens; aos profissionais de consultoria, que colaboraram, de forma aberta, com este estudo; e aos avaliadores anônimos de Organizações & Sociedade, pelo trabalho sério e detalhado, que contribuiu para o aperfeiçoamento deste artigo. Este trabalho foi realizado com apoio financeiro do GV-Pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMIS, D. J. Humor in Healthy Organizations. *HRMagazine*, 37 (8): 72-74, 1992.
- ACKROYD, S. e THOMPSON, S. *Organizational Misbehavior*. London: Sage, 1999.
- ADAMS, S. *The Dilbert Principle*. New York: Harper Business, 1996.
- AIDAR, M. M. e ALVES, M. A. Comunicação de Massa nas Organizações Brasileiras: Explorando o Uso de Histórias em Quadrinhos, Literatura de Cordel e Outros Recursos Populares de Linguagem nas Empresas Brasileiras. In: MOTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ALVESSON, M. Organization: from Substance to Image? *Organization Studies*, 11 (3): 373-394, 1990.
- ANONYMOUS. Confessions of an Ex-consultant. *Fortune*, October 14<sup>th</sup>, pp. 69-72, 1996.
- ASHFORD, M. *Con Tricks: The Shadowy World of Management Consultancy and how to Make it Work for You*. London: Simon & Schuster, 1998.
- AVOLIO, B. J.; HOWELL, J. M. e SOSIK, J. J. A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects. *Academy of Management Journal*. 42: 219-227, 1999.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARSOUX, J. L. Why Organisations Need Humour. *European Management Journal*. 14 (5): 500-508, 1996.
- BERG, P-O. Magic in Action: Strategic Management in a New Economy. In: CZARNIAWSKA, B. e SEVÓN, G. (Eds.) *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*. Abingdon, Oxfordshire, UK: Marston Book Services, 2003.

- BERGER, A. A. Anatomy of the Joke. *Journal of Communication*. 26: 113-115, 1976.
- BERGER, P. L. *Redeeming Laughter: the Comic Dimension of Human Experience*. New York: Walter de Gruyter, 1997.
- BOLAND, R. J. e HOFFMAN, R. Humour in a Machine Shop: an Interpretation of Symbolic Action. In: PONDY, L. R.; FROST, P. J.; MORGAN, G. e DANDRIDGE, T. C. (Eds.) *Organizational Symbolism*, Greenwich: Jai Press, 1983.
- BOVERIE, P.; HOFFMAN, J.; KLEIN, D.; McCLELLAND, M. e OLDKNOW, M. Humor in Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*. 5 (1): 75-91, 1994.
- BOVEY, W. H. Resistance to Organizational Change: the Role of Defence Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*. 16 (7/8): 534-548, 2001.
- BRANSCOMBE, N. R.; SCHMITT, M. T. e HARVEY, R. D. Perceiving Pervasive Discrimination Among African Americans: Implications for Group Identification and Well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 135-149, 1999.
- BYRNE, J. A. The Craze for Consultants. *Business Week*, July 25, pp. 46-50, 1994.
- CALDAS, M. & TONELLI, M.J. Casamento, Estupro ou Dormindo com o Inimigo? Interpretando Imagens e Representações dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 9, n.23, p. 171-186, 2002.
- CALDAS, M. P. Um Gostinho do Próprio Remédio: uma Pesquisa Empírica sobre a Adoção Interna de Programas de Mudança por Consultorias no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, *Anais...* Foz do Iguaçu, Brasil: ANPAD, 1998.
- CARRIERI, A. P.. O Humor como Estratégia Discursiva de Resistência: as Charges do Sinttel-MG. *Organizações & Sociedade*, 11(30): 29-48, 2004
- CLOUSE, R. W. e SPURGEON, K. L. Corporate Analysis of Humor. *Psychology: a Quarterly Journal of Human Behaviour*, 32: 1-24, 1995.
- COLLINSON, D. L. Engineering Humor: Masculinity, Joking and Conflict in Shop Floor Relations. *Journal of Organization Studies*, 9: 181-199, 1988.
- COLLINSON, D. L. Managing Humour. *The Journal of Management Studies*, 39 (3): 269-288, 2001.
- COSER, R. L. Some Social Functions of Laughter: a Study of Humor in a Hospital Setting. *Human Relations*. 12:171-182, 1959.
- COX, J.A.; R. L. READ e Van AUKEN, P. M.. Male-female Differences in Communicating Job-related Humor: an Exploratory Study. *Humor*, 3 (3): 287-295, 1990.
- CRAWFORD, C. B. Theory and Implications Regarding the Utilization of Strategic Humor by Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1: 53-67, 1994.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper-Collins, 1996.
- DANE, J. *The Critical Mythology of Irony*. Athens, GA: The University of Georgia Press, 1991.
- DIENSTBIER, R. A. The Impact of Humor on Energy, Tension, Task Choices, and Attributions: Exploring Hypotheses from Toughness Theory. *Motivation and Emotion*. 19: 255-267, 1995.
- DIXON, N. F. Humor: a Cognitive Alternative to Stress? In: *Stress and Anxiety*, SARASON, I. G. e SPIELBURGER, C. D. (Eds.). Washington: Hemisphere, 1980.

- DOUGLAS, M. *Implicit Meanings*. London: Routledge, 1975.
- DUNCAN, W. J. e FEISAL, J. P. No Laughing Matter: Patterns of Humor in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 17 (4): 18-30, 1989.
- DUNCAN, W. J.. Humor in Management: Prospects for Administrative Practice and Research. *Academy of Management Review*. 7: 136-142, 1982.
- DUNCAN, W. J. Perceived Humor and Social Network Patterns in a Sample of Task-oriented Groups: a Re-examination of Prior Research. *Human Relations*. 37: 895-907, 1984.
- DUNCAN, W. J.; SMELTZER, L. R. e LEAP, T. L. Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management. *Journal of Management*. 16: 255-278, 1990.
- DWYER, T. Humor, Power and Change in Organizations. *Human Relations*. 44: 1-19, 1991.
- ECO, U. *Interpretation and Overinterpretation*. Bloomington, In: Indiana U. Press, 1992.
- ECO, U. *Travels in Hyperreality*. Orlando, FL: Harcourt-Brace, 1986.
- FINCHAM, R. e CLARK, T. Introduction: the Emergence of Critical Perspectives on Consulting. In: CLARK, T. e FINCHAM R. (eds.) *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Oxford: Blackwell Business, 2002.
- FINE, G. A. Humorous Interaction and the Social Construction of Meaning: Making Sense in a Jocular Vein. In: DENZIN, N. K. (Ed.) *Studies in Symbolic Interaction*. Greenwich, CT: JAI Press, 1984.
- FREUD, S. Wit and its Relation to the Unconscious. In: BRILL, A. A. (Ed.): *The Basic Writings of Sigmund Freud*. New York: Random House, 1938.
- FRY, W. F. *Sweet Madness: a Study of Humor*. Palo Alto: Pacific Books, 1963.
- GOLDSTEIN, J. H. e MCGHEE, P. E. (Eds.) *The Psychology of Humor*. New York: Academic Press, 1972.
- GRUNER, C. R. *The Game of Humor: a Comprehensive Theory of Why we Laugh*. New Brunswick, NJ: Transaction, 1997.
- HATCH, M. J. Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team. *Organization Science*, 8 (3): 275-288, 1997.
- HATCH, M. J. Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity. *Organization Studies*, 14 (4): 505, 1993.
- HUTCHEON, L. *Irony's Edge*. London: Routledge, 1994.
- JOHANSSON, U. e WOODILLA, J. IRONY – Its Use and Potential in Organization Theory. In: JOHANSSON, U. e WOODILLA, J. (ed.) *Irony and Organizations: Epistemological Claims and Supporting Field Stories*. Malmö, Sweden: Liber / Copenhagen Business School Press, 2005.
- KAHN, W. A. Toward a Sense of Organizational Humor: Implications for Organizational Diagnosis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 25 (1): 45-63, 1989.
- KEITH-SPIEGEL, P. Early Conceptions of Humor: Varieties and Issues. In: GOLDSTEIN, J. H. e MCGHEE, P. E. (Eds.) *The Psychology of Humor*, New York: Academic Press, 1972.
- KIESER, A. Consultants and Management Fashions. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Management History Division, Washington, DC, 2001.

- KIPPING, M. Trapped in the Wave: the evolution of management consultancies. In: CLARK, T. e FINCHAM R. (Eds.) *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Oxford: Blackwell Business, 2002.
- KOESTLER, A. *The Act of Creation*. New York: Macmillan, 1964.
- LEFCOURT, H. e MARTIN, R. A. *Humor and Life Stress: Antidote to Adversity*. New York: Springer-Verlag, 1986.
- LINSTEAD, S. Jokers Wild: the Importance of Humour in the Maintenance of Organizational Culture. *The Sociological Review*, 33: 741-767, 1985.
- LIPPITT, G. L. Humor: a Laugh a Day Keeps the Incongruities at Bay. *Training and Development Journal*, 36: 98-100, 1982.
- LONG, D. L. e GRAESSER, A. C. Wit and Humor in Discourse Processing. *Discourse Processes*, 1: 35-60, 1988.
- LOPES, F. D.; MESQUITA, Z. Consultoria Empresarial: Contradições Teóricas na Elaboração de um Programa de Melhoria em uma Organização Cooperativista. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, *Anais...* Florianópolis, Brasil: ANPAD, 2000.
- MACDONALD, E. e PALTROW, S. J. Merry-Go-Round. *Wall Street Journal*, (August) A1:10, 1999.
- MARTIN, R. A. e LEFCOURT, H. M. Sense of Humor as a Moderator of the Relation Between Stressors and Moods. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45: 1313-1324, 1983.
- MARTINEAU, W. H. A Model of the Social Functions of Humor. In: GOLDSTEIN J. H. e MCGHEE P. E. (eds.) *The Psychology of Humor*. New York: Academic Press, 101-128. 1972.
- MEYER, A. Visual data in organizational research. *Organization Science*, 2(2): , p.218-236. Linthicum, MD (USA): INFORMS, 1991.
- MORREALL, J. Humor and Work. *Humor*, 4: 359-373, 1991.
- MULKAY, M. *On Humor: Its Nature and its Place in Modern Society*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- MURDOCK, M. C. e GANIM, R. M. Creativity and Humor: Integration and Incongruity. *Journal of Creative Behavior*, 27: 57-70, 1993.
- O'SHEA, J. e MADIGAN, C. *Dangerous Company: Management Consultant and the Businesses they Save and Ruin*. New York: Penguin, 1997.
- PISTOLE, D. D. e SHOR, R. E. A Multivariate Study of the Effect of Repetition on Humor Appreciation as Qualified by Two Social Influence Factors. *The Journal of General Psychology*, 100: 43-51, 1979.
- POLLIO, D. E. Use of Humor in Crisis Intervention. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 76 (6): 376-384, 1995.
- PREROST, F. J. e BREWER, R. E. Humor Content Preferences and the Relief of Experimentally Aroused Aggression. *Journal of Social Psychology*, 32: 682-698, 1977.
- REASON, P. *Human Inquiry in Action*. London: Sage, 1988.
- RODRIGUES, S. B. e COLLINSON, D. 'Having fun'? Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies*, 16 (5): 739-768, 1995
- ROTHWELL, S. Managing Conflict. *Manager Update*, 7 (4): 21-32, 1996.

- RUCH, W. The Perception of humor. In: KASZNIAK (ed.) *Emotion, Qualia, and Consciousness*, Tokyo: Word Scientific Publisher, 2001.
- SILVA, J.R.G.. Utilização de Desenhos na Pesquisa sobre a Criação do Sentido da Mudança Organizacional: uma Análise Comparativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, *Anais...* Campinas, Brasil: ANPAD, 2001.
- SILVA, J.R.G.; VERGARA, S.C. O Significado da Mudança: as Percepções dos Funcionários de uma Empresa Brasileira diante da Expectativa de Privatização. *RAP-Revista de Administração Pública*, 34 (1). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas. Jan./Fev. 2000.
- SMELTZER, L. R. e LEAP, T. L. An Analysis of Individual Reactions to Potentially Offensive Jokes in Work Settings. *Human Relations*, 41 (4): 295-304, 1988.
- SMITH, W.; HARRINGTON, K. V. e NECK, C. Resolving Conflict with Humour in a Diversity Context. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (6): 606-625, 2000.
- SOLOMON, J. C. Humor and Aging Well. *The American Behavioral Scientist*, 39 (3): 249, 1996.
- SPENCER, L. *The Icon Dictionary of Postmodern Thought*. Cambridge: Icon Books, 1998.
- THE DEVELOPING CRITIQUE OF MANAGEMENT CONSULTING. Symposium presented at the Academy of Management Annual Meeting. Management Consultation and Management History Division. Washington, DC, 2001.
- VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, Defense and Attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17 (1): p.1-21, 1996.
- WEICK, K.E. *Sensemaking in Organizations*. London: Sage, 1995.
- WILSON, C. *Jokes: Form, Content, Use and Function*. New York: Academic Press, 1979.
- WOOD Jr., T. *Gurus, Curandeiros e Modismos Gerenciais: Gestão Empresarial mais Leve que o Ar*, 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- WOOLDRIDGE, A. Survey: The Advice Business. *The Economist*, March 22, s1-s22, 1997.
- ZIV, A. e GADISH, O. Humor and Giftedness. *Journal for the Education of the Gifted*, 13: 332-345, 1990.
- ZIV, A. *Personality and Sense of Humor*. New York: Springer, 1984.

# OS LIMITES DO GERENCIALISMO PERANTE OS REQUISITOS DAS ORGANIZAÇÕES DE HOSPITALIDADE\*

Leonor Moreira Câmara\*\*

## RESUMO

O presente ensaio é uma reflexão acerca da relevância de se superar as abordagens eminentemente prescritivas da gestão em prestação de serviços e, ao mesmo tempo, destacar novas possibilidades de produção de conhecimento acerca do ato de prestar serviços em encontros de serviços, abordado desde a perspectiva da interação social, tal como proposto por Berger e Luckmann (2002). O foco deste trabalho é o encontro de serviço de alto impacto, e sua área temática é a da hospitalidade profissional. A hospitalidade é abordada em dois momentos: primeiramente, de forma ampla com objetivo de resgatar as implicações do termo e, posteriormente, enquanto prescrição da gestão aplicada à hospitalidade profissional, sendo os encontros de serviços de alto impacto uma de suas principais características. Como conclusão, destaca-se a possibilidade de produção de conhecimento que supere as prescrições da gestão e incorpore as práticas das diferentes racionalidades em interação, tendo-se como referência a questão da inautenticidade, tal como colocada por Souza (2000).

## ABSTRACT

This essay is a reflection about the relevance of overcoming eminently prescriptive approaches to the management of service delivery. It underlines new possibilities for knowledge production about the act of service delivery in service encounters, using the social interaction perspective proposed by Berger and Luckmann (2002). The focus is on the encounter of high impact service in the area of professional hospitality. Hospitality is considered at two levels: first, in a broad manner, with the object of salvaging the implications of the term itself; and, secondly, as a management prescription applied to professional hospitality, which has high impact service encounters as one of its principal characteristics. In conclusion, the possibility of knowledge production which overcomes management prescription and incorporates the practices of differing and interacting rationalities is emphasized, with the question of non-authenticity posited by Souza (2000) as a point of reference.

\* A autora agradece aos pareceristas anônimos, pelas críticas e sugestões, e a Luciana Helena Milhomens Coelho pelas revisões.

\*\* Prof<sup>a</sup>. FACE/UnB



## INTRODUÇÃO

No campo de conhecimento da organização, o divórcio entre teoria e prática, resultante da abstração do objeto e da narrativa positivista, persiste e segue enfatizando, mesmo na academia, as interpretações econômicas e prescritivas. Considera-se que o objeto dos estudos organizacionais, a *organização*, mesmo vinculando-se à gestão, não é suficiente para a apreensão das ações que se desenvolvem no contexto das interações sociais.

Embora novas abordagens que fazem uso de metodologias qualitativas tenham surgido nos anos 80 e consolidado uma conversação mais aprofundada com as demais ciências sociais, este campo do saber continua fortemente vinculado ao vetor empresarial-imediatista da geração de conhecimentos, em detrimento da reflexão e da produção de novos conhecimentos sobre a gestão.

Percebe-se o objeto da ciência organizacional como um construto social, *locus* de expressão e de interações. A abordagem da organização como construto social possibilita ultrapassar a reflexão e a gestão instrumentais como razões de ser da organização e da gerência. Mais especificamente, valoriza as interações sociais que se estabelecem no momento da troca, na economia de mercado, ou seja, que existem além das prescrições da gerência e são condições para a própria institucionalização de valores sociais, inclusive dos ideais do gerencialismo, como a gestão mais eficiente e neutra. Nesse sentido, da experiência vivida, apreende-se a distância entre o prescrito e o vivido no cotidiano, ou seja, apreende-se a dimensão das tensões inerentes à institucionalização de valores. Marsden e Towley (2001), ao refletirem sobre a teoria e a prática em *Teoria Organizacional*, situam a organização como construto.

A perspectiva da 'organização' como construto decorre do entendimento, adotado neste trabalho, segundo o qual a realidade é socialmente construída (BERGER e LUCKMAN, 1985), tal como o objeto da ciência, inclusive ela própria. Decorrente da abordagem sociológica das representações coletivas e incorporando as contribuições da sociologia e da psicologia social, entre outras ciências sociais, a representação social, segundo Jodelet (2001), incorpora características do sujeito e do objeto, e aquele tem com este uma relação significativa. Em decorrência, a representação é construção do sujeito e se processa no contexto da ação social. Forma de saber, a representação une o sujeito ao objeto, os condiciona mutuamente e insere-se num contexto dinâmico que determina os conteúdos representacionais. Dessa forma, considerar a 'organização' como construto pressupõe entender sua teorização, seus métodos e instrumentos como expressões de determinada prática acadêmica que possibilita uma compreensão da realidade, assim como a interpretação e a produção de conhecimento pelo sujeito observado.

Considerando-se que a prestação de serviço transcende as prescrições da gestão, propõe-se refletir sobre as possibilidades teóricas de se considerar as interações sociais que se estabelecem num encontro de serviço de alto impacto. O olhar proposto recai sobre o gerido em interação com o consumidor dos serviços que presta, ambos vistos como indivíduos; e o texto focaliza a hospitalidade profissional exercida no âmbito da economia de mercado. A escolha sobre a hospitalidade profissional decorre de ser esta um serviço, ou seja, de requerer grande flexibilidade e iniciativa, e de ser um serviço caracterizado como de alto impacto, situação considerada privilegiada para a reflexão proposta.

A abordagem insere-se no bojo de uma discussão mais ampla, concernente ao olhar sobre a sociedade do homem cordial, tal qual Souza (2000) propõe, isto é, sobre a possibilidade de desnudar os processos de sua instituição e permanência como procedimento necessário para a superação da ideologia do atraso. Por outro lado, a ideologia do atraso se expressa, também, nas formas como as organizações ajustam-se às realidades da economia de mercado, ou seja, importando

tecnologias de gestão forjadas em realidades sociais diversas; fato que amplia ainda mais as distâncias entre a prescrição<sup>1</sup> e a ação.

A questão da hospitalidade é, pois, abordada duplamente: primeiro de uma perspectiva ampla, na qual se consideram suas possibilidades de apreensão; em seguida, enquanto serviço contratado no mercado, como hospitalidade profissional, na qual se percebe a redução da abrangência de seu conteúdo no sentido da dimensão do gerenciável.

Por fim, discute-se a possibilidade teórica de analisar a prática das interações sociais no âmbito da gestão de uma organização especializada na hospitalidade profissional e focada na economia de mercado. A perspectiva é a da interação social em situações face a face, tal como propõem Berger e Luckmann quando discutem a construção social da realidade cotidiana. Entende-se que, nesta situação de interação, em cujo cotidiano visões de mundo impõem-se, é possível, a partir de uma abordagem fenomenológica, apreender os processos de produção, reprodução e transgressão dos valores da gerência.

Em suma, a reflexão proposta tem como objeto, a partir do rompimento com as certezas positivas, demonstrar as possibilidades e potencialidades da produção de conhecimentos científicos acerca da gerência como fenômeno social.

## SOBRE A TEORIA, A PRÁTICA E O SABER EM ORGANIZAÇÕES

O objeto da análise organizacional tradicional é a 'organização', e realiza-se, predominantemente, por meio da gestão, seu papel e suas tecnologias. Tem-se um objeto abstraído de uma determinada perspectiva da realidade social e de práticas de análise determinadas pelo controle e coordenação da ação com vista ao desenvolvimento, e aplicação de tecnologias de gestão que maximizem a criação e exploração das oportunidades de expansão do capital. A legitimação dá-se por meio de um discurso que fortalece a gerência tecnocrática racional como agente organizador do progresso.

A racionalidade, dentro do contexto organizacional focado nas dinâmicas do mercado capitalista, traduz-se numa tecnologia intelectual que percebe de forma unidimensional a ação social como escolha racional e se realiza por meio do desenho, formalização e gerenciamento de estruturas voltadas para a predição, uniformização e controle de comportamentos. Estes, por sua vez, são direcionados para a consecução de objetivos organizacionais previamente determinados e vinculados às interações da organização com o mercado (REED, 2001).

A partir dessa perspectiva, a organização tornou-se objeto de estudos da análise organizacional, sendo seus conceitos e objeto portadores de seus postulados, dentre os quais destacam-se: a procura de leis gerais e de relações causais explicativas dos fenômenos, inclusive com o primado da empresa sobre outras formas de organização da ação e da interação sociais. Busca, com isso, diferenciar-se do senso comum e possuir validade universal; tem a pretensão de neutralidade e discurso lógico analítico, privilegiando a busca da estabilidade dos fenômenos humanos, das estruturas fixas das relações e a ordem permanente dos vínculos sociais (DEMO, 2001).

A partir destes postulados e suas associações com a técnica, os primados do *saint-simonismo*<sup>2</sup> ganharam concretude, e a gerência da empresa consolidou-

<sup>1</sup> Quanto à prescrição, destaca-se que quanto à forma, entende-se ser esta imperativa e, quanto à função, comando; e que justifica-se pela eficiência respaldada no saber técnico, e não em julgamento moral.

<sup>2</sup> Doutrina formulada por Saint-Simon que tinha como objetivo a transformação social pós-revolução francesa, com base no predomínio científico-experimental associado com o desenvolvimento industrial: os meios técnicos e industriais, dominados pelos indivíduos sábios e empreendedores, proporcionariam a produção da abundância e o fim das desigualdades sociais. A importância de Saint-Simon relaciona-se, também, a seus discípulos: um deles, Augusto Comte. A este respeito ver: PERRoux, François. *Industrialización del siglo xx: Sansimonismo del siglo xx y la creación colectiva*. Buenos Aires: Eudeba, 1964.

se. Interessante síntese, situada na discussão sobre o divórcio entre a teoria e a prática neste campo de estudos, relacionada às diferentes abordagens concernentes à gerência da empresa e suas práticas no contexto das organizações, em associação com diferentes perspectivas teóricas e circunstâncias do mercado, é encontrada em Marsden e Townley (2001).

Destaca-se que, aqui, a organização é vista como construto social e, como tal, são também, vistas a empresa e a gestão empresarial. Entende-se que o ato de gerir, na ambiência de uma empresa focada na economia de mercado, expressa determinada prática exercida num contexto em que prevalece a racionalidade técnica, pois, num contexto organizado a partir dos pressupostos do mercado, a gestão objetiva tornar eficaz os recursos. Assim, sobretudo a partir dos anos 80, dadas as transformações ocorridas no âmbito do mercado (mais precisamente, sua fragmentação), com resultados na forma como a riqueza é produzida, na desmassificação da produção e na escala do trabalho, entre outras, tem-se que a flexibilidade e a competitividade da organização passaram a ser imperativas.

Tecnicamente, em decorrência dos requisitos do mercado, em especial a personalização do consumidor e o desenvolvimento da tecnologia, que torna possível, com menos recursos, a produção despadronizada, prescreve-se hoje o que Toffler (1985, p.80) denomina 'empresa flexível'. Administração flexível refere-se à customização, ou seja, a flexibilidade decorrente da demanda, à gestão da qualidade, que é a flexibilidade da oferta, assim como refere-se à desregulamentação, em que se destaca a flexibilidade nas relações de trabalho. De forma que novos modelos organizacionais e novas tecnologias de gestão e de produção decorrem da interação estratégica da empresa com o mercado, destacando-se recursos como: terceirização, gestão da qualidade, gestão do conhecimento, organização de aprendizagem, remuneração flexível, *interpreneuring*, *downsing*, reengenharia e outros.

As práticas da gestão originam-se num contexto de formalizações e prescrições e fundamentam-se em conhecimentos técnicos. Seu papel no contexto de uma organização focada no mercado justifica-se pela alocação de recursos com vista à produtividade e eficácia à luz das informações originadas no mercado. À compreensão da prática deve-se associar, pois, o discurso que a legitima e que a considera imparcial e racional, ou seja, despolitizada e não-ideológica.

A racionalidade da gerência (como agente econômico) vincula-se ao desempenho, e sua eficiência à realização dos objetivos do sistema econômico do qual é agente, isto é, à maximização dos lucros. Segundo Mannheim (1962), para o alcance de tal objetivo é necessário o que denomina 'racionalidade funcional', ou seja, a coordenação eficiente dos meios.

Marsden e Townley identificam como abordagem que supera a hegemonia do positivismo na interpretação deste campo de conhecimento, a relevância do "reconhecimento das conexões causais entre o comportamento das pessoas dentro das organizações e as relações sociais mais amplas que estruturam suas interações, entre a vida na fábrica e a vida em casa e nas ruas" (MARS DEN E TOWLEY, 2001, p.37) como condição para a compreensão do fenômeno da gestão.

A incorporação de uma postura voltada para a reflexão significa um grande avanço na produção do conhecimento sobre as limitadas abordagens instrumentais, mas não o questionamento dos fins a que se destina a gerência. Constata-se, neste campo de conhecimento, que as abordagens pautadas na prática, não instrumentais, portanto, possuem um grande potencial para o aprofundamento da análise e da dinâmica das organizações, assim como maior espaço para estudos relacionados ao poder e à institucionalização de valores sociais, todos baseados, necessariamente, no reconhecimento da existência da pluralidade de olhares.

Considera-se que a superação da exclusividade da técnica pela incorporação da perspectiva da prática pode resultar na compreensão dos aspectos simbólicos da vida e, além disso, na incorporação desta em novos instrumentos e estratégias para a sofisticação do conhecimento acerca da gestão. Com isso, as expressões do poder e o *como* do poder tornam-se possibilidades a serem consideradas e, em decorrência, explicitam-se questões afetas à ética. Dentre as perspectivas teóricas e trabalhos que focalizam relações de poder nelas respaldados, destaca-se o trabalho de Weber. Max Weber é um dos autores mais conhecidos

que associa a instrumentação da ação ao exercício do poder. Segundo ele, ao discutir a modernidade, é fundamental para o surgimento e manutenção da obediência, em todas as formas de dominação, "o fato da existência do quadro administrativo e de ação dirigida continuamente à realização e imposição de ordens" (WEBER, 2000, p.174). Enquanto Weber aponta para as conseqüências da modernidade, autores como Lyotard e Habermas adotam uma abordagem direcionada para a compreensão dos processos internos à sua própria natureza.

A análise realizada por Lyotard (1986) situa o momento de inflexão da modernidade a partir da mudança de estatuto do saber, ou seja, de papel na sociedade. Essa mudança, decorrente de um processo que teve início na década de 50, resultou na submissão do saber à técnica. O saber transformou-se em força de produção legitimada pelo desempenho, que se expressa pragmaticamente, condiciona-se ao mercado e objetiva otimizar a performance. Esse processo de transformação do saber em força produtiva tem, no que Lyotard denomina 'administração da prova', sua principal fonte de legitimação, e, a partir dela, a ciência passou a ser controlada "por um jogo de linguagem onde o que está em questão não é a verdade, mas o desempenho" (LYOTARD, 1986, p.83). O saber, ao tornar-se força produtiva, se expressa pragmaticamente e condiciona-se às necessidades do mercado. Para Lyotard (1986, p.64), o saber positivo "tem o papel de informar o sujeito prático da realidade na qual a execução das prescrições deve se inscrever". E acrescenta, ainda, que a este lhe escapa o que se deve fazer, deixando, portanto, de ser sujeito para estar a serviço do mercado, ou seja, submetendo-se à técnica e vinculando-se ao poder.

Tomando-se a eficiência como única direção possível, tem-se que a lógica da racionalidade instrumental concebe a realidade da dominação e do controle como única interpretação possível. Assim, como a exclusividade da revelação da verdade e dos significados constitui-se em enunciados denotativos, Lyotard baseia-se na abordagem dos jogos de linguagem de Wittgenstein para demonstrar que existem outras formas de interação que não se pautam pelos enunciados denotativos do discurso da razão instrumental.

Já Habermas, fortemente inspirado por contribuições de Max Weber, diferentemente de Lyotard, percebe, na razão, a liberdade. Tendo a emancipação como ponto de chegada, Habermas identifica na linguagem, a qual percebe como prática interativa e cognitiva que possibilita a expressão de intenções, o meio do estabelecimento da reflexão sobre a opressão e o alcance da liberdade. Para além da dimensão interativa da linguagem, colocada por Wittgenstein, Habermas identifica uma dimensão objetiva e formula sua teoria da ação comunicativa. No sentido oposto, da opressão, Habermas chama a atenção para a associação entre o saber positivo, corporificado no progresso técnico-científico, e a administração.

O saber positivo, pois, apóia a prática e discursos da gerência. Tanto na perspectiva de Lyotard quanto na de Habermas, trata-se de expressar não o saber, mas determinado tipo de saber e suas vinculações com os jogos de poder. Lyotard entende, numa crítica a Habermas, que se deve considerar a heterogeneidade dos jogos de linguagem, e não a razão, e que o consenso deve ser buscado num contexto de multiplicidade de meta-argumentações, sendo preciso versar sobre metaprescrições e estar limitado no espaço e no tempo (LYOTARD, 1986, p.118-119).

A questão que se coloca é a da legitimação, aqui entendida como explicação e justificativa no contexto da transmissão de objetivações institucionais (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.128 e seguintes), ou seja, como determinado saber torna-se expressão da única forma de saber.

Berger e Luckmann definem a socialização secundária<sup>3</sup> como aquisição de conhecimento de funções e vocabulários específicos. Para os autores, significa "a

<sup>3</sup> O conceito de socialização em Berger e Luckmann (1985) é fundamental. Trata-se a socialização secundária de um processo ontogenético, no qual ocorre a "ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade". A socialização primária, por sua vez, refere-se à interiorização da sociedade enquanto realidade objetiva e, subjetivamente, pela constituição da identidade do indivíduo.

interiorização de campos semânticos que estruturam interpretações e condutas de rotina em uma área institucional. Ao mesmo tempo, são também adquiridas 'compreensões tácitas'" (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.185). Como não apresenta forte identificação e inevitabilidade, como é o caso da socialização primária, a socialização secundária permite o aprendizado racional (Idem, 2002, p.192), de forma que a questão fundamental colocada no texto de Berger e Luckmann é a da institucionalização da realidade social a partir da análise de como ela é percebida e seus mecanismos cotidianos de produção e reprodução.

Realizando-se num contexto de interação social e pautando-se nos formalismos e prescrições, é o cotidiano da organização o *locus* por excelência, em que se busca, pela gerência, a legitimidade da sua visão de mundo. Ocorre que o cotidiano é, também, o local no qual os indivíduos vivem suas experiências sociais. Neste espaço, é possível perceber a experiência vivenciada, ou seja, as tensões contraditórias entre as prescrições e o cotidianamente vivido na busca pela hegemonia na interpretação da realidade (SPINK, 1997).

Autores, como os que seguem, têm demonstrado que atividades econômicas não são desvinculadas das relações sociais e que o interesse não é suficiente para a compreensão da troca, mesmo num mercado em que o dinheiro é um bem, como afirma Cordonnier (1997). Economistas, também, têm demonstrado que o enfoque ético, mesmo que atualmente enfraquecido, não é antinômico à economia. Nesta linha, destaca-se Sen (1992), que questiona a premissa da maximização do interesse próprio como caracterização do comportamento, remontando a Aristóteles para demonstrar que a economia vincula-se a finalidades humanas e ao estudo da ética e da política. Etzioni (1988) e Veblen (1965) indicam que formas de consumo expressam relações de poder e prestígio, ao invés da satisfação de preferências pessoais; e que o consumo, embora localizado na esfera da individualidade, envolve uma decisão que se dá num contexto mais amplo de relações. Mesmo para Weber, a existência do mercado moderno pressupõe uma determinada institucionalidade, além da esfera econômica (WEBER, 2000).

Além de contribuições individualizadas, existem também as que são organizadas em movimentos. Etzioni lançou um movimento intitulado SASE (*Society for the Advancement of Socio-Economics*), cujo objetivo é o resgate da dimensão moral do indivíduo. Outro movimento é o M.A.U.S.S. (*Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales*) que, inspirado na obra do antropólogo Marcel Mauss, procura divulgar a idéia de que a sociedade não se reduz ao mercado e de que o dom, em suas diferentes formas de expressão, busca estabelecer vínculos entre pessoas, ações mútuas que não buscam quitação, ao contrário da interpretação utilitarista das trocas.

Há que se acrescentar a perspectiva epistemológica e considerar estudos organizacionais num contexto de conversação crítica com os demais campos do saber. Ao mesmo tempo, é necessário superar as limitações dos axiomas da economia e as prescrições e formalismos da administração, numa tentativa de apreensão da sociabilidade imposta pela economia de mercado e, em específico, pelo ato de efetivação da troca, se se quiser apreender as institucionalidades que criam e são por eles criadas. Em suma, neste caso, a troca deve ser entendida como fenômeno social, o mesmo aplicando-se à gestão.

## VISÕES DA MODERNIZAÇÃO

As tensões entre a tradição e a modernização ou entre esta e a cordialidade, presentes no mundo do homem cordial, tal qual são colocadas por Holanda em sua interpretação de Weber, são revisitadas por Souza (2000). Souza (2000) se propõe a questionar a visão pejorativa que a sociedade brasileira (senso comum e conhecimento científico) tem de si mesma, a qual se justifica, segundo o mesmo autor (1999), no que ele intitula ideologia do atraso brasileiro. Essa ideologia apresenta o patrimonialismo ibérico como vício de origem e tem, não na obra de Weber, mas nas suas interpretações, sua *rationale* (WERNECK VIANNA, 1999).

Buscando apreender a racionalidade que lhe é inerente, Souza (1999) e Wegner (1999-2000) desenvolveram interessantes reflexões sobre a obra *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda. Para Wegner (1999), a análise da obra demonstra que “a cordialidade lentamente se disciplina e se civiliza, sem, contudo, romper radicalmente com suas características iniciais”. Dessa maneira, tem-se uma situação em que a “tradição se moderniza ‘por dentro’, não ocorrendo, como antes, uma absoluta incompatibilidade entre modernização e tradição, e sim uma possível convergência destas com influxos externos de modernização” (Wegner, 1999, p.254, destaques no original). O mesmo autor constata que a percepção de Buarque de Holanda refere-se a uma nova versão do moderno que se originou de valores ibéricos. Sendo que, na interpretação de Wegner, não se trata de uma dualidade entre modernidade e tradição, mas de determinada modernidade resultante de suas circunstâncias.

Wegner (1999, p.238) caracteriza, na linha de Buarque de Holanda (1995), o tipo ideal da cordialidade como tradicionalista e caracterizado pelo culto à personalidade e pela aventura. Em ação, caracteriza-se

pelos impulsos do coração, sem um mínimo de distanciamento das situações e objetos exteriores, e, dessa maneira, é incapaz de submeter-se a regras abstratas e de diferenciar esfera pública de privada, além de não conseguir se dedicar ao esforço continuado numa atividade, esforço esse que exige uma submissão do indivíduo ao objeto do trabalho.

Para Souza, a apreensão do homem cordial estaria contida no tipo ideal de racionalidade de “acomodação ao mundo”, dada “a acomodação externa e tradicional do seu comportamento” (Souza, 1999, p.35). Esta racionalidade se expressa da seguinte forma na obra do autor:

Tivesse Weber estudado no Brasil, muito provavelmente, ele teria chegado a uma conclusão semelhante à de Holanda, e apontado o ‘homem cordial’ como o contrário perfeito do protestante nórdico, pois, como observa Holanda, falta ao homem cordial até mesmo o dado ritualístico das boas maneiras, o qual caracteriza o confuciano e o oriental em geral, e implica alguma forma, ainda superficial e ditada pelo exterior, de regulação da conduta. Apenas o homem cordial é concebido como negatividade pura, entidade amorfa dominada pelo conteúdo emotivo imediato e pela necessidade desmedida de reconhecimento alheio.

Já a racionalidade de dominação do mundo, característica do protestantismo ascético orienta-se, em nome da ação, pelo controle da emotividade pela própria vontade (Souza, 2000, p.35).

A análise que Wegner (2000) faz da interpretação contida em *Raízes do Brasil*, incluindo-se aí as alterações feitas pelo autor na sucessão de edições da obra, demonstra que a dinâmica de modernização dá-se mediante a transformação da tradição, sem romper com ela. Fazendo uso da tese da fronteira<sup>4</sup> de Turner, Wegner vê na obra de Buarque de Holanda a relação entre a conquista do território em associação com o iberismo e a modernização como realidade que engendrou uma mentalidade capitalista baseada numa *racionalidade de ajustamento ao mundo* em oposição à *racionalidade de dominação do mundo*, presente na visão de Max Weber (WEGNER, 2000, p.216).

Souza (2000) propõe refletir sobre o significado das idéias – entendidas como construtos sociais – num amplo contexto de crítica acerca da seletividade do processo de modernização brasileiro, inerente ao que denomina “sociologia da inautenticidade”. Nessa sociologia, a cultura brasileira está descolada da modernidade ocidental e propala os extremos, do atraso ou do ufanismo. O autor

<sup>4</sup> *Historiador que escreveu sobre a colonização da América do Norte, Turner formula a concepção de fronteira enquanto dinâmica composta num primeiro momento pela adaptação do colono às condições locais e, posteriormente, pelo movimento de transformação do ambiente e, por fim, na americanização, ou seja, na releitura (não rompimento) da tradição européia (WEGNER, 2000, p.101).*

defende a tese de que a cultura brasileira expressa uma especificidade histórica inerente à modernidade ocidental como um todo, sendo a discussão realizada num contexto no qual o autor problematiza a interpenetração da "cultura normativa da modernidade" e seus processos de institucionalização em diferentes sociedades.

Souza (2000) constata que o iberismo está profundamente enraizado nas instituições, na cultura, no debate acadêmico e nas práticas sociais, ou seja, está institucionalizado e, portanto, a sociedade do homem cordial constitui-se em realidade objetiva. Nesta sociedade, prevalecem valores personalistas e constantes tensões entre a tradição e a modernidade. Para o autor, as interpretações do Brasil nas obras de Holanda, Faoro e de DaMatta apontam, neste sentido: primeiro, numa concepção ibericista de mundo, segundo, numa versão institucionalista do iberismo, e terceiro, numa versão culturalista do mesmo (Souza, 2000, p.161).

A análise do significado das idéias, no caso do iberismo e sua persistência na explicação do Brasil, aponta para um vazio de reflexões voltadas para as dinâmicas institucionais da sociedade e, conseqüentemente, para seus processos de constituição. Souza (2000) propõe, então, contribuir para a superação das abordagens do iberismo, personalismo e patrimonialismo, as quais considera limitadas para a compreensão da institucionalização da sociedade, uma vez que justificam visões do exótico e do atraso.

Entende-se, assim, que a crítica de Souza (2000) às interpretações do Brasil, que passam ao largo da institucionalização da sociedade, pode ser ampliada para trabalhos que discutem a organização empresarial em associação com a cultura brasileira. As abordagens desassociadas da reflexão sobre as práticas sociais não fornecem elementos para a compreensão das ações e tendem a reiterar uma perspectiva eminentemente prescritiva, sendo este um terreno fértil para a inautenticidade.

As relações de poder inserem-se, também, no âmbito do próprio mercado. A partir de pesquisas desenvolvidas sobre as relações entre a cultura nacional e a importação de tecnologias administrativas no Brasil, Caldas e Wood (1999) afirmam que pressões econômicas associadas ao discurso neoliberal, baseadas em critérios de universalidade, determinam *o que* e *como* deve ser feito. Como resultado,

tem-se um distanciamento entre o que ocorre no mundo real e o que o discurso gerencial projeta. O discurso é pseudomodernizante, possui traços neoliberais e utiliza categorias e elementos da retórica gerencialista norte-americana, tipicamente monoteístas; de outro modo, a práxis remete ao real, com suas ambigüidades, paradoxos, arcaísmos e práticas gerenciais politeístas. Um verniz racionalizante e simplista cobre uma realidade fragmentada e complexa (CALDAS e WOOD, 1999, p.39).

Os autores, contudo, consideram que existem possibilidades de se pensar a organização nacional a partir das características do povo e nação brasileiros (Idem, 1999, p.28) e não a partir de suas práticas de gestão. Como a perspectiva dos textos é o mercado, busca-se identificar as causas dos fracassos e dos sucessos no uso de tecnologias gerenciais importadas, ou seja, como o saber da gestão local incorpora-se ao conteúdo importado e não se questiona sua prática nem a produção de conhecimento a partir de referenciais externos e que não consideram as especificidades locais.

O papel da cultura nacional sobre a lógica da gestão empresarial importada e respaldada a partir de racionalidades orientadas para a ação e transformação do mundo, tanto da perspectiva da gestão como da do gerido e, considerando-se a experiência vivida, poderia ser relevante para uma reflexão sobre a organização nacional que incorporasse não a visão do gerente, exclusivamente, mas também a do gerido e a interação entre ambas, interação esta pautada na construção das práticas do gerido. Entende-se, assim, que o encontro de serviço de alto impacto, como já mencionado, é um *locus* privilegiado para tal abordagem. A especificidade de sua ocorrência em organizações que ofertam hospitalidade profissional torna

mais interessante as interfaces entre os papéis – gerente e gerido – dado que ambos fazem parte do mesmo contexto cultural, aqui entendido em seu sentido amplo, isto é, expressam valores da sociedade do homem cordial.

## SOBRE ENCONTROS DE SERVIÇOS DE ALTO IMPACTO NA HOSPITALIDADE PROFISSIONAL

O substantivo hospitalidade refere-se ao ato de hospedar, à qualidade de hospedeiro e, por extensão, ao acolhimento afetuoso (FERREIRA, 1986). O vocábulo refere-se, também, a uma gama de afeições simpáticas que, num contexto civilizado, espera-se sejam expressas socialmente, tais como os sentimentos de simpatia, receptividade, cordialidade, dedicação, confiança, afeto e cortesia. Quanto à sociabilidade, refere-se ao convívio, acolhimento, hospedagem, mesuras, recepção cordial, urbanidade e fraternidade. No que se refere à ação, a hospitalidade se expressa em atitudes como dar recepção, acolher com generosidade, com prazer, obsequiar, fazer honras, cortesia, entre outras; e vincula-se, também, a sentimentos como o amor (em sentido amplo). Por sua vez, dentre as afeições pessoais passivas, ou seja, as que se relacionam àquilo que causa prazer, hospitalidade refere-se à satisfação, contentamento, comodidade, assim como impressionar agradavelmente e proporcionar entretenimento (AZEVEDO, 1983). Vê-se, pois, que o sentido da noção de hospitalidade, pelo senso comum, é amplo e vai muito além das emoções simpáticas e demonstrações de sociabilidade. Vincula-se, portanto, à própria civilidade e a sentimentos que favorecem a interação social e são por ela favorecidos. Prevalece, contudo, a ação de receber.

Interessante discussão a respeito da hospitalidade é encontrada em Derrida, quando este discute o estranho / estrangeiro e as inquietudes que desperta. Para ele, a hospitalidade deve ser incondicional e não limitada às paredes de uma casa (da sua casa). O *em-casa* refere-se a qualquer espaço de interação social (inclusive públicos e virtuais). A amplitude da abordagem de Derrida sobre hospitalidade insere-se na temática da alteridade e respalda-se amplamente em Lévinas. Ainda que o termo vincule-se ao acolhimento do outro na própria casa (cidade ou país), vincula-se, também, ao desprendimento de si em direção a este e, a partir de sua percepção e alteridade, chega-se a si mesmo. Neste contexto, Lévinas discute a ética da hospitalidade (LÉVINAS, 1990).

Esta abordagem ampla e complexa, para Derrida, vem no sentido de superar o entendimento formal de hospitalidade, que ele chama de Lei da Hospitalidade. Esta se expressa, sobretudo, pelos direitos e deveres “sempre condicionantes e condicionais, tais como os definem a tradição greco-latina, mais ainda a judaico-cristã, todo direito e toda filosofia do direito até Kant e, em particular, Hegel, através da família, da sociedade civil e do Estado” (DERRIDA, 2003, p.69). A percepção da hospitalidade incondicional, tal como Derrida a propõe, e a que ele denomina *lei da hospitalidade incondicional*, por ter a interação como fim, refere-se à dádiva. Já a hospitalidade por dever, por pressupor mercadorias e a sua quitação, esgota-se em si mesma.

A hospitalidade ganha concretude ao ser situada no cotidiano da prática. Nele, por exemplo, expressam-se as diversas formas de acolhimento e de interação, dos chamados ritos da hospitalidade, como no dom, na conversação, na postura, na cordialidade e outros. Sua ambiência é múltipla, na medida em que sua expressão, ao não se limitar à hospedagem, dá-se nos espaços de trabalho, nos espaços públicos, nos espaços do mercado, nas festas populares etc.

No entanto, as concepções de hospitalidade, no mercado ou como dever moral, ou como incondicional e ilimitada, não devem ser percebidas como excludentes, estáticas, nem numa relação de superioridade. Entende-se que Derrida, assim como Lévinas, percebem a hospitalidade incondicional e ilimitada como algo que revela e agrega pessoas, transgride e supera as relações de mercado ou as obrigações morais, ao mesmo tempo em que buscam o resgate das



interações sociais como fins em si mesmas. Por sua vez, a hospitalidade como dever (moral ou quitação) também é necessária, já que a vida na pluralidade pressupõe a institucionalidade. O dever impõe-se e esgota-se ao findar o ato de sua expressão. Para Derrida (2003, p.71), a hospitalidade incondicional e a por dever implicam contradições, antinomias, mas são inseparáveis.

Na prática, a gestão da hospitalidade (termo hoje usual em gestão), aplicada às organizações com foco na economia de mercado e que prestam serviços de hospedagem, expressa uma concepção bastante reducionista do que seja hospitalidade, mesmo profissional. Há que se destacar que estudos relativos à hospitalidade profissional limitam-se aos que ofertam hospedagem entendida como atividades relacionadas à oferta de pouso, entretenimento e alimentação, os três com foco na gestão, ou seja, a partir de determinado olhar sobre a realidade. Olhar que necessita da simplificação para controlar e busca, sistematicamente, a eficiência. Sobre esta abordagem, destacam-se os recentes trabalhos de Mullins (2004), Castelli (2005), Dencker (2004) e Mello, Leão e Souza Neto (2005).

O foco aqui é a hospitalidade profissional situada no contexto do mercado de prestação de serviços de hospedagem – típico de organizações hoteleiras ou anfitriãs. A razão desta escolha decorre do fato de que a prestação de serviços em organizações deste tipo proporciona amplas oportunidades para a análise de interações sociais no contexto de realização de trocas mercantis e, também, caracteriza-se por encontros de serviços de grande impacto, ou seja, de longa duração. Acrescente-se, ainda, a complexidade da gestão inerente ao setor de hotelaria.

Parte-se do princípio de que as trocas mercantis percebidas no âmbito de uma organização, exclusivamente na venda, como a troca de dinheiro por bens entre compradores e vendedores (conforme acontece no campo da Administração), são insuficientes para a compreensão das interações sociais que aí se estabelecem. Trata-se, pois, de especificar a organização e de considerar que as trocas ocorrem num contexto institucionalizado, entendido como construção histórica e cultural: o mercado, mais especificamente, a economia de mercado.

O momento de realização da troca na economia de mercado é denominado, na linguagem da gestão, encontro de serviço, que está situado na área de conhecimento do marketing, e, dentre seus condicionantes, destaca-se o tempo de sua duração. É importante salientar que se trata de uma ação ou realização, e não de algo tangível. Tecnicamente, a produção de serviços é caracterizada tanto pelo envolvimento do cliente no processo de produção, quanto pelo envolvimento daquele que oferta, como parte do próprio serviço ofertado. A produção e o consumo se dão em tempo real e, portanto, com alto grau de variabilidade. De uma forma geral, os serviços classificam-se segundo a extensão do contato entre aqueles que interagem e a própria organização, fato que dá à interação grande relevância (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

É preciso reconhecer no encontro de serviço – entendido, segundo Lovelock e Wright (2001), como a interação direta entre o cliente e o produtor do serviço, que ocorre num determinado contexto físico e espaço de tempo – um *locus* de interações sociais que extrapolam as interações instrumentalizadas no âmbito da organização. Contudo, é necessário reconhecer, também, que a interação dá-se entre indivíduos, e não apenas entre as categorias tipificadas de cliente / fornecedor. Assim, reorientando o olhar, as interações ganham concretude, e torna-se possível vislumbrar a convivência de diferentes lógicas e, conseqüentemente, ao considerar a pluralidade de olhares, o maior entendimento das limitações da exclusividade da explicação instrumental no campo da Teoria das Organizações.

A hospitalidade profissional abrange um anfitrião-empregado e um hóspede-consumidor envolvidos em interações. No caso, ambos interagem no âmbito da experiência vivida. Especificamente, respaldados pelos seus respectivos referenciais de situação no mercado, um oferta determinado tipo de serviço e o outro demanda. Ambos interagem, também, como indivíduos portadores de diferentes referenciais de identidade e inclusão social, ou seja, empregado e cliente. King (1995, p.225) destaca algumas das características que condicionam a interação,

como o fato de que o anfitrião-empregado é obrigado a oferecer, e o hóspede-consumidor não é obrigado a aceitar. Destaca que existe oferta apenas na medida em que houver formalização da aceitação, contrato de prestação. Quanto às condicionantes, destaca que: os serviços oferecidos relacionam-se com a concorrência em primeiro lugar; o ofertante é controlado pela organização quanto ao prescrito; o hóspede é controlado quanto à sua satisfação; o ofertante faz uso de trabalho emocional; e o hóspede tem seus hábitos, gostos, intimidades expostos.

Ao mesmo tempo em que tal visão abre caminho para uma interpretação que resulta na geração de conhecimentos relativos à interação social no mercado, da perspectiva da gestão de micro-situações, pode-se focar a satisfação do cliente, em que a própria experiência interativa é vista como agente que agrega valor ao serviço, como é o caso da abordagem do chamado marketing interativo (COOPER, 2001). A abordagem de Cooper destaca-se ao incorporar a problemática das interações sociais na definição da hospitalidade profissional, pois associa, entre outros elementos técnicos, o estabelecimento de interações consideradas necessariamente satisfatórias entre o serviço oferecido, aquele que presta o serviço e o consumidor hóspede (COOPER, 2001, p.22).

Dessa forma, entende-se que uma abordagem sobre hospitalidade profissional que incorpore as interações sociais deve superar as abordagens focadas na exclusividade da perspectiva da gestão, que abrange a qualidade no atendimento e a incorporação de trabalho emocional com vista à agregação de valor ao produto; abordagem implícita na concepção ainda gerencialista de Cooper.

Cabe lembrar que as prescrições da gestão são apontadas pela literatura como limitadoras da ação, tanto em sua prática quanto em sua abrangência. Destacam-se, aqui: Camargo (2002), Grinover (2002), Cruz (2002) e Cooper (2001). Por outro lado, como as práticas de gestão objetivam mitigar as incertezas, o que inclui controlar o trabalho, num encontro de serviço de alto impacto, pode torna-se difícil, e até não desejável, a adoção de formas tradicionais de controle (não flexíveis), dada à implicação da mão-de-obra no oferecimento.

Urry (2001), num interessante trabalho, trata sobre a experiência do olhar do turista perante o ato da prestação do serviço. Sua abordagem do encontro de serviço parte da percepção de que se trata de interações sociais, e chega ao ponto de considerar, citando Leidner (1987), a própria interação como parte do serviço adquirido (URRY, 2001, p.97, *apud* Leidner, 1987), ou, ainda, como as características sociais dos produtores podem condicionar a interação. Assim, adquirir um serviço é, também, adquirir uma experiência social (URRY, 2001, p.97). Para tanto, o consumo deve deixar de ser uma abstração e personificar-se num hóspede.

Guerrier e Abid (2004), num estudo em que pretendem investigar o como a natureza do trabalho é afetada pela natureza da troca na indústria da hospitalidade, definem a relação empregador / empregado, neste contexto, como sendo contraditória e tensa. As autoras respaldam-se em pesquisa realizada por Leidner (1993) nos Estados Unidos, na qual constataram as transformações que o trabalho, na hospitalidade profissional, tem passado. As autoras destacam a superação das representações servis do ato de prestar serviço e o crescimento do incentivo às posturas mais próximas da informalidade, no que tange ao comportamento dos empregados na relação com os clientes.

As possibilidades de expressão pessoal do empregado, ainda que sob alguma forma de controle, abrem espaços para manifestações culturais e para a explicitação das tensões relacionais no contexto da troca comercial e de seus condicionantes. A ênfase da gestão desloca-se da provisão e da operação para a relação, para as pessoas.

O foco encontra-se no indivíduo gerido e não mais como gerido, mas como pessoa, em situação de prestador de serviços, em específico aquele que executa as ações prescritas ao mesmo tempo em que estabelece interações com o hóspede e vice-versa. Tem-se como premissa que o universo de análise é institucionalizado, que as relações estabelecidas no ato da troca mercantil não se limitam aos muros da organização nem às prescrições das gerências, e que estas últimas apresentam-se, também, como inseridas num determinado contexto social e cultural.

Assim procedendo, entende-se ser possível estabelecer um *locus* de análise em que se tem, a partir de um contexto organizado *a priori*, condicionantes de interações, estratégias de adaptações e transgressões do prescrito, limitações e potencialidades, tanto para a socialização dos valores característicos da gestão e reforçados pelo mercado, quanto para os da cordialidade.

## SOBRE AS POSSIBILIDADES DA ANÁLISE DA INTERAÇÃO SOCIAL EM ENCONTROS DE SERVIÇOS

Retoma-se a questão da inautenticidade levantada por Souza (2000). As análises de Buarque de Holanda (1995) e Souza (2000) incorporam o significado de modernização contido na obra de Weber, apoiados em tipos analíticos representados pela "ética da responsabilidade" e pela "ética da convicção".

A discussão das racionalidades em Souza (1999-2000), a partir da crítica ao olhar colonizado, destaca a importância da reorientação do foco sobre o projeto de civilização que engendrou a sociedade do homem cordial. O autor fala da importância do olhar sobre si e da valorização da diferença. A perspectiva institucional da sociedade do homem cordial, para Souza, é a direção para a qual devem-se dirigir a pesquisa e a análise, para que sejam superadas as interpretações que se limitam à dicotomia modernidade / atraso e que vêem no homem cordial as expressões da permanência ou insistência do atraso. Entende-se que este olhar sobre a produção de conhecimento tem potencial de desenvolver novas abordagens sobre a gestão e sobre sua abrangência para além da influência internacional da produção científica em estudos organizacionais, caracterizada pela hegemonia da produção estadunidense (VERGARA, 2001).

Quanto ao objeto do campo de conhecimento afeto à gestão, propriamente dito, entende-se que, tal como colocado por Marsden e Towley (2001) ao referirem-se à gestão como fenômeno social, há que se incorporar o gerido, consolidando de fato as mudanças visualizadas pelos autores. As tensões entre as diferentes racionalidades (cordialidade e instrumentalidade / eficácia) tornam-se, assim, visíveis.

Como os valores sociais associam-se às visões de mundo e expressam a própria dinamicidade e contradições da vida em sociedade, há que se considerar sua dinâmica e suas manifestações. Considerando-se a hospitalidade e a cordialidade valores da sociedade cordial, segundo Buarque de Holanda (1995), e levando-se em conta, também, que valores inscrevem-se nas instituições sociais e em suas práticas, a ampliação do olhar sobre a eficácia, na direção da cordialidade, deve considerar a interação social na situação de troca mercantil.

A interpretação por Parsons sobre os escritos de Weber relativos à burocracia possui enorme relevância na construção de uma tradição, em estudos organizacionais, ainda fortemente presente no ensino de administração. Entende-se, aqui, no entanto, que o reconhecimento da importância da contribuição de Weber para estudos organizacionais deve ter seu foco redirecionado para a relação social, dado que os pressupostos weberianos da análise da ação consideram a ação social no contexto plural e relacional, sendo este procedimento possível a partir do conceito weberiano de 'situação'. Abordagem esta fartamente discutida em Cohn (1979).

Para ser compreendida, a ação social deve estar vinculada ao contexto de encadeamento de ações que sejam reciprocamente referidas e de cujo sentido os agentes são portadores. Destaca-se, primeiramente, que o conceito de ação em Weber refere-se ao comportamento do agente, relacionado (pelo agente) a um sentido subjetivo. Já a ação social refere-se à ação cujo sentido é orientado pelo comportamento de outros agentes. Para Weber, a ação social pode ser determinada de modo racional referente a fins e de modo racional referente a valores. Weber denomina o contexto da ação de 'situação' e o vincula à sua racionalidade – ação racional como controle da relação meios / fins (WEBER, 2000).

Seu pressuposto é o de que a ação é passível de ser explicada cientificamente como consequência de ser, pelo uso de método científico, previsível e compreensível. Destaca-se que, em Weber, compreensão significa a "apreensão interpretativa do sentido ou da conexão do sentido" (WEBER, 2000, p.6), entendendo-se por sentido da ação "a representação que (...) o agente tem do curso da sua ação e que comanda sua execução", representação esta que limita seu próprio campo de opções de ação (COHN, 2000, p.xiv).

É a partir da interação social – entendida por Weber como "comportamento reciprocamente referido quanto a seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referência" (WEBER, 2000, p.16) – que as condições para compreensão das regularidades buscadas entre a ação e a situação podem ser, empiricamente, no âmbito cotidiano e pela experiência primária, observadas (WINCKELMANN, 1976, p.xxix).

É importante considerar que, em função dos valores, o agente atribui significado à ação. Portanto, a ação expressa o modo como o agente representa para si os motivos (razão de um comportamento quanto ao seu sentido), meios e fins da ação. Acrescente-se que, para Weber, os valores podem expressar a dominação nas relações sociais, por intermédio da crença na legitimidade da dominação e que esta se vincula ao poder (WEBER, 2000, p.141).

O sujeito, em Weber, é capaz de dotar suas ações de sentido, ou seja, ações socialmente orientadas e vinculadas às situações objetivas (objetivadas) que as condicionam e cujas manifestações tipificadas constituem o empírico de sua construção teórica e metodológica. A contribuição do conjunto da obra de Weber é fundamental até hoje, após quase um século de sua morte. Contudo, sua abordagem baseia-se numa concepção fragmentada do ser, numa tipologia de sujeito no contexto da ação social, ou seja, a distinção analítica entre uma ética da responsabilidade e uma ética da convicção, isolando os conteúdos normativos da existência. A apreensão da relação social daí resultante, também, é típica, ou seja, é uma construção do método.

A abordagem do tema a partir dos pressupostos conceituais relacionados à interação social – mais especificamente, socialização e papel – impõe desafios formais à interpretação do contexto de interação respaldada exclusivamente na obra de Weber que, mesmo assim, é um autor de grande valor para Berger e Luckmann (2002). Numa crítica à Weber, Schutz contestou o que denominou 'tipificações de senso comum' (SCHUTZ, 1964, p.98-115, *apud* COHN, 1975, p.41), em oposição ao que denominou de abstrações weberianas, destacando que, num processo de interação, os "indivíduos se definem mutuamente em termos da situação em que se encontram (...) os parceiros da interação, ao se defrontarem, já partem da inclusão recíproca em certas categorias, congruentes com a situação" (COHN, 1975, p.41).

Assim, a reciprocidade dos desempenhos tipificados abarca tanto a forma quanto o conteúdo da ação (BERGER e LUCKMANN, 2002, p.101). Fala-se, portanto, em papel, ou seja, da objetivação da tipificação, quando esta passa a ser imposta ao sujeito. Entende-se que a compreensão da interação social possibilita a visualização do processo de construção social da representação de uma ordem institucionalizada.

A noção de interação social, em Berger e Luckmann (2002, p.47 e seguintes), baseia-se fortemente na noção de tipificação de Schulz e na adoção de papéis de Mead, e refere-se, prioritariamente, à situação de estar face a face. Resumidamente, esta concepção decorre de a realidade cotidiana, entendida como realidade interpretada e subjetivamente dotada de sentido, ser, necessariamente, compartilhada; e, no ato de seu compartilhamento, os atores sociais apreendem-se mutuamente e orientam / reorientam suas condutas em decorrência das respectivas subjetividades um do outro. Nesta situação, por meio da linguagem como expressão e objetivação da experiência, por meio do conhecimento socialmente disponível e a partir de mútuas motivações e tipificações, o outro se torna real para o indivíduo e referência para a construção da própria subjetividade deste.

A aplicação desta abordagem da interação social é parte do que Berger e Luckmann denominam teoria da institucionalização. O contexto interacional proporcionado por uma organização focada na economia de mercado e que oferece

amplas possibilidades de se analisar as interações por meio de encontros de serviços é fundamental para o aprofundamento das possibilidades de (co)existência das diferentes lógicas de interpretação de mundo, assim como de suas tensões, presentes nas tipologias da 'racionalidade de acomodação ao mundo' e na 'racionalidade de dominação do mundo'.

Para tanto, entende-se que é necessário resgatar o sujeito ético / moral em interação e serem as situações, como os encontros de serviços de alto impacto, em contextos de troca mercantil, privilegiadas para o estudo das práticas de gestão.

Por outro lado, há que se considerar que se a superação da abordagem que caracteriza a inautenticidade pressupõe a Instituição, tal como Souza (2000) a define, e pressupõe, também, no caso da geração de conhecimentos aplicados à gestão, abordagens que a considerem como fenômeno social. Assim procedendo, entende-se que o olhar sobre a gestão ganha aspectos múltiplos e torna possíveis abordagens com ênfase política, histórica, cultural, entre outras, além da eminentemente econômica.

Na sociologia compreensiva de Schütz (1979), respaldada na abordagem fenomenológica dos fatos sociais (o que não exclui a adoção de rigor nos procedimentos científicos), encontram-se possibilidades de abordagens a partir da experiência vivida. Tem-se, pois, a possibilidade de reflexão sobre o que se mostra à consciência do ator e revela intencionalidade, ou seja, o fenômeno. Assim, ao ser entendida como significativa, a ação (tipificada) expressa seus motivos originais e finais, expressa sua racionalidade. Dessa forma, por meio da fenomenologia, estabelece-se a possibilidade de produção de conhecimentos a partir da prática e, mais além, a possibilidade de refletir sobre as limitações dos conceitos e teorias adotadas.

## À GUIA DE CONCLUSÃO

Quando postas à luz de uma concepção que considera a gestão como fenômeno social, as abordagens prescritivas e instrumentais revelam-se limitadas quanto às possibilidades de produção de conhecimentos acerca da gestão.

Em acréscimo, a assimilação de conhecimentos acerca da gestão, oriundos de outros contextos culturais, enquanto parâmetros inquestionáveis, tende a não considerar que diferentes perspectivas de mundo e valores culturais têm forte incidência sobre a racionalidade da ação e que a mera reprodução de saberes não leva à produção de conhecimentos acerca das práticas vivenciadas de gestão, mas sim sua reificação.

A perspectiva da inautenticidade esclarece o quanto são urgentes essa reflexão e o enfrentamento da questão, para que abordagens que se pretendam críticas sejam consistentes e, também, para que a pesquisa, a teoria e a operacionalização de conceitos estejam relacionadas com a 'experiência' vivida. Dentre as abordagens possíveis, este trabalho focou o paradigma da compreensão aplicado à prestação de serviços na hospitalidade profissional.

Ainda que controlada, já que gerida e inserida numa relação de trabalho e num contexto de precarização do emprego, a oferta de hospitalidade profissional ocorre em constante tensão entre a ação e as técnicas prescritivas, mais especificamente, entre a competitividade ao extremo e a mobilização de competências técnicas, sociais e culturais pelo gerido.

Como a oferta de hospitalidade profissional envolve relacionamentos, uma abordagem que tenha por pressuposto a gestão como fenômeno social apresenta potencial para evidenciar as inconsistências do conhecimento sobre a gestão, a partir, exclusivamente, das perspectivas propaladas pelo gerencialismo que, destaca-se, prioriza ações não direcionadas à construção de relacionamentos como curto prazo; a lógica financeira; o foco no produto; a empregabilidade, entre outras.

Acrescente-se que a preponderância do foco na criação de valor para o cliente, típica do gerencialismo, como meio de construção de conhecimentos acerca da gestão, não proporciona oportunidades para reconhecimento do valor das contri-

buições pessoais dos geridos. Não permite perceber a pluralidade de alternativas possíveis frente a um desafio e minimiza as possibilidades de aprendizagem. Mais especificamente, não favorece o reconhecimento que a eficiência e a efetividade vinculam-se às práticas de gestão enquanto experiência vivida, significativa. São, portanto, fontes de conhecimentos e de competências. Como possibilidade tem-se a eficiência, entendida em sua dinamicidade e interatividade, e a efetividade, entendida como aptidões múltiplas e agilidade de ação e de inovação.

Em suma, tem-se aqui o encontro da flexibilidade, entendida como disposição pessoal para ajustamento às flutuações da demanda, com implicações diretas na produtividade, mas que não favorece a produção de conhecimento acerca da gestão como experiência vivida, com a prestação de serviços de alto impacto, típicas da hospitalidade, e que pressupõe, como atividade profissional, relação direta entre produtor e cliente, desnudando as virtudes tanto da gestão quanto da cordialidade.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Francisco Ferreira dos Santos. *Dicionário analógico da língua portuguesa: idéias afins*. Brasília: Coordenadora/Thesaurus, 1983.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 21.ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.
- BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. *Raízes do Brasil*. 26.ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.
- BURREL, G.; MORGAN, G.. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. (Orgs.). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLI, Geraldo. *Hospitalidade*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMARGO, Luiz Otávio de Lima. Turismo, hotelaria e hospitalidade. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.
- CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant et al. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.3, jul./set. 2002.
- CLEGG, Stewart R.. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage: 1990.
- COHN, Gabriel. Alguns problemas conceituais e a tradução em Economia e Sociedade. Texto de apresentação da obra: WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 3.ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2000. v.1.
- COHN, Gabriel. *Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- COOPER, Chris et al. *Turismo: princípios e práticas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CORDONNIER, J. Laurent. *Cooperation et reciprocité*. Paris: PUF, 1997.
- CRUZ, Rita de Cássia. Hospitalidade, turismo e fenômeno urbano no Brasil: condições gerais. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.

- DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DENCKER, Ada de Freitas Manetu. *Planejamento e Gestão da Hospitalidade e Turismo*. Porto Alegre: Thomson Learning, 2004.
- DERRIDA, Jacques. *Manifeste pour l' hospitalité*. Grigny: Paroles d' Aude, 1999.
- DERRIDA, Jacques; DUFOURMANTELLE. *Da Hospitalidade*. São Paulo: Escuta, 2003.
- DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.
- ETZIONI, Amitai. *The moral dimension: toward a new economics*. Nova York: The Free Press, 1988.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri/SP: Manole, 2002.
- GUERRIER, Yvonne; ADID, Amel. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri/SP: Manole, 2004.
- JODELET, Denise (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.
- KING, Carol A.. What is hospitality? In: *J. Hospitality Management*. v.14, n.3/4, p.219-234, 1995.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. *In searsch of hospitality: theoretical perspectives and debats*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.
- LEVINAS, Emmanuel. *Totalidade e infinito*. Lisboa: Edições 70, 1990.
- LOVEWLOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.
- LYOTARD, Jean-François. *O pós-moderno*. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- MANNHEIM, Karl. *O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna*. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Bárbara. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart et al. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- MARTINS, Paulo Henrique (Org.). *A dívida entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.
- MELLO, Sérgio Carvalho Benício; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de Souza Neto. O "papel" dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos. *GESTÃO (Org.)*, v.2, n.1, jan./abr. 2004.
- MONTANDON, Alain. *Mithes et representations de l'hospitalité*. Clemond Ferrand Press, 1999.
- MULLINS, Laurie J.. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4.ed. Porto Alegre: Artmed Ed., 2004.
- NICOLAS, Guy. O dom ritual, face velada da modernidade. In: MARTINS, Paulo Henrique (Org.). *A dívida entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis: Vozes, 2002.

- ORTIZ, Renato. A viagem, o popular e o outro. In: *Um outro território: ensaios sobre a mundialização*. São Paulo: Olhos d'água, 1997.
- REED, Michel. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.
- SAINSAULIEU, R. (Dir.). *L'entreprise: une affaire de société*. Paris: Press de La Fondation des Sciences Politique, 1990.
- SAINSAULIEU, R. (Dir.). *Sociologia de l'entreprise*. Paris: Press de La Fondation des Sciences Politique, 1997.
- SEN, Amartya. *Comportamento econômico e sentimentos morais*. In: *Lua Nova*. São Paulo, n.25, 1992.
- SERRANO, Célia; BRUHNS, Heloísa Turini; LUCHIARI, Maria Tereza D. P. (Org.). *Olhares contemporâneos sobre o turismo*. Campinas/SP: Papirus, 2001.
- SCHERER, René. *Zeus hospitalier: l'éloge de l'hospitalité*. Paris: Armand Colin, 1993.
- SOUZA, Jessé. *A modernização seletiva: uma reinterpretação do dilema brasileiro*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000.
- SOUZA, Jessé. *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.
- SPINK, Peter. *Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira*. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHUTZ, Alfred. *Fenomenologia e relações sociais: Textos escolhidos de Alfred Schütz*. WAGNER, Helmut R. (Org.). Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- TOFFER, Alvin. *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- URRY, John. *O olhar do turista: lazer e viagem nas sociedades contemporâneas*. 3.ed. São Paulo: SESC/Nobel, 2001.
- VÁZQUEZ, Adolfo Sáchez. *Ética*. 23.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. *Referências Teóricas em Análise Organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira*. RAC, Edição Especial, p. 103-121, 2001.
- WALKER, John R. *Introdução à hospitalidade*. Barueri/SP: Manole, 2002.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 3.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. v.1.
- WEGNER, Robert. Os Estados Unidos e a fronteira na obra de Sérgio Buarque de Holanda. In: SOUZA, Jessé. *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.
- WEGNER, Robert. *A conquista do oeste: a fronteira na obra de Sérgio Buarque de Holanda*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000.
- WERNECK VIANNA, Luiz. Weber e a interpretação do Brasil. In: SOUZA, Jessé (Org.). *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: Editora da Universidade Brasileira, 1999.
- WINCKELMANN, Johannes. Prefácio à Quinta edição. Texto de apresentação da obra: WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 3.ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2000. v.1.



# CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM PMES<sup>1</sup>

**Geraldine Aparecida Neves Lima\***  
**Juvêncio Braga de Lima\*\***

## RESUMO

Neste trabalho foram estudados os consórcios de exportação de pedras ardósia, de jóias e de gemas e de calçados localizados no estado de Minas Gerais. Estudou-se o processo de formação dos consórcios, partindo da aprendizagem decorrente dessa formação e da internacionalização das PMEs (Pequenas e Médias Empresas), ressaltando a relação de confiança e cooperação necessária neste tipo de empreendimento. Os consórcios de exportação que se inserem no conceito de redes interorganizacionais agregam competências coletivas por meio da expansão das parcerias entre empresas e órgãos públicos, visando a novos mercados e a novas formas de sobrevivência. Como resultado desse processo, as empresas compartilham idéias, cooperam entre si e trocam informações para que juntas consigam participar deste mercado global. Constatou-se que, por meio de um trabalho associativo, as empresas conseguiram alcançar novos mercados e, principalmente, tornaram-se mais competitivas no mercado doméstico. Concluiu-se que os consórcios de exportação são uma alternativa perfeitamente viável e aplicável à realidade das PMEs.

## ABSTRACT

The exporting consortiums of slate stones, jewels, gems and shoes located in the state of Minas Gerais. The process of consortium formation was studied as an aim, analysing the apprenticeship resulting from this formation of the internationalisation of PME's and verifying the relationship of trust and cooperation between them are the essential elements for the groups success. The exporting consortiums which are inserted into the conception of inter organizational nets, adds collective competences through partnership between enterprises and public institutions making the process in question even more challenging. As a result of this process, the enterprises share ideas, cooperate between each other and exchange information in order that together they can participate in the global market. Notice also that through associated work, the enterprises reached new markets and became more competitive in the domestic market. Concluding that the exporting consortiums are alternatives exactly viable and applicable for the reality of the market where the PME's act.

<sup>1</sup> Artigo extraído da Dissertação de Mestrado em Administração de Geraldine A. N. Lima

\*Mestre em Adm./Univ.Federal de Lavras

\*\*Prof. UFLA

## INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e econômicas observadas nas últimas décadas, grande parte motivada pelos efeitos da internacionalização das economias, têm gerado novas formas organizacionais. A maior consequência dessas mudanças é o aumento crescente do nível de competitividade, fazendo com que as empresas busquem as melhores alternativas para se manterem no mercado doméstico e conquistarem o mercado internacional.

Com a globalização da economia, tornou-se necessário que as empresas brasileiras, principalmente as pequenas, se adaptassem a esta realidade, definitiva e desafiadora, impondo-se como um novo paradigma nas relações de mercado mundial. A concorrência internacional tem levado todas as empresas a reverem seu papel e formas de atuação no mercado.

As pequenas e médias empresas (PMEs) exercem importante papel na economia nacional. O acesso dessas empresas ao mercado externo, via exportação, pode deflagrar um ciclo de crescimento desse setor e colocar o país em condição de retornar ao crescimento econômico. Uma das alternativas para que as PMEs alcancem o mercado internacional é a utilização dos consórcios de exportação, uma estratégia que já vem sendo experimentada por empresas situadas em vários países, tanto industrializados quanto em desenvolvimento. Na Região da Emilia Romagna, na Itália, as empresas entenderam que, para exportar, tinham que ter capacidade associativa, um produto padronizado e uma marca definida. Além disso, em vez de competirem entre si, tinham que se associar para competir no exterior.

Este trabalho buscou analisar o processo de formação dos consórcios de exportação, enfocando a aprendizagem organizacional dele decorrente. A aprendizagem é entendida como um *pool* social de conhecimentos e informações que circulam entre seus membros, gerando fortes externalidades positivas. As organizações em rede surgem como resposta às rápidas mudanças tecnológicas e ao aumento da competição nos mercados domésticos e internacionais, utilizando ativos de diversas organizações localizadas em vários pontos ao longo da cadeia de valor.

A importância das redes organizacionais e dos consórcios de exportação reside na busca de sobrevivência por meio da ampliação do mercado. Em função disso, os consórcios têm surgido nas mais diversas áreas, como jóias, flores, confecções, móveis, têxteis, calçados, aços, fogos de artifícios, alimentos etc., demonstrando que as empresas, principalmente as PMEs, têm buscado assimilar rapidamente as mudanças no mercado.

Evidencia-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de pesquisas que busquem justificar a importância dos consórcios de exportação para as PMEs e para o país, constatando como os conhecimentos e as informações são absorvidos pelas empresas e como tem ocorrido a aprendizagem para estas organizações. Justifica-se este trabalho pelo fato de que, na troca de conhecimentos, as PMEs buscam um melhor crescimento por meio da aprendizagem proporcionada pela interação com as empresas parceiras. Trata-se de um fato associado à maior ou menor capacidade que uma organização possui de adquirir conhecimentos, baseada na sua experiência e na experiência de outros, e de modificar sua estrutura de acordo com esses conhecimentos. As empresas estão enfrentando uma maior competição e um crescente índice de mudança. A rapidez com que elas aprendem pode tornar-se uma vantagem competitiva sustentável, especialmente nas indústrias que mudam rapidamente e naquelas de uso intensivo de conhecimento.

A compreensão dos consórcios de exportação como rede organizacional permite apreender os relacionamentos existentes na formação deste agrupamento, analisando a interação de diferentes parceiros institucionais e empresariais nesta constituição.

Nesta pesquisa foram estudados três consórcios de exportação do estado de Minas Gerais, tendo como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional na formação e funcionamento dos consórcios, verificando, também,

as relações de cooperação e confiança decorrentes deste processo. Este trabalho está estruturado em três partes. A primeira parte é consagrada à discussão dos construtos teóricos associados ao contexto da internacionalização de empresas e à construção de novas formas organizacionais. Em seguida, é apresentada a teoria das redes, tendo como base a confiança, a cooperação e a aprendizagem organizacional. Finalmente, apresentam-se os consórcios de exportação com a sua formação e tipologia. A segunda parte é dedicada aos procedimentos metodológicos. Na terceira parte, são apresentadas as análises deste estudo e as considerações finais.

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E AS NOVAS ARQUITETURAS ORGANIZACIONAIS

O crescente inter-relacionamento das economias vem impondo às empresas novos conceitos e novas formas de pensar e implementar a organização produtiva. Nesse novo ambiente, surgem arquiteturas organizacionais que priorizam o trabalho em grupo, visando a uma maior competitividade das empresas. Assim, por meio da internacionalização, caracterizada como um processo de aprendizagem em que a empresa investe em recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental (Rezende, 2002), as empresas, principalmente as PMEs, passam a trabalhar, de forma gradual, o processo de exportar por meio dos consórcios de exportação.

A exportação representa uma inovação para a firma, pois há nessa atividade uma grande incerteza, que só pode ser reduzida gradualmente por meio do conhecimento, decorrente da própria experiência exportadora. Na medida em que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquiridos na atividade, ela pode comprometer mais recursos (Iglesias e Veiga, 2002). O conhecimento de mercado, considerado conhecimento tácito, assume aspecto coletivo, já que nenhum ator possui, isoladamente, os conhecimentos necessários à internacionalização de suas atividades. Por meio das redes interorganizacionais, as empresas vão adquirindo conhecimentos, informações, *know-how* e experiências com os parceiros e com o mercado internacional.

A união entre empresas para explorar as competências coletivas tornou-se uma solução para os diversos problemas enfrentados pelas empresas no atual ambiente organizacional. Nesse sentido, as empresas se juntam formando as organizações em rede, o que pode significar benefícios sociais, econômicos e, principalmente, transferência de conhecimentos e habilidades, processo-chave para a inovação e aprendizagem organizacional (Pereira, 2002). Sendo o conhecimento um fator competitivo cada vez mais relevante, as empresas recorrem às alianças para obter os conhecimentos e os recursos complementares de que necessitam para alavancar as suas capacidades internas e para gerar novas oportunidades de criação de valor.

O conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo. No contexto das organizações e dos negócios, uma rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios da estrutura burocrática e da hierarquia inflexível, pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica (Cândido, 2002). Surgiram, daí, vários tipos de redes, tais como as de inovação, as estratégicas, as flexíveis e as multidirecionais de pequenas e médias empresas.

Cândido e Abreu (2000) definem rede organizacional como uma estrutura da qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, normalmente o que ocorre com as PMEs. Assim, as

redes propiciam a estas empresas as condições necessárias de sobrevivência. Por meio de informações dos mercados interno e externo, cursos de aperfeiçoamento, auxílio financeiro e planejamento de marketing, as PMEs modificam sua estrutura organizacional interna, incorporam novas tecnologias, ampliam seus produtos e conquistam novos mercados.

Josserand (1996) resume a idéia de redes em duas premissas centrais: a existência de uma interdependência entre os membros, bem como a de normas e valores comuns, gerando uma necessidade de confiança entre seus atores.

Autores, como Ulharuzo e Fensterseifer (1998), Cândido e Abreu (2000), Motta (2002) e Cândido (2002), caracterizam as redes como um complexo de relações cooperativas no desenvolvimento de projetos comuns, uma organização complementando a outra. Os princípios fundamentais deste processo são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. As redes interorganizacionais, enquanto fenômenos sociais, podem ser apreendidas e analisadas de acordo com o grau de manifestação desses princípios nelas verificados. Abre-se a possibilidade para construção de tipificações que possam contribuir para estudos empíricos.

### TIPOLOGIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Grandori e Soda (1995) classificam as redes evidenciando os mecanismos de coordenação e distinguindo duas dimensões na sua composição: se são formalizadas ou não e se são centralizadas ou não. As redes centralizadas são chamadas de simétricas e não possuem agente central, enquanto as redes assimétricas possuem um agente central. Segundo essa classificação, os autores identificam três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, como apresentado na tabela 1.

**TABELA 1 - Tipos de Redes Interorganizacionais**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Redes sociais	Informalidade das relações entre as empresas.
Redes burocráticas	Contrato formal definindo o relacionamento entre os membros.
Redes proprietárias	Acordos relativos aos direitos de propriedade entre os acionistas das empresas.

Fonte: Grandori e Soda (1995)

Casarotto e Pires (1999) apresentam duas estruturas de redes de empresas que melhor se integram à realidade das micro, pequenas e médias empresas. Elas são divididas em redes *topdown* e redes flexíveis.

As redes *topdown* são um tipo de estrutura que se caracteriza quando uma empresa de menor porte fornece direta ou indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, por meio de subcontratações, terceirizações, parcerizações e outras formas de repasse de produção. Os fornecedores são altamente dependentes das estratégias da empresa-mãe e possuem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

As redes flexíveis são caracterizadas pela cooperação entre empresas independentes e ocorrem quando as empresas se reúnem, formando um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, simulando a administração de uma grande empresa, mas com muito mais flexibilidade de atendimento a produtos diferenciados. As redes flexíveis possuem uma grande variedade de tipos e estruturas funcionais, de acordo com o segmento de mercado em que se encontram o produto envolvido e o nível de cooperação entre as empresas.

Enfim, as tipologias apresentadas por Grandori e Soda (1995) e Casarotto e Pires (1999), relacionam as empresas a um formato de estrutura interorganizacional no qual, juntas, as empresas adquirem mais sinergia do que se atuassem individualmente. A produção destas tipologias constitui tentativas de apreender o fenômeno crescente da cooperação entre empresas que se complementam no âmbito de uma cadeia produtiva. Mas, buscam, também, apreender o fenômeno da cooperação entre empresas concorrentes, que se associam em projetos conjuntos de ampliação de mercados ou criação de novos produtos, inclusive nos casos de internacionalização. Estão envolvidos aspectos como a padronização de produtos, a divisão de responsabilidades e investimentos, exigindo a manifestação da confiança mútua por parte dos dirigentes das empresas associadas.

## CONFIANÇA E COOPERAÇÃO COMO BASE PARA FORMAÇÃO DAS REDES

As relações entre empresas passaram, nas últimas décadas, por várias transformações, sendo uma delas ocasionadas pela concorrência e competitividade empresarial. Se as mudanças com a abertura de mercados trouxeram uma certa agudização da concorrência, incluindo conflitos entre empresas, trouxeram, também, a oportunidade de cooperação. Para as empresas que se associaram, visando a melhorar sua condição de competitividade, as relações que antes eram conflituosas transformaram-se em relações baseadas na confiança.

Sendo assim, o conceito de confiança tem se prestado como base para estudo de relações interorganizacionais. Vários autores têm se dedicado a esse tema que é considerado de caráter multifacetado e complexo, como Mariz (2002), Balestro e Mesquista (2002), Costa (2000) e Child (1999), que se baseiam nos trabalhos de Lewicki e Bunker (1996) e Lane (1997), os quais identificam três dimensões da confiança: a confiança calculista, a confiança cognitiva e a confiança identificadora.

A confiança calculista é constituída da expectativa de que as ações do outro serão mais benéficas do que prejudiciais. Os atores possuem informações parciais sobre o comportamento futuro daquele em quem confiam. Para Child (1999), a confiança calculista se aplica às relações que são novas, sendo importante na fase de formação de alianças estratégicas.

A confiança cognitiva baseia-se na capacidade de prever o comportamento da outra parte e desenvolve-se à medida que a relação se constrói. Quanto mais se conhece o parceiro, mais facilmente poderá confiar nele.

A confiança identificadora é a forma mais elevada de confiança. Ela se baseia nas necessidades, preferências e modos de pensamento comuns, fazendo com que as partes não apenas se conheçam e se identifiquem, mas compreendam, inclusive, o que é necessário fazer para manter a confiança entre elas. Essa confiança encontra, provavelmente, um paralelo no nível mais pessoal.

Considerando a confiança como tendo caráter multidimensional e interativo, Costa (2000) distingue dois subtipos de confiança. O primeiro tipo é a confiança interpessoal, que se refere à confiança entre pessoas. Está baseada em percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos ou grupos. Essa forma de confiança está mais relacionada à dimensão afetiva e mantém-se por meio do relacionamento interpessoal. O segundo tipo é a confiança institucional, que se refere à confiança depositada em agentes in pessoais, com as instituições sociais, políticas e econômicas e é mais dependente dos aspectos cognitivos e racionais devido ao caráter anônimo destes sistemas.

Percebe-se, portanto, que se trata de um processo dinâmico, ou seja, o nível de confiança vai evoluindo de acordo com as características observadas entre os parceiros, podendo ser compreendida como uma sucessão de estágios. Assim, na passagem do estágio da confiança cognitiva, baseada no conhecimen-

to, para o da confiança identificadora, em que as partes aprendem uma sobre a outra, elas podem, também, começar a se identificar em termos de necessidades, preferências e prioridades. Conforme Mariz (2002), a identificação acarreta a busca por maior conhecimento mútuo entre as partes, o que pode estabelecer, ao mesmo tempo, novas bases para a confiança cognitiva.

Portanto, o processo de evolução da confiança permite desenvolver relações mais estáveis, tanto entre as pessoas nas organizações parceiras, como também entre os agentes que apoiam a formação das redes interorganizacionais. Por meio do acúmulo de conhecimentos, novos aprendizados e novas possibilidades de ações conjuntas reforçam a aliança empresarial, acarretando em maior cooperação entre as partes.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

A capacidade de aprender com outras empresas é uma maneira de as firmas alcançarem seus objetivos principais; entre eles, maior participação no mercado interno, alcance de mercados externos, melhor rentabilidade a longo prazo, introdução de novos conhecimentos e trabalho em conjunto. Por essa razão, é importante compreender como as organizações aprendem e como elas estão mudando, a partir desta prática de trabalho coletivo. Para Mohrman e Mohrman Jr. (1995), é fundamental para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de adaptar-se à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo, assim, sua sobrevivência.

Certos modelos gerenciais são capazes de promover inovação, aprendizado e mudanças, como é o caso das redes organizacionais, especificamente dos consórcios de exportação, que são uma nova forma de arquitetura organizacional, por meio da qual as empresas aprendem a trabalhar coletivamente e de forma cooperada.

A eficácia da aprendizagem nas redes organizacionais é resultado da maneira como as empresas se integram e de como desenvolvem os vários tipos de relacionamentos. O aprendizado, aqui, compreende uma série de situações que envolvem aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o *feedback* de clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender cometendo erros (Gibb, 1997).

Por incorporar a noção de mudança contínua, por ser um conceito dinâmico e focar as esferas individual, grupal e organizacional, o aprendizado organizacional é mais do que a soma das aprendizagens individuais (DiBella, 1999; Mohrman e Mohrman JR., 1995; Dodgson, 1993). Traduzindo de uma maneira mais simples, a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade ou ao conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento (DiBella et al., 1996:363 *apud* Cabral, 2000).

A aprendizagem está associada ao conhecimento, ou seja, implica na aquisição do conhecimento, distribuição, interpretação das informações e construção da memória organizacional. A criação do conhecimento organizacional é definida por Nonaka e Takeuchi (1997:1) como a "capacidade de uma empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas". Ainda segundo os mesmos autores, o conhecimento organizacional é criado por meio do contínuo diálogo entre o conhecimento tácito e o explícito. Embora sejam os indivíduos que geram novos conhecimentos, é a organização que desempenha um papel fundamental na articulação e amplificação destes conhecimentos.

A aprendizagem organizacional deve envolver um processo no qual a aprendizagem de um indivíduo particular possa ser compartilhada pelos demais e possa ser integrada à aprendizagem total. Mesmo sendo a única entidade na organização que é capaz de aprender, o indivíduo deve ser percebido como parte de um sistema maior de aprendizagem em que prevalecem as trocas de aprendizagens individuais e grupais. O conhecimento individualmente produzido torna-se organizado ao ser intercambiado e aceito por outros indivíduos (Cabral, 2000). Percebe-se, assim, que o conhecimento e a aprendizagem organizacional estão intimamente relacionados e são elementos essenciais na atividade organizacional.

No contexto da aprendizagem organizacional é fundamental destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que a noção de coletividade prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que ela construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. A aprendizagem individual transforma-se, então, em coletiva e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais. Esses novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva, via aprender a aprender em grupo, têm transformado as organizações em organizações de aprendizagem.

As organizações de aprendizagem ou organizações aprendizes caracterizam-se como sendo aquelas que possuem a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente e de reagir às lições trazidas pelas experiências, por meio da alteração do seu comportamento organizacional (DiBella, 1999). Elas demonstram grande habilidade para a solução sistêmica de problemas, experimentação, aprendizagem pela própria experiência e pela experiência de outras organizações e para transferência de conhecimentos (Garvin, *apud* DiBella, 1999).

Empresas que podem ser consideradas formas de organização aprendiz são as pequenas e médias empresas, por possuírem uma estrutura mais flexível e adaptarem-se, de forma mais rápida, às mudanças. Seus dirigentes buscam alternativas para torná-las mais competitivas e alcançarem novos mercados por meio da experiência de outras firmas, de novos conhecimentos, novas formas de aprendizagem e até com os próprios erros. Uma das maneiras são os consórcios de exportação. Por meio deles, as empresas se unem para alcançar competências e habilidades, além de conquistar mercados potenciais.

## CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: CONCEITO, FORMAÇÃO E CLASSIFICAÇÕES

No Brasil os consórcios de exportação não são novidade. Eles começaram a despontar a partir de 1980, quando o então Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, o CEBRAE, hoje reorganizado como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, ou apenas SEBRAE, por meio do Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora, PRONAEX, começou a estimular a formação de consórcios de exportação, tomando por base a experiência de países como a Itália, Estados Unidos e Cingapura, entre outros (Lara, 1986).

Atualmente, o Brasil tem procurado aumentar o volume de suas exportações dando ênfase à participação das micro e pequenas empresas por meio da criação destes consórcios. As evidências têm demonstrado que, para responder de forma ampliada ao mercado externo, as PMEs não conseguem ser bem-sucedidas agindo isoladamente ou individualmente (Guimarães, 2002; Amato Neto, 2000). Entre as razões deste insucesso estão o crescente número de restrições impostas pelos parceiros comerciais e as dificuldades inerentes a elas como inabilitação técnica, inexperiência no campo internacional, conhecimento limitado de outros idiomas, escassez de recursos etc.

Acredita-se que a criação de novas forças competitivas, baseadas em movimentos e ações compartilhados entre atores com objetivos convergentes, possa

tornar as empresas mais competitivas, além de, muitas vezes, ser uma alternativa de sobrevivência para as PMEs (Levistky, 1996 *apud* Rovere, 2003). Dentro dessa visão de coletividade, os consórcios de exportação despontam como uma forma de desenvolver uma rede de relacionamentos entre empresas e entre estas e as instituições de apoio. Os consórcios são desenvolvidos segundo uma política de apoio governamental, empresas e agências de desenvolvimento. Como representante do governo, tem-se a Agência de Promoção de Exportações (APEX) que, desde 1997, tem apoiado as exportações, visando ao aumento sustentado do volume das exportações e melhorando a capacidade exportadora das PMEs.

A APEX foi criada com o objetivo de possibilitar o crescimento das PMEs e a melhoria das exportações do país. Sua principal função é a de apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem sua participação nas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e a quantidade de itens de produtos exportados.

O consórcio de exportação é, primordialmente, a combinação de esforços exportadores de empresas que atuam num mesmo ramo de atividades. Porém, existem várias classificações segundo o tipo de produto, pela sua finalidade e de acordo com as suas funções principais. O essencial na determinação do tipo de consórcio é que exista forte aliança entre empresas e instituições diretamente interessadas em sua criação, que, conjuntamente, determinarão quais objetivos esse instrumento terá e quais os tipos de serviços e atividades que deverão desenvolver.

Outro aspecto considerado é o perfil dos sócios, que podem ser empresas complementares, fornecedores de matérias-primas, equipamentos e tecnologia, instituições de suporte às empresas, centros tecnológicos relacionados, instituições de representação de classe ou empresarias e, até mesmo, a administração pública do território e instituições públicas com interesse no desenvolvimento local que participam e financiam ações dos consórcios.

Os participantes dos consórcios podem ter as mais diversas características, porém, ressaltam Casarotto Filho e Pires (1999), é mais interessante iniciar o processo com atores com interesses mais homogêneos (em relação aos objetivos do futuro instrumento), e que, posteriormente, poderão absorver outros atores que possam ser importantes ao processo de inovação organizativa, representado pelo consórcio. Segundo esses mesmos autores, são três os tipos de consórcios (Tabela 2):

**TABELA 2 - Tipos de Consórcio**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Consórcio setorial	Formado por empresas concorrentes e complementares.
Consórcio territorial	Formado por empresas de todos os setores e atividades de um território.
Consórcio específico	Agem na promoção das empresas e no ganho de competitividade orientado para a penetração em específicos mercados externos.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999)

Embora distintas, tais funções podem coincidir em alguns pontos, mas o acordo entre as empresas deve ser desenvolvido segundo objetivos e interesses predefinidos, evitando-se cópias organizativas de outras realidades. O consórcio deve, enfim, representar a concentração e a solução de problemas comuns às empresas e deve, necessariamente, espelhar essa realidade. Outras classificações atribuídas são, segundo a finalidade dos consórcios, dadas por Ullmann (1989) e pela APEX (2002):



**TABELA 3 - Classificação de Consórcio Segundo a Finalidade**

<b>FINALIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Consórcios de promoção	As atividades se limitam às ações promocionais, como participação em feiras internacionais, missões comerciais, edição catálogos e folhetos.
Consórcios de vendas	Além das atividades promocionais, existe a finalidade de procurar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação.

Fonte: Ullmann (1989) e APEX (2002)

A forma de consórcio de promoção é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade ou estejam organizadas com pessoal e/ou estrutura próprios; enquanto que nos consórcios de vendas, as exportações são realizadas por uma comercial exportadora ou por um gerente contratado pelo consórcio. Essa forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação ou, ainda, não estiverem estruturadas, minimamente, para exportar.

Os benefícios oriundos das atividades de um consórcio de empresas podem ser muito relevantes, mas é necessário zelar pela manutenção dos acordos que reuniram as empresas e pela satisfação de suas necessidades. O consórcio de exportação busca o fortalecimento do associativismo, estabelecendo condições para que um grupo de empresas se reúna e trabalhe em conjunto na implantação de um projeto cujo objetivo maior é a estruturação destas empresas para competir no mercado internacional. Por meio dele, empresas que são concorrentes no mercado interno unem-se e trocam experiências para ganhar espaço no mercado externo.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando-se o tipo de investigação, escolheu-se a metodologia qualitativa. Uma boa razão para o uso do método qualitativo é que ele torna possível explorar melhor e mais profundamente as ambigüidades, as contradições e os paradoxos da vida organizacional. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados; ela parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

A pesquisa qualitativa pode ser conduzida por meio de diferentes caminhos, como a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Para este trabalho, o estudo de caso foi o objeto identificado como o mais apropriado para desenvolvê-lo.

O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os estudos de caso são empregados quando é necessário compreender fenômenos sociais complexos (Yin, 2001), podendo envolver um único estudo como, também, múltiplos estudos, os quais caracterizam o modelo de estudo multicaso, não havendo necessidade de se estabelecer comparações entre os sujeitos ou organizações (Triviño, 1987; Godoy, 1995). Nesta pesquisa, utilizou-se o estudo multicaso, permitindo uma maior abrangência dos resultados.

O universo considerado para a presente pesquisa formou-se pelos consórcios de exportação e as empresas de Minas Gerais participantes. Para a escolha destas unidades, foram obtidas informações no site da APEX sobre os consórcios constituídos em Minas Gerais e os órgãos que apoiaram estes consórcios, o SEBRAE e a FIEMG. Realizadas as entrevistas com os gerentes da área de negócios internacionais, foram obtidas as informações sobre a situação de cada consórcio e

sobre o gerente ou o presidente dos mesmos. Um dos critérios utilizados para a escolha dos consórcios a serem estudados foi o tempo mínimo de existência de dois anos e o fato de já estarem exportando.

No contato com os responsáveis pelos consórcios, foi apresentado o objetivo da pesquisa, investigando-se o interesse em participar. As entrevistas foram realizadas primeiramente com os gerentes do consórcio, com quem realizou-se o primeiro contato. Após a entrevista com o gerente, realizaram-se contatos com as empresas consorciadas, marcando entrevistas com alguns gerentes das empresas. Por motivo de sigilo, não foram identificados os consórcios e nem os consorciados, mas apenas os setores de cada um.

A coleta de dados ficou centrada na utilização de questionários semi-estruturados, partindo de um roteiro básico, envolvendo gerentes dos consórcios, empresas consorciadas e gerentes de negócios internacionais do SEBRAE e FIEMG, abrangendo três níveis de gerência, mas deixando aberta a possibilidade de maior expressão por parte do entrevistado. Segundo Laville e Dionne (1999), o questionário semi-estruturado é menos rígido porque conserva a padronização das perguntas sem impor as opções de respostas. É também menos limitante, por permitir ao entrevistado formular as respostas, além de se obter uma idéia melhor acerca do que ele realmente pensa.

As entrevistas com base em questionário semi-estruturado foram realizadas com os gerentes de negócios internacionais do SEBRAE e FIEMG, os gerentes e presidentes dos consórcios e alguns consorciados. Optou-se por elaborar três roteiros de entrevista, diferenciando-os pelas funções ocupadas pelos entrevistados, sendo um para os gerentes de negócios internacionais, outro para os gerentes dos consórcios e um outro para as empresas consorciadas. Apesar de as questões serem praticamente as mesmas em todos os roteiros, o foco foi diferenciado.

As entrevistas por meio de questionário estruturado foram necessárias pelas dificuldades de entrevistar os consorciados pessoalmente. Todas as entrevistas semi-estruturadas foram gravadas com permissão dos entrevistados, permitindo uma análise posterior. As entrevistas tiveram duração de uma hora e vinte minutos, em média. No total, foram entrevistadas 20 pessoas, sendo nove do consórcio de pedras ardósia, três do consórcio de jóias, seis do consórcio de calçados e dois dos órgãos governamentais.

Para esta análise, as entrevistas foram transcritas na linguagem dos próprios entrevistados, possibilitando categorizar os elementos que auxiliaram a compreensão das questões levantadas. Na análise dos dados, uma questão significativa foi a avaliação da aprendizagem organizacional em um consórcio de exportação de pequenas e médias empresas. Procurou-se identificar cada elemento que tenha representado momentos de aprendizagem individual e grupal e situações que, para os consorciados, são experiências que se transformam em aprendizado. Identificaram-se, também, fatores comuns que relacionassem as similaridades e diferenças quanto aos processos de aprendizagem organizacional ao longo da formação e do funcionamento desses consórcios.

## APRENDIZAGEM, CONFIANÇA E COOPERAÇÃO NAS REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE EM TRÊS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Esta parte do trabalho dedica-se à análise e aos resultados obtidos. Primeiramente, mostra como se formaram os consórcios pesquisados, ressaltando algumas peculiaridades de cada um e, em seguida, relatam-se os efeitos gerados por um agrupamento de empresas, analisando-se o relacionamento entre elas e os procedimentos adotados para ampliar a cooperação interempresarial.

## **A constituição do consórcio de pedras ardósia**

O processo de formação do consórcio de exportação de pedras ardósia iniciou-se em meados de 1999. O projeto e as ações de formação do consórcio foram idealizados e organizados pelos empresários locais, apoiados e estruturados pelo SEBRAE/MG. Em parceria com este órgão, surgiram 25 empresas interessadas, mas que divergiram em várias questões, não havendo consenso entre elas. Para formar o grupo, os idealizadores do projeto utilizaram uma estratégia de "não anunciar", mas de convidar cada empresário individualmente. Dessa forma, à medida que cada membro iniciava-se neste grupo, eles se reuniam e, com a anuência destes, convidavam outro, até que o grupo fosse formado; sendo que, no final, todos já se conheciam. Esta foi uma estratégia bastante interessante, pois o grupo foi formado tendo como característica a amizade entre os empresários locais, que escolhiam os seus parceiros por meio de um conhecimento anterior já existente.

Após o grupo ter sido formado, os empresários passaram por alguns cursos e treinamentos, nos quais obtiveram informações a respeito do trabalho associativo, do consórcio e cursos sobre qualidade e gerenciamento. Foram realizadas várias reuniões e visitas a outros consórcios para obter informações e conhecer o modelo utilizado, além de visitas à Universidade Federal de Juiz de Fora e ao SEBRAE, para buscar informações sobre as tecnologias adotadas e, principalmente, o modelo do consórcio. Uma das principais ações do consórcio foi a participação em feiras internacionais, como as da África do Sul, Alemanha e EUA.

Este consórcio está organizado, desde o final de 2001 até hoje, com dez empresas. É um consórcio bastante fechado, contrariando as orientações da APEX de aumentar a cada ano o número de consorciados. Os participantes acreditam que, por ser um grupo muito coeso e entrosado, a entrada de um novo membro poderia causar alguma divergência. Caracteriza-se, ainda, como um consórcio de vendas, visto que o seu objetivo, além da divulgação, é o de vender os produtos. Todas as empresas são pequenas, tendo de oito a vinte funcionários, em média, e as atividades de exportação são desenvolvidas, na grande maioria, pelos seus proprietários. Atualmente, todas estão exportando por meio do consórcio, mas duas delas já exportavam antes da participação do consórcio, o que trouxe uma experiência muito positiva para os consorciados.

Neste consórcio, observa-se a existência de confiança entre os membros. A forma como se definiu o perfil do grupo e a escolha dos membros, que se deu por meio de relações pessoais e afetivas, caracteriza a confiança interpessoal, criando expectativas positivas em relação ao grupo. Trata-se de uma característica importante, pois é a partir desta escolha que se pode assegurar a coesão e o clima de confiança, necessários para atingir a eficiência coletiva.

## **A constituição do consórcio de jóias e gemas**

O consórcio de jóias surgiu de um programa de fomento às exportações realizado pela APEX. A iniciativa foi coordenada pela Associação dos Joalheiros, empresários de pedras preciosas, relógios e bijuterias de Minas Gerais (AJOMIG) e pelo Sindicato das Indústrias de Joalheria, Ourivesaria, Lapidagem de Pedras Preciosas e Relojoaria do Estado de Minas Gerais, tendo como principal objetivo aumentar o volume de exportação de produtos com maior valor agregado, jóias e pedras preciosas lapidadas.

Para que este consórcio fosse formado, um empresário tomou a iniciativa de contatar possíveis interessados neste formato organizacional. Como primeira medida, apresentou às empresas, por meio de conversas informais, os modelos de consórcios de exportação. A partir deste contato, o consórcio iniciou suas atividades em março de 2000, com quatro empresas, as quais permanecem até hoje.

As empresas deste consórcio possuem características próprias, pois todas elas buscam investir no mercado externo visando mercados adicionais. Têm como

característica principal o trabalho individualizado das empresas, investindo nas próprias marcas e não na marca do consórcio. Este consórcio caracteriza-se como consórcio de promoção, ou seja, as atividades se limitam às promoções dos produtos, como participação em feiras internacionais, missões comerciais, edição de catálogos e folhetos. Possui uma marca própria, que é divulgada, caracterizando-o como um grupo; a divulgação faz referência ao consórcio, porém, procura-se dar destaque ao nome das empresas individualmente.

É um grupo bastante homogêneo, cujas empresas possuem, em média, 80 funcionários e os seus produtos são similares. São empresas de médio porte, organizadas e cujas áreas de exportação contam com um gerente geral. As ações estão concentradas, principalmente, na participação em feiras, como visitantes, para analisar as tendências, e como expositores, buscando um contato direto com os clientes. Este consórcio já participou de feiras em Nova Iorque, Miami, Las Vegas, Suíça, Paris, Londres e Emirados Árabes.

### **A constituição do consórcio de calçados**

O consórcio de calçados surgiu de uma iniciativa do SEBRAE/MG. Por meio do Sindicato de Calçados, foram contactadas empresas do setor, levando ao conhecimento as vantagens e facilidades da formação de um consórcio de exportação. Das empresas participantes do Sindicalçados, 15 aderiram à idéia de se unir e formar este grupo.

Após esta etapa, os consultores do SEBRAE fizeram um levantamento, no qual buscaram identificar os estágios em que as empresas se encontravam, selecionando-as de acordo com o estágio tecnológico, de produção e de qualidade. Com estas empresas, fez-se um trabalho de sensibilização que buscava identificar o potencial de exportação de cada uma delas, ao mesmo tempo em que foram apresentados vários modelos de sucesso de consórcios, dando grande relevância aos da Itália. Esta técnica despertou o interesse e o entusiasmo das empresas.

A seguir, as empresas passaram por um período de capacitação nas áreas de comércio exterior, marketing, formação de preços, qualidade e técnicas de produção. Nesta etapa, algumas se conscientizaram de que não estavam preparadas e saíram. Para o presidente do consórcio, o primeiro trabalho e, talvez, o mais importante, foi o de conscientizar o empresariado da importância do mercado internacional para as empresas e, principalmente, visualizar a exportação como uma estratégia de internacionalização.

Porém, algumas dificuldades surgiram no momento da formação deste grupo. Por ser formado por empresas com diferentes produtos, vários graus tecnológicos e tamanhos diversos, tornou-se difícil conciliar os interesses das empresas quanto à participação em feiras, aos mercados a prospectar e às estratégias de ação. O individualismo e o imediatismo das empresas foram fatores que constantemente dificultaram a busca de objetivos comuns e a relação com o grupo e com o gerente. A execução de algumas ações promocionais conjuntas também foi dificultada em virtude dos diferentes tipos de produtos (calçados, cintos e bolsas); em alguns casos, para cada segmento devia ser estabelecida uma estratégia de ação.

As empresas constituintes deste consórcio têm entre 90 a 450 funcionários. As maiores desejavam participar de grandes feiras e maiores mercados consumidores, como o europeu, enquanto que as pequenas, devido aos poucos recursos e pelo fato de seus produtos não necessitarem de alterações, almejavam apenas mercados da América do Sul. Estas divergências de idéias e objetivos diversos geravam desânimo em algumas empresas e falta de credibilidade no consórcio, fazendo com que muitas desistissem. Atualmente, este consórcio está com três empresas.

## O PAPEL DAS REDES E O RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS NOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

O relacionamento entre as empresas participantes dos consórcios de exportação estudados foi sendo construído de forma gradual. À medida que os parceiros se conheciam, criou-se uma maior necessidade de interação, maior intensidade das trocas de informação e obtenção de metas conjuntas, desenvolvendo um relacionamento de confiança.

Com o aumento das relações entre empresas, verificadas nos novos projetos conjuntos, como treinamento dos funcionários das empresas, melhoria no controle da produção, análise nos custos das indústrias e compras de máquinas para o consórcio, as redes se tornam mais eficientes na transmissão de conhecimento tácito e as relações de confiança que se estabelecem possibilitam que os consorciados se tornem mais dispostos a cooperar. Percebe-se que os objetivos estabelecidos no início destes agrupamentos são ampliados, indo além do esperado. Essa interação faz desenvolver uma linguagem única e códigos comuns entre os consorciados. Dessa forma, uma vez estabelecidos os laços de colaboração entre os parceiros, a relação tende a ser mais duradoura.

O relacionamento entre as empresas foi assim mencionado por um consorciado:

Visitar outras empresas nós visitávamos, mas, assim, hoje, a gente visita os nossos sócios já com outros olhos, trocando experiências, um passando *know-how* para outro. Nós estamos vendo que a concorrência não é aqui dentro, a concorrência é lá fora (consorciado 4).

Porém, quando há pouca colaboração entre as empresas parceiras, o efeito é negativo, podendo culminar com o fim da rede. O individualismo dos parceiros e as dificuldades de estabelecer metas e objetivos comuns elevam os custos de transação, razões para o fracasso do consórcio. Quanto a isso, assim expressou-se um gerente:

...quer dizer, não existia mesmo, o individualismo ali era muito forte. Era tudo muito bonito na hora de encontrar, de fazer reunião. Cada empresa com o seu faturamento, cada empresa com sua venda; não existia uma união (gerente 3).

Assim, os consórcios têm contribuído para modificar a prática das empresas e os métodos administrativos, consolidar recursos e habilidades e criar conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos e práticas de trabalho.

Nos consórcios estudados, identificaram-se várias alternativas para que as empresas ampliassem os relacionamentos. Por meio das reuniões, eventos e participação em feiras, as empresas adquiriam conhecimentos com as suas parceiras e com o mercado internacional.

As reuniões e os eventos também se caracterizam como um aprendizado para as empresas. As reuniões periódicas permitem a troca de idéias, experiências e informações necessárias para se estabelecer uma relação de confiança. Nestas reuniões, planejam-se as feiras e missões de que irão participar, as estratégias de marketing, os novos projetos e eventos.

A participação nos eventos sociais, nos seminários e encontros transforma o formal no informal. Nestes encontros sociais, novos planos e projetos conjuntos, oriundos de conversas informais, são criados. As relações que antes eram competitivas, tornam-se colaboradoras, instituídas por meio da rede de relacionamentos entre empresas.

Nesta análise, constatam-se os efeitos das reuniões e eventos como meio de geração de novos conhecimentos e da busca de alternativas para o alcance de competitividade das empresas, por meio do compartilhamento de idéias e ajuda

mútua. Estas reuniões e eventos podem ser considerados uma forma de ampliar a cooperação entre as empresas em rede, baseada na resolução de problemas comuns. Para as empresas consorciadas, torna-se um meio viável, já que os problemas e dificuldades enfrentados são, na grande maioria, comuns a todas elas. Por meio da cooperação, essas empresas podem não apenas superar os problemas que, isoladamente, seriam difíceis de ser controlados, mas, também, adquirir competências complementares necessárias à permanência no mercado.

As feiras e missões caracterizam uma oportunidade de troca de informações em relação às tendências e mudanças nos produtos. Além do mais, é uma oportunidade para as empresas promoverem os seus produtos e marcas, projetando a sua imagem para novos mercados e clientes, tornando-se mais reconhecidas no mercado internacional, além do contato direto com os clientes. Além disso, a participação conjunta nestes eventos permite uma redução dos custos de participação e são oportunidades de realização concreta de negócios. Como espaço de interação e troca de informações e de conversação, as feiras e missões apresentam-se como ocasião na qual as interações e as inter-relações entre firmas são reforçadas, como é mencionado por um consorciado:

...essas feiras acabam sendo uma forma, um momento que nós temos das quatro empresas estarem juntas. Então, aproveitamos esses momentos, que é onde nós realmente temos muito tempo junto, para estar trocando idéias, fazendo planos e discutindo ações (consorciado 1).

Para os consórcios de exportação, as feiras e missões tornam-se um grande instrumento para as empresas, não só no sentido de visibilidade e conhecimentos, mas no que se relaciona ao efeito psicológico gerado no pequeno empresário, pois, estes acreditam que o seu produto não possui os padrões para alcançar o mercado internacional. Nestas oportunidades, o empresário reconhece a potencialidade do seu produto, gerando confiança na capacidade da sua empresa de competir globalmente. Além disso, há a sensação de orgulho de pertencer a um grupo que abastece compradores estrangeiros, oferecendo produtos de qualidade e contribuindo para melhorar o rendimento global da atividade nacional no plano da exportação.

## ○ DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA NOS CONSÓRCIOS

Uma das características das redes interorganizacionais é o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências entre as empresas e entre os agentes que participam dessa rede. A participação, normalmente, é verificada em ambientes nos quais a confiança já está construída, pois é ela que possibilita criar um ambiente que facilite a troca de informações.

Nos consórcios de pedras ardósia e de jóias e gemas observou-se o relacionamento entre as empresas por meio da troca de informações referentes ao processo produtivo, ao uso de determinadas tecnologias, dos clientes e do mercado internacional, auxiliando no melhor desempenho das empresas. Esta relação entre empresas criou uma confiança interpessoal, favorecendo as atividades de cada uma. Isso gerou melhorias na qualidade do produto, tornando o processo de exportação rentável.

A confiança institucional foi verificada nos consórcios à medida que os projetos instituídos pelo SEBRAE, FIEMG e IBGM iam sendo executados. A confiança está intimamente ligada ao nível e à quantidade de informação que se tem a respeito do seu parceiro. Observa-se que as informações e conhecimentos se traduzem na confiança cognitiva fundamentada nos pilares de segurança e do conforto de que os consorciados são bem compreendidos e são conhecidos para compartilhar importantes projetos. Isto é verificado no depoimento de uma consorciada.

E, hoje, o consórcio é um consórcio de quatro empresas do ramo de jóias. Não seria só um consórcio de exportação, porque está abrangendo outras atividades, como treinamento, aperfeiçoamento e já visando o mercado interno... Então, hoje, já não existe mais essa dificuldade de se chegar a um consenso em termos de ações. Hoje, já existe uma troca de informações muito interessante com relação a clientes. O consórcio está trazendo várias perspectivas e possibilidades novas para as quatro empresas trabalharem conjuntamente, o que tem sido muito bom (consorciada 1).

Denota-se que a confiança é um processo seqüencial que vai sendo estabelecida à medida que os participantes se conhecem e trocam informações e idéias. Entretanto, quando não existe um relacionamento positivo entre os participantes, com inexistência de informações, há uma confiança calculista. Caso este relacionamento persista, esta confiança tende a acabar.

O estabelecimento e a manutenção de confiança nas relações entre os consorciados são um desafio para as empresas, devido à existência da concorrência entre as firmas. Porém, esta visão está cedendo lugar aos trabalhos cooperativos, devido às mudanças no ambiente e à necessidade de penetração em novos mercados, observando que a cooperação está sendo utilizada como um fator de ataque às reações ambientais. A cooperação no ambiente do trabalho em grupo depende do envolvimento mútuo e requer confiança para o sucesso. Esta relação com este tipo de trabalho e a interação com as empresas são assim mencionadas por uma consorciada:

...quando o consórcio começou, a única finalidade era verba para facilitar a ida das empresas nas feiras. Não existia nenhuma interação, as empresas não se interagiam em termos de troca de informações, acho que foi um pouco de receio, de segredinhos. Acabou que, com o tempo, foi modificando e, hoje, existe uma parceria muito grande, e claro que isso beneficia as exportações. Hoje, as empresas têm um projeto que não é pura e simplesmente para as exportações, é também para desenvolvimento, aperfeiçoamento, treinamento de pessoal, de técnicas; a gente faz em conjunto (consorciada 1).

As relações cooperativas são formadas à medida que há concretização dos trabalhos conjuntos e vendas realizadas. Percebe-se a cooperação nos consórcios, principalmente de jóias e gemas, por meio de treinamentos conjuntos, pela criação de novas técnicas de produção para o grupo, pela busca de alternativas para diminuir os custos das indústrias visando à melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos das empresas parceiras. Por outro lado, a carência de relações cooperativas foi identificada devido à inexistência de confiança entre as empresas, ao imediatismo dos consorciados em relação à exportação e à concorrência existente dentro do consórcio, caracterizando a relação como oportunista.

Constatou-se que, na fase inicial dos consórcios, existe pouca confiança entre as empresas pelo fato dos parceiros terem poucas informações a respeito uns dos outros. Entretanto, à medida que se estabelecem cooperação mútua e conhecimento sobre os parceiros, a confiança vai evoluindo. Decorrem, daí, retorno econômico e a realização de novos projetos. Implementado o consórcio, com normas, objetivos, planos de ação concretizados e, principalmente, com vendas efetivas, a confiança aumenta, o desenvolvimento cooperativo torna-se mais aprofundado e os custos de transação vão se reduzindo.

Em uma outra vertente, verificou-se que, nos consórcios com pouca cooperação e pouco envolvimento mútuo, a confiança entre os membros era muito pequena. Em conseqüência, os projetos e objetivos não tinham o alcance desejado devido às dificuldades de se implementar ações conjuntas.

A análise dos casos estudados permite avaliar alguns elementos constantes da arquitetura das redes organizacionais. Princípios, como afinidades e amizades, conduzem a uma cooperação empresarial gerando confiança entre os mem-

bros. Esses aspectos de cooperação e confiança traduzem uma característica essencial para o funcionamento dos consórcios, pois auxilia no tratamento dos problemas que surgem, principalmente na sua formação, quando várias empresas estão aprendendo a trabalhar de forma coletiva. A confiança surge e aumenta no decorrer do processo e das relações com as empresas, com o gerente e com as instituições de apoio. A confiança interpessoal e a institucional surgem à medida que evolui a cooperação entre as partes, reduzindo o comportamento oportunístico.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS CONSÓRCIOS

A participação em um consórcio de exportação permite às empresas acumularem habilidades e conhecimentos que se transformam em novas perspectivas e ações para o desenvolvimento das firmas. Verificou-se que, nesse ambiente em rede, o acesso a informações, a novos conhecimentos e oportunidades surge quando há existência de confiança entre os membros. Conseqüência disso são as mudanças e alterações que ocorrem na estrutura da empresa, na melhoria da qualidade e competitividade dos produtos. Nos consórcios estudados, observou-se que, na maior parte das empresas, ocorreram mudanças na qualidade do produto e nos processos de produção devido às exigências do comprador internacional. Estes contatos com o importador e as mudanças tornaram-se um aprendizado para as empresas, pois, a cada negociação, foram adquiridas novas experiências e novas atitudes que o exportador deve adotar em uma negociação.

A aprendizagem organizacional em um consórcio de exportação manifesta-se desde o processo de formação do grupo. Quando os órgãos de apoio, como a Agência de Promoções de Exportação (APEX), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) e Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), iniciaram a formação dos consórcios, as empresas puderam adquirir outros conhecimentos por meio de um trabalho conjunto. São competências individuais de cada parceiro e de cada órgão que auxiliaram um melhor desempenho para as empresas, gerando uma eficiência coletiva.

Da mesma forma, o apoio do SEBRAE, como órgão catalisador, promove cursos de capacitação, prospecção e desenvolvimento de mercados, ações promocionais, como as feiras, missões e encontros de negócios, além de criar um ambiente que estimula a confiança e o cooperativismo. Nestas oportunidades, há partilha de saberes e experiências, o que ocorre, também, no decorrer do processo de formação dos consórcios. É nestes momentos que se verifica a aprendizagem organizacional; a cada experiência adquirida com os órgãos gestores, com as empresas parceiras e com os importadores, outros conhecimentos vão se traduzindo em habilidades para as empresas.

As reuniões, as feiras e missões são caracterizadas como ambientes propícios para o aprendizado em grupo. Nestes ambientes, há troca de informações e conhecimentos, em que as oportunidades para aprender criam incentivos para trabalharem juntos, ou seja, para cooperarem. O diálogo, a conversação e a familiaridade entre os membros das empresas dos consórcios permitem novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade em que vivem, o que conduz à identificação de novas oportunidades de negócios e de acordos entre os parceiros. Nesta medida, estes acordos são considerados como experiências de aprendizagem em grupo, o que significa novas formas de se trabalhar a produção, o produto e as rotinas de trabalho. A aprendizagem com o importador representa a consolidação no mercado internacional, pois, dessa forma, as empresas atingirão padrões de competência que são necessários para a permanência neste mercado. Já a aprendizagem com os órgãos gestores traduz-se em benefícios para o país, pois, assim, há um incremento nas exportações brasileiras.



Infere-se que a aprendizagem organizacional ocorrida nos consórcios e nas empresas pode ser relacionada ao processo de aprendizagem. Essa aprendizagem manifesta-se por meio de visitas a outros consórcios, dos quais puderam adquirir informações sobre o trabalho em grupo e organização de consórcio; cursos e treinamentos; e participação em feiras internacionais. Nesse sentido, os recursos, bem como os conhecimentos, as tecnologias, o apoio financeiro e os relacionamentos interagem, alterando as atitudes e comportamentos dos consorciados, mudando a realidade vivida pelas empresas e transformando-se em novos padrões de atividades.

Porém, nem sempre os agrupamentos evoluem no sentido de uma maior convergência. Em certas situações, os processos de aprendizagem dos parceiros podem conduzi-los a trajetórias diferentes. Observa-se que quando há divergência de interesses, a cooperação deixa de existir por não criar uma confiança no grupo. A incapacidade de obter resultados em tempo útil pode gerar tensões devido às diferentes avaliações e interesses dos parceiros em relação ao projeto. Essas tensões vão criando incapacidades dentro do grupo, ocorrendo a dissolução do consórcio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de tornarem-se mais competitivas e mais lucrativas fez com que as PMEs mudassem o posicionamento de empresas concorrentes para empresas parceiras. Por meio do trabalho associativo, o processo de internacionalização teve várias consequências, como o aumento da competitividade, a expansão do mercado e a rentabilidade. Constatou-se um número considerável de países e clientes que se tornaram potenciais importadores das empresas consorciadas, verificando a eficácia dos consórcios e a formação da confiança que surge entre empresas e compradores. O comprometimento com o mercado externo gera uma confiança no importador, tornando a relação mais profissional. Em contrapartida, há mais comprometimento de recursos por parte das empresas na medida em que surgem mais pedidos e mais conhecimento do mercado internacional, levando à conclusão que a internacionalização é um processo seqüencial de aprendizagem e que a confiança surge gradualmente.

Ficou evidente que a confiança é criada a partir da convivência entre o grupo e depende do nível de informações que se tem do parceiro. No início da formação do consórcio, manifesta-se a confiança calculista, que transforma-se na confiança cognitiva a partir dos conhecimentos adquiridos. Pôde-se constatar, no consórcio de calçados, um nível muito pequeno de confiança e cooperação entre consorciados e gerente, o que fez com que os objetivos não fossem alcançados, gerando insatisfação nos consorciados, causada por um forte individualismo dos gerentes das empresas.

Aspectos importantes na formação dos consórcios foram evidenciados. O apoio institucional de órgãos governamentais, como a APEX, o SEBRAE e a FIEMG, foi essencial, constatando-se que sem este apoio não poderia ser possível a união dessas empresas.

A experiência com o mercado internacional foi considerada uma variável importante. O conhecimento proveniente dessa experiência reduziu as incertezas do mercado, tornando o processo de internacionalização menos obscuro.

Em todos os momentos do consórcio, desde a sua formação, o contato com o mercado internacional, o relacionamento com as empresas parceiras e com os órgãos institucionais e a experiência de outras empresas exportadoras tornaram-se um aprendizado para cada firma. A troca de informações em relação aos processos de produção, à qualidade dos produtos e ao cliente internacional gerou uma interdependência entre elas, aumentando o conhecimento organizacional e criando competências nas empresas.

Os treinamentos, as feiras e missões auferidos por estes órgãos foram momentos em que as empresas se capacitaram e conheceram o mercado internacional, traduzindo-se em melhores resultados ao processo de exportação. Foram competências que as empresas adquiriram a cada negociação, gerando um aprendizado coletivo para o consórcio.

Pôde-se concluir que, por meio da rede de empresas, representada pelos consórcios de exportação, a internacionalização das firmas foi um processo seqüencial de aprendizagem, em que cada etapa da formação do consórcio era um momento para as empresas absorverem mais conhecimentos e habilidades, mudando seus padrões de atividades. Assim, o consórcio de exportação é uma forma recomendável para as PMEs alcançarem o mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES – APEX. **Modelagem para o processo de formação de consórcio de exportação**, Governo Federal, 2002.
- BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproveitando conceitos, ensaiando reflexões. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. CD-ROM.
- CABRAL, A C. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.) **Estudos organizacionais:** novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.
- CÂNDIDO, G. A. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional:** o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read28/artigos/Artigos03.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2002.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de rede e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. CD-ROM.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local** – estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, A C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.) **Estudos organizacionais:** novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.
- DIBELLA, A. J. **Como as organizações aprendem:** uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.
- DODGSON, M. Organization learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, Berlin, v. 14, n. 3, p. 375-94, 1993.

GIBB, A. A. Small firms and competitiveness: building upon the small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**, London, v. 14, n. 3, p. 13-29, Apr./June 1997.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANDORI E SODA. Inter-firm network: antecedentes, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, 1995.

GUIMARÃES, E. P. Política de exportação brasileira para as pequenas e médias empresas. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportação via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JOSSERAND, E. Institutions et modes d'organisation, Actes de la Vième Conférence de l'Association **Internationale de Management Stratégique**, Lille, 1996

LARA, J. E. **Consórcio de exportação como um canal de comércio exterior: um estudo exploratório**. 1986. Dissertação (mestrado)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARIZ, L. A. C. Explorando os limites do conceito de confiança interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais....** Salvador, 2002. CD-ROM.

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOTTA, F. G. **Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade**. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/redecoop>>. Acesso em: 30 out. 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, R.C.F. A influência das organizações em redes no papel e nas atividades de marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. CD-ROM.

ROVERE, R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Disponível em: <[www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rj/art06RenataLebre.pdf](http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rj/art06RenataLebre.pdf)>. Acesso em : 17 ago. 2003.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

ULHARUZO, C. G.; FENSTERSEIFER, J. E. O papel das redes no desenvolvimento tecnológico de empresas: o caso dos pequenos e médios fabricantes de produtos eletrônicos do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ENANPAD, 1996.

ULLMANN, R.R. **Estructuras empresarias para el comercio internacional**. Buenos Aires: Depalma, 1989.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# A TIPOLOGIA DO MÉTODO DO CASO EM ADMINISTRAÇÃO: USOS E APLICAÇÕES

**Ana Akemi Ikeda\***  
**Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira\*\***  
**Marcos Cortez Campomar\*\*\***

## RESUMO

**E**ste artigo aborda a tipologia do método do caso na área de administração e tem por objetivo identificar os principais tipos de casos e as situações mais apropriadas para o emprego de cada uma de suas versões. Realizou-se um levantamento bibliográfico sobre os tópicos: (i) definição do método do caso, (ii) finalidades pedagógicas do método do caso, (iii) tipologia dos casos e (iv) critérios para classificações dos casos. Com base nisso, foram sugeridos quatro critérios para categorização dos tipos de casos, a saber: finalidades pedagógicas, disponibilidade de informações, nível de estruturação e nível de complexidade. Cada formato de caso se mostra adequado a uma situação educacional peculiar, incluindo diferentes níveis de ensino. Recomenda-se que essa técnica seja utilizada em conjunto com outras estratégias educacionais. É fundamental que os instrutores estejam habilitados a selecionar o tipo do caso conforme a necessidade dos alunos e os objetivos pedagógicos pretendidos.

## ABSTRACT

**T**his article focuses the types of cases in the business area. The goal was to identify the main types of cases and the more appropriate situations to use each version. A desk research was made, leading to the development of the following topics: (i) definition of case study, (ii) the educational purposes of the case study, (iii) the types of cases and (iv) criteria to classify the cases. Based on the bibliographical research, it could be suggested four criteria to categorize the types of cases; there are: educational purposes, information available, structure level and complexity level. Each case format is more appropriate to a particular educational situation, including undergraduate and graduate courses. The case method has to be accompanied by other educational techniques. It is important that the instructors are able to select the type of case according to the student needs and the desired educational objectives.

\*Profª FEA/USP

\*\*Doutoranda pela Cardiff Business School - Reino Unido

\*\*\*Prof.FEA/USP

## INTRODUÇÃO

O método do caso é uma ferramenta pedagógica que vem sendo cada vez mais disseminada no ensino, incluindo o campo da administração de empresas. Muitas escolas e docentes empregam-no com o intuito de desenvolver algumas habilidades específicas nos estudantes, como as analíticas, de decisão e trabalho em equipe.

Verifica-se, contudo, que o método do caso envolve particularidades que, muitas vezes, são ignoradas por instrutores e alunos, o que acaba resultando no mau emprego do instrumento e no conseqüente insucesso no alcance de objetivos pedagógicos. Talvez, uma das causas desse problema seja o próprio desconhecimento de estudantes e professores sobre o uso dessa ferramenta.

Muitos estudos (MACY e NEAL, 2002; WEBER e KIRK, 2000; BRUNER et al., 1999; CRITTENDEN, CRITTENDEN e HAWES, 1999; LE CLAIR e STÖTTINGER, 1999; LAMB JR e BAKER, 1993; KNECHEL, 1992; CAMPBELL e LEWIS, 1991; GLASCOFF, 1991; DOOLEY e SKINNER, 1977; READY, 1952) foram feitos no sentido de tentar esclarecer como o método deve ser conduzido na sala de aula. Esses trabalhos consideram o papel e o comportamento do aluno, bem como o planejamento da aula, via método do caso. Todavia, há uma questão pouco trabalhada por pesquisadores e que antecede a discussão de como o método deve ser conduzido em classe. Trata-se da identificação dos principais tipos de casos e das situações mais apropriadas para o emprego de cada um deles.

O método do caso não se restringe ao uso de um único tipo de caso, são várias as suas abordagens, sendo que cada uma apresenta peculiaridades que devem ser consideradas no planejamento da aula. Frente a essas considerações, este artigo tem por objetivo descrever os principais tipos de casos e identificar situações de ensino nas quais cada versão é mais recomendada. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico que propiciou o desenvolvimento de tópicos sobre o conceito do método, suas finalidades pedagógicas e seus principais tipos. A partir disso, os tipos de casos foram classificados segundo quatro critérios também definidos com base na literatura. Logo, foram comparados em função desses critérios, oportunizando a análise de situações em que o uso de cada tipo é mais apropriado.

## DEFINIÇÃO DO MÉTODO DO CASO

O método do caso consiste em uma estratégia educacional cujo intuito é levar os estudantes a refletirem sobre situações apresentadas no caso, podendo envolver a tomada de decisões sobre o episódio estudado. O objetivo da técnica, basicamente, é apresentar um problema aos alunos, fazendo com que o analisem e reflitam sobre o assunto. Rosier (2002, p. 590) refere-se ao método do caso simplesmente como "o processo de ensinar com casos". Contudo, existem vários tipos de casos e sua aplicação pode ser complexa, proporcionando inúmeros benefícios e desafios.

É comum que o método do caso seja confundido com o termo "estudo de caso". Porém, esses conceitos são distintos. O estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, que volta as atenções do pesquisador para o diagnóstico de um "caso". O método do caso, por sua vez, apresenta finalidades pedagógicas e serve, sobretudo, para ilustrar conceitos e desenvolver habilidades nos estudantes, podendo inclusive ser elaborado a partir de um estudo de caso. Grosso modo, enquanto o estudo de caso refere-se à pesquisa científica, o método do caso refere-se ao ensino. Yin (1989) observa que os critérios para desenvolver um bom caso no ensino são diferentes daqueles destinados a fazer pesquisa. Para propósitos de ensino, um caso não precisa refletir uma versão completa ou precisa de

um evento real, utilizando-se de protocolos de atividades; sua finalidade é estabelecer uma estrutura para discussão e debate entre os estudantes.

Nelson (1996) compartilha dessa visão e afirma que na pesquisa e no ensino, os casos têm usos complementares. Na pesquisa, é essencial que os dados sejam genuínos e autênticos, de forma que o evento (ou a ocorrência observada) seja o mais completo e preciso possível. Nessa situação, a interferência de um elemento "ruído" é esperada, assim como a evidência de fatores cujo relacionamento com a questão principal seja desordenado ou inexplicável. Por outro lado, para propósitos de ensino, o "ruído" deve ser removido para não confundir os aprendizes. O autor ressalta que o caso em pesquisa serve para verificar, empiricamente, a aplicação da teoria pelo método dedutivo, como também construir a teoria que se relaciona com os dados empíricos pelo método indutivo. Já o uso em ensino e treinamento serve para ilustrar a aplicação da teoria na prática, praticar o uso de habilidades analíticas, promover o entendimento de situações complexas, definir e resolver problemas e avaliar decisões.

Para evidenciar as diferenças entre esses conceitos (método do caso e estudo de caso), cabe compará-los sob o ponto de vista da administração. Em administração, conforme Roselle (1996), o método do caso comumente descreve uma situação gerencial que pode ser um problema particular ou um incidente baseado em uma situação real. Para ela, essa técnica consiste de um evento cujo foco – via de regra, institucional – envolve pessoas e outros fatores impactantes. Casos para ensino, em administração, empenham-se em descrever situações de negócios reais, detalhando o que se supõe ser alguns dos aspectos mais críticos da vida organizacional. Já estudo de caso em administração é definido por Richardson (1994) como: um modelo de vida real que serve para facilitar a prática por meio da melhora das habilidades gerenciais dos estudantes e de praticantes da área de administração. O autor sustenta que o estudo de caso pode ser usado como estratégia de pesquisa para gerar novas descobertas teóricas.

Recomenda-se a leitura de Bonoma (1985); Eisenhardt (1989); Yin (1989) e Stake (1995) para melhor abrangência da discussão sobre estudo de caso como técnica de pesquisa. Desse modo, fica registrada a diferença entre esses dois termos. Este artigo focaliza o método do caso, ou seja, o uso do caso para fins pedagógicos.

A compreensão do método do caso pressupõe o entendimento de conceitos correlatos, como "pesquisa de caso" e "relatório de caso". Pesquisa de caso consiste na procura ou na busca de um caso para ser estudado, analisado ou escrito. Já o relatório do caso é o texto que descreve as situações, os problemas ou os eventos e condensa todo trabalho de pesquisa e de elaboração do caso. O próximo tópico aborda as finalidades pedagógicas do método do caso.

## AS FINALIDADES PEDAGÓGICAS DO MÉTODO DO CASO

O método do caso pode auxiliar o alcance de alguns objetivos pedagógicos; por exemplo, aprimorando as habilidades analíticas dos alunos, que são levados a "produzir evidências qualitativas e quantitativas para apoiar suas recomendações" (HAMMOND, 2003, p. 1). Segundo Bonner (1999), os objetivos de aprendizagem que envolvem habilidades complexas requerem métodos de ensino que promovam a aprendizagem ativa dos estudantes, enquanto os que envolvem habilidades mais simples podem ser alcançados com métodos mais passivos de ensino. É possível que o método do caso esteja entre as técnicas de maior dinamismo, sendo capaz de desenvolver habilidades mais complexas nos alunos. Mas, afinal, quais seriam os objetivos educacionais alcançados por meio do método do caso?

Jennings (1996) analisou a visão de professores em relação aos objetivos pedagógicos dessa técnica. Os resultados da investigação mostram que o objetivo mais citado pelos docentes no emprego dessa ferramenta é a "ilustração", ou

seja, o uso de casos para exemplificar uma situação real. Outros objetivos citados foram: “desenvolver habilidades de análise e de raciocínio” no estudante e “auxiliar a integração e o entendimento das interações e relacionamentos” entre funções ou entre teoria e prática. Foram menos citados os usos que se referem a “habilidades interpessoais e de comunicação” e “expediente pedagógico”, que torna o processo de ensino mais interessante, evitando, por exemplo, o fastio (é importante lembrar que os objetivos mais citados não, necessariamente, são os mais importantes). Outras informações sobre as finalidades do método do caso podem ser visualizadas no Quadro 1, que compara duas visões sobre o assunto.

**Quadro 1 - Finalidades Pedagógicas do Método do Caso**

<b>Nelson (1996)</b>	<b>Jennings (2002)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar um problema prático ou uma situação de decisão.</li> <li>• Julgar o caráter de atores em uma situação.</li> <li>• Antecipar fatores que afetam a implementação da solução proposta.</li> <li>• Examinar uma questão sob diferentes perspectivas.</li> <li>• Aplicar uma solução teórica para a situação-problema.</li> <li>• Propor uma solução teórica para a situação-problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilustrar pontos, questões ou princípios gerenciais particulares.</li> <li>• Propiciar ao gerente uma situação neutra na qual há liberdade para explorar os problemas (porque não são os deles próprios).</li> <li>• Desenvolver análise, atitude, confiança e responsabilidade próprias.</li> <li>• Confrontar as complexidades de situações específicas.</li> <li>• Desenvolver habilidades interpessoais, de comunicação e de saber escutar.</li> <li>• Relacionar a teoria com a prática.</li> <li>• Desenvolver análise e síntese.</li> <li>• Desenvolver julgamento e critério.</li> <li>• Tornar o ensino mais dinâmico.</li> </ul>

FONTE: NELSON, Edwin. Producing and using case material for research and teaching: a workshop for partners in know-how transfer projects. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 20, n. 8, p. 22-30, 1996. JENNINGS, David. Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods. **The Journal of Management Development**, Bradford, v. 21, n. 9/10, p. 655-665, 2002.

No Quadro 1, Nelson (1996) e Jennings (2002) evidenciam alguns pontos comuns em relação às finalidades pedagógicas do método do caso. Os autores lembram que a técnica tem por objetivo vincular teoria e prática, aplicando ou propondo soluções teóricas a uma situação-problema. Também é lembrada, por ambos, a importância do método para o desenvolvimento da análise e do julgamento dos estudantes.

Para ser efetivo e alcançar os objetivos pedagógicos, o método do caso deve ser empregado conforme algumas premissas. Neste artigo, questiona-se se seu uso está obedecendo a certos aspectos essenciais ao sucesso da técnica. Por exemplo: o caso empregado é coerente com o objetivo educacional pretendido? O instrutor é capaz de identificar qual o tipo de caso é mais adequado à situação de ensino em questão? Os alunos têm consciência de como deve ser sua participação no uso do método em termos de dedicação e reflexão, já que cada tipo demanda uma atuação diferente? Essas questões suscitam inúmeros debates, que podem ser iniciados a partir da identificação dos tipos de casos disponíveis no ensino – o que é feito no tópico seguinte.

## A TIPOLOGIA DOS CASOS

Embora comumente ignorada, a tipologia de casos é bastante extensa. O caso não assume um único formato, mas diversos. Realçando essa diversidade,

Goetz (1960) comenta que seus tipos são em número tão grande quanto seus usuários. Kingsley (1982) endossa, afirmando que o caso é usado de formas tão díspares como as fábulas de Esopo e as parábolas da Bíblia.

Muitos autores, como Nuñez (2003), Lundberg et al. (2001), Kennedy et al. (2001), Naumes e Naumes (1999), Nelson (1996) e Harling e Akridge (1998), propõem suas próprias tipologias aos casos. Neste artigo, procurou-se apresentar os tipos de casos encontrados na literatura; alguns deles, como os casos Harvard e os incidentes críticos, são abordados, concomitantemente, por mais de um autor, como por Nuñez (2003) e Naumes e Naumes (1999), o que talvez reflita a disseminação dos mesmos no meio acadêmico ou suas importâncias relativas frente aos demais. Outros tipos de casos, em contrapartida, parecem ser exclusivos da abordagem de um único autor, como os *anecdotes* de Harling e Akridge (1998) ou os casos ilustrativos de Lundberg et al. (2001). Ao organizar os variados tipos de casos neste artigo, levou-se em consideração suas aparições na literatura, independentemente do número de autores que os enfocaram. Assim, há tipos cujas descrições são mais elaboradas porque permeiam visões de diversos pesquisadores, enquanto outros envolvem descrições mais simples, baseadas na visão unilateral do autor que propôs tal tipologia. A seguir, é feito um breve comentário sobre os principais tipos evidenciados na literatura, que totalizam 17 versões.

### **a) Casos Harvard ou Clássicos**

Os casos Harvard são, também, conhecidos por casos clássicos. Tal denominação se remete ao pioneirismo da instituição no desenvolvimento desse método de ensino. É possível que a grande diferenciação dos tipos de casos se dê mediante a comparação dos casos Harvard com os demais. Eles foram desenvolvidos conforme uma filosofia de ensino e, ainda hoje, mantêm as características que impulsionaram a sua concepção.

A versão moderna do método do caso foi originalmente desenvolvida em Harvard, por Christopher Langdell, na Escola de Direito, na década de 1880. Lentamente foi ganhando aceitação em outras áreas, incluindo agricultura, educação, ciências políticas, enfermagem, medicina, trabalho social, psicologia e sociologia (NUÑES, 2003; NAUMES e NAUMES, 1999). A Harvard Business School foi pioneira na introdução do método na área de administração no início do século XX (CONVERSE, 1945).

Segundo Nuñez (2003), os casos Harvard apresentam dados exaustivos sobre uma situação, com muitas informações e várias páginas. Contêm antecedentes, questões gerais sobre a situação, detalhes, números, anexos etc. A simples leitura das informações dos casos exige tempo considerável, assim como sua análise e discussão posterior. Esse tipo de caso é elaborado para estudantes de educação superior, inclusive pós-graduação. As redações dos casos não especificam explicitamente o problema, pois partem do pressuposto de que, na vida real, os problemas não se apresentam claramente definidos e muito menos com o rótulo "aqui estou, resolva-me". Por isso, utilizam informações detalhadas com muitas páginas e não somente dados que são pertinentes ao problema, mas, também, uma grande quantidade de informações que têm pouco a ver com ele. Logo, permitem apresentar situações complexas que se relacionam com muitos fatores, tal como ocorre na realidade. Evitam, portanto, o enfoque simplista de causa-efeito e a análise superficial dos problemas. Os casos não têm respostas corretas, já que na realidade, as possibilidades de ação e as decisões que podem ser tomadas são inumeráveis; contudo, há enfoques mais corretos que outros. A utilização desses casos permite que os estudantes realizem a análise de situações e busquem informações complementares antes de chegar a conclusões e, portanto, propiciam o desenvolvimento do pensamento lógico. Os casos, em geral, fomentam a aprendizagem ativa, na qual os estudantes aprendem por si mesmos, estimulando a aprendizagem independente. Os casos desse tipo implicam em um esforço considerável para sua elaboração, requerem bastante tempo, são custosos na sua reprodução e exigem dos



discentes um nível elevado de compreensão da leitura. Os casos Harvard vêm acompanhados por notas de ensino, que auxiliam o professor na discussão em classe. Swiercz e Ross (2003), Desiraju e Gopinath (2001) e Forman e Rymer (1999) utilizaram os casos Harvard em suas investigações.

### **b) Incidentes Críticos**

Nuñez (2003) explica que os incidentes críticos consistem na descrição dramática de uma situação que é o ponto de partida para que os alunos solicitem, individualmente, informações adicionais ao professor para tomar suas decisões. Assim, informações objetivas e livres são apresentadas aos estudantes, dando a possibilidade de solicitarem os dados que julguem necessários para ter uma visão mais completa da situação. Os alunos, independentemente, também, podem buscar dados complementares que considerem importantes. Dessa forma, o educando exercita a busca de informações, propondo suas respostas de acordo com a análise que realiza e com a qualidade dos dados recebidos. Com esse tipo de caso, que normalmente é curto, espera-se que os aprendizes se dêem conta de preconceitos pessoais, de idéias rígidas, da tendência comum de deformar a realidade, de suas atitudes imaturas e do efeito de suas emoções quando, aparentemente, decidem segundo bases racionais. O incidente supõe, necessariamente, um contexto, um passado e condições com relações; termina implicando o aluno a responder a questão: "se você tivesse que resolver o incidente, o que faria?". Wright (1996, p. 20) o define como mini caso ou descrição de uma situação de não mais de uma página de extensão, designado a ilustrar ou investigar um único conceito ou teoria. O estudo de Wright (1996) considera o uso de incidentes críticos em um curso de graduação em Administração.

### **c) Casos Curtos**

Os casos curtos são, possivelmente, o tipo mais conhecido e utilizado. Nuñez (2003) esclarece que esse tipo de caso emprega informações curtas, normalmente com vários parágrafos distribuídos em uma ou duas páginas de texto, no qual são eliminados todos os dados estranhos ao problema ou à situação, deixando somente a informação pertinente. Os casos curtos surgiram como uma reação aos casos de Harvard, com a pretensão de evitar seus inconvenientes e levá-los a todos os âmbitos do sistema educativo. Os casos focam a atenção do grupo em um problema específico, delimitando-o mais ou menos com precisão. Implicam, relativamente, pouco tempo para a sua resolução; os estudantes podem entendê-lo sem muita dificuldade, inclusive as crianças e os adolescentes. É mais fácil elaborar, adquirir e adaptar casos curtos que os do tipo Harvard. Entretanto, os casos curtos, também, têm suas inconveniências: em muitas ocasiões simplificam demais ou distorcem a realidade, de modo que os alunos não captam a riqueza da mesma. Além disso, exigem respostas fáceis ou simples, que demandam análises superficiais. Parece haver uma brecha entre os casos Harvard e os curtos: os casos intermediários, que poderiam sobrepor as complexidades do primeiro sem os inconvenientes do segundo. Similarmente a Nuñez (2003), a tipologia de Harling e Akridge (1998), que vem a seguir, também aborda os casos curtos frente a casos estruturados e longos. Um exemplo de aplicação de casos curtos pode ser observado no estudo de Roselle (1996).

### **d) Estórias Curtas Baseadas em Experiência Pessoal (*anecdotes*)**

Esses casos descrevem um problema ou decisão, narrando o que foi feito e podendo trazer os resultados do que ocorreu. É uma ilustração ou um exercício de tradução de fatos complicados, seguido pela demonstração de como a situação foi

resolvida por alguém. Em geral, são usados para ilustrar um conceito ou introduzir um novo tópico (HARLING e AKRIDGE, 1998). O trabalho de Reynolds (1977) descreve tal tipo de caso ao aplicar o método em países em desenvolvimento.

### **e) Casos de Resolução de Problemas Técnicos**

Os casos de resolução de problemas técnicos focalizam, explicitamente, uma ferramenta ou um modelo que o estudante vai utilizar. Lidam com problemas “domados”, pois envolvem a tradução de fatos em termos que podem ser empregados em procedimentos conhecidos (HARLING; AKRIDGE, 1998). Tal tipo de caso foi utilizado no trabalho de Chesser e Martin (1976), no qual foram relacionados à tomada de decisão.

### **f) Casos Baseados em Novas Descobertas (*ground-breaking*)**

O tipo *ground-breaking* são casos exploratórios que lidam com áreas de pouco conhecimento ou de conhecimentos relativamente novos. Conceitos e objetivos de ensino não são os focos principais, em vez disso o caso é o ponto central de discussão, análise e observações. São mais usados em *workshops* de executivos do que em cursos educativos (HARLING; AKRIDGE, 1998). Casos *ground-breaking*, utilizados como instrumento em cursos voltados para adultos, estão presentes no estudo de Rosier (2002).

### **g) Casos Iceberg**

Os casos *iceberg* requerem que o leitor aplique um ou mais modelos conceituais que, por sua vez, levem à designação de informações relevantes e adicionais que se encontram “debaixo da superfície”. Um caso *iceberg*, normalmente, fornece pouca informação e é pouco estruturado, mas faz uma rápida introdução à situação que pode, ou não, exigir uma decisão. Os estudantes são levados a considerar quais informações adicionais deveriam ter e quando e como poderiam obtê-las se estivessem na posição do personagem principal. Esse tipo de caso força o leitor a pensar e comparar alternativas, aplicando modelos conceituais. Os resultados de aprendizagem pretendidos são: identificação de problemas, coleta e avaliação de informações e aplicação de idéias, modelos conceituais e/ou teorias (LUNDBERG et al., 2001). O trabalho de Weber e Kirk (2000) apresentam casos com muitas perguntas, ilustrando o tipo *iceberg*.

### **h) Casos Ilustrativos**

Os casos ilustrativos descrevem, factualmente, um evento ou processo. A informação, cuja quantidade oferecida varia de moderada a alta, é razoavelmente bem estruturada para ilustrar a situação. A tarefa dos estudantes é entender como as práticas de um ou mais negócios se aplicam ao mundo real. Esse tipo de caso traz a realidade para a sala de aula e demonstra aos estudantes que as lições dos livros e das aulas expositivas nem sempre funcionam (LUNDBERG et al., 2001). Um exemplo de caso ilustrativo é o abordado no trabalho de Ramiller (2003), no curso de Sistema de Informações.

### **i) Casos com Personagem Principal (*head*)**

Nos casos *head* são descritos os pensamentos, interações, atividades e sentimentos dos principais personagens. A estrutura desse tipo de caso é mais solta,

sendo fornecidas ao leitor informações no nível moderado ao alto. A tarefa do estudante é trazer à tona suposições, argumentos, atitudes ou necessidades – para basicamente adentrar na cabeça do personagem principal – e verificar como se manifestam em ações e interações padrões (LUNDBERG et al., 2001). Casos tipo *head* são ilustrados no artigo de Perren e Ram (2004).

### **j) Casos Diálogo**

Os casos diálogo descrevem as interações específicas entre dois ou mais indivíduos. Normalmente, é fornecida uma quantidade moderada de informações, com pouca estrutura. A tarefa do estudante é similar a do caso *head*, isto é: enfatizar, trazer à tona, analisar as crenças, diálogos e procurar, por dinâmica de interação entre os atores, as conseqüências de estilo (LUNDBERG et al., 2001). O trabalho de Macy e Neal (2002) utilizam o caso tipo diálogo.

### **l) Casos de Aplicação**

Esse tipo de caso descreve a aplicação de uma técnica gerencial ou descreve uma situação na qual o estudante pode aplicar alguma técnica. Fornece muita informação, mas pode estar altamente desestruturada. Por exemplo, um caso de aplicação pode descrever um gerente conduzindo ou enfrentando a condução de avaliação de desempenho. Nesse tipo de caso, a tarefa do estudante é afirmar como o gerente poderia conduzir a avaliação de desempenho e o que o gerente deve levar em consideração para conduzir de forma efetiva a avaliação de desempenho (LUNDBERG et al., 2001). Os casos de aplicação foram utilizados na disciplina sobre decisões financeiras do curso de Controle Gerencial e Contabilidade, retratado no estudo de Hassal, Lewis e Broadbent (1998).

### **m) Casos com Dados**

Casos com dados são casos sem estrutura ou com estrutura moderada que fornecem um grande número de informações, sendo que muitas delas podem ser totalmente irrelevantes para o problema ou para a situação. A tarefa do estudante é encontrar idéias nessas descrições ricas e/ou organizar os dados para que tenham significado, por exemplo: examinando-os para separar sintomas de problemas. O aluno deve ordenar e separar os dados, procurando analisar se vale à pena dar atenção ao problema. Ao fazer o que a maioria dos gerentes e consultores deveria (examinar e organizar os dados), os estudantes também aprendem a ser melhores consumidores de informações (LUNDBERG et al., 2001). Miller e Hoover (1999) ilustram o uso de casos com dados para a análise do ponto de equilíbrio de um produto da indústria automobilística.

### **n) Casos Questão**

Nesse tipo, a questão é o problema ou o ponto a ser analisado, por exemplo: o comportamento do gerente é ético? Normalmente há muita informação e o caso é estruturado de forma moderada. A tarefa do estudante é entender e avaliar os antecedentes, contextos e dinâmicas da questão (LUNDBERG et al., 2001). Um exemplo de uso do caso questão pode ser visto no artigo de Armandi, Oppedisano e Sherman (2003).

### **o) Casos de Prognóstico**

Casos de prognóstico, geralmente, são escritos em série (exemplo: partes A, B, e C) e fornecem informações de forma estruturada (uma série). A tarefa do

estudante é fazer uma seqüência de prognósticos sobre o comportamento ou o desempenho do ator focal, que pode ser uma pessoa ou uma unidade, utilizando-se de alguns modelos conceituais. Assim, a primeira parte do caso é distribuída aos estudantes para eles fazerem o prognóstico. Logo, as partes seguintes são distribuídas e a discussão de caso foca-se na precisão do prognóstico realizado. Nessa etapa, pergunta-se: por que o prognóstico foi correto? Ou, por que os estudantes foram incapazes de prever corretamente? O objetivo é fazer com que os alunos entendam por que eles foram mais ou menos precisos, verificando as informações e alternativas que foram subestimadas e como o uso de modelos auxiliou suas decisões (LUNDBERG et al., 2001). O trabalho de Carlson (1999) aborda os casos de prognóstico.

### **p) Casos de Avaliação**

Um caso de avaliação pode ser designado como uma descrição de eventos e decisões que ocorreram no passado, com a intenção de fazer com que o leitor aprenda com os resultados das ações. Seu propósito principal ou mesmo único é o de fazer com que o leitor analise e avalie os eventos descritos. Tal tipo é análogo a usar estudos de caso para replicar pesquisas prévias ou testar hipóteses propostas previamente (NAUMES; NAUMES, 1999, NELSON, 1996). No trabalho de Andrews (1951), é possível observar uma aplicação dos casos de avaliação.

### **q) Casos com Foco de Decisão**

Outra alternativa, e normalmente mais preciosa, é aquela na qual os leitores, além de analisarem e avaliarem eventos passados, também desenvolvem critérios e decisões para ações futuras a serem tomadas pelos protagonistas. Esse tipo é conhecido como casos com foco na decisão e é análogo ao uso de estudos de caso para desenvolver hipóteses e teorias (NAUMES e NAUMES, 1999; NELSON, 1996). No trabalho de Dooley e Skinner (1977), tem-se um exemplo de casos com foco de decisão.

### **r) Casos Vivos**

Os casos vivos são um outro tipo especial de caso. Consistem de informações sobre fatos ou situações que se sucederam há pouco tempo ou que ainda estão ocorrendo; o relatório apresenta pessoas diretamente relacionadas ao caso, conhecedores de sua origem, detalhes, evolução etc (NUÑEZ, 2003; KENNEDY et al., 2001). Nuñez (2003, p. 49) comenta que esses casos têm a vantagem de poderem ser acompanhados concomitantemente ao desenrolar dos fatos, o que traz implicações positivas à aprendizagem. Uma aplicação dos casos vivos é relatada no artigo de Kreck (1992).

Este tópico mostrou a diversidade de casos na visão de diferentes autores. A caracterização dos casos é realizada segundo critérios específicos, que variam de autor para autor. Na maioria das vezes, os autores não apresentam ao leitor os critérios utilizados em sua tipologia de classificação. Dentre os autores consultados, apenas a tipologia de Lundberg et al. (2001) baseia-se em critérios pré-definidos: o autor caracteriza os tipos de casos em termos de formato e resultados pretendidos. Os demais não apontam os critérios utilizados para realizar a categorização dos tipos.

Por outro lado, há autores que se dedicam a estudar apenas os critérios para classificação dos casos, sem preocupar-se com a tipologia dos mesmos. Isso significa que apenas definem as bases em que os casos podem ser diferenciados, mas não os agrupam ou descrevem seus tipos conforme tais bases. Neste artigo, procura-se reunir a tipologia de casos a alguns critérios de classificação. O tópico

seguinte mostra alguns critérios de classificação e, a partir disso, sugere outros quatro. Esses quatro novos critérios são usados para diferenciar os 17 tipos de casos entre si.

## CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÕES DOS CASOS

Os casos podem ser classificados de acordo com diversos critérios. Nelson (1996) enfatiza alguns deles. Para ele, os casos podem ser factuais ou fictícios, embora alguns autores não considerem estes últimos como casos. Nessa situação, o critério utilizado é a veracidade do caso. Outro critério definido pelo autor é a classificação dos casos a partir de suas fontes: casos realizados a partir de pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica ou de experiência pessoal. Na categorização de casos, Roberts (2001) também leva em consideração as fontes usadas na elaboração dos mesmos. Em casos desenvolvidos em parceria com empresas, é preciso haver aprovação para a publicação. Nesse tipo, freqüentemente, aparecem os nomes das organizações, de entrevistados e de executivos. Casos individuais são escritos por indivíduos específicos, sendo focados na experiência pessoal de alguém. Se esse tipo de caso revelar aspectos não públicos das empresas, é preciso de aprovação para publicá-lo. Os casos de experiências gerais são escritos unicamente com base no conhecimento geral de um professor, sendo fictícios, na maioria das vezes. Por fim, os casos, também, podem ser derivados de fontes públicas, como de jornais, revistas e periódicos. Reiterando a classificação a partir das fontes, Naumes e Naumes (1999) comentam que muitos casos em administração são baseados em entrevistas e observações pessoais sobre uma organização. Em algumas áreas (nas quais o foco está em dados objetivos, os membros da organização não estão dispostos a contribuir ou há questões éticas e legais que criam questões de confidencialidade) a pesquisa para elaboração do caso pode ser feita, principalmente, por meio de fontes públicas ou publicadas. Os casos, ainda, podem ser escritos com base na própria experiência do autor, mesmo que seja difícil apresentar o material de forma objetiva. Leenders e Erskine (1989) ponderam: o educador tem a responsabilidade de selecionar e organizar o material a ser ensinado. Ele pode selecionar ou substituir casos entre os muitos disponíveis, e, se incapaz de encontrar um adequado o suficiente para cobrir o tópico, pode decidir-se por escrever um, ele próprio.

Richardson (1994) contribui com outros critérios de classificação de casos, os categorizando segundo:

- Tamanho: volume de conteúdo e tempo requerido para assimilar o caso.
- Diversidade e profundidade do material conceitual: do simples e focado, ao difícil e amplo.
- Estrutura de apresentação: da estrutura rígida, linear, seqüencial acompanhada de notas de ensino ou apresentação do instrutor para a forma solta, *ad hoc* e informal das sessões.
- Diversidade do veículo: texto, vídeo, computadores etc.

Analisando a literatura e a tipologia dos casos, percebe-se que é possível enquadrá-los segundo critérios diferentes dos apresentados por Nelson (1996), Richardson (1994) e Roberts (2001). Nem todos os tipos de casos apresentam especificidades em relação aos critérios desses autores. Além disso, algumas informações requeridas para a classificação segundo tais critérios não são evidenciadas na descrição das tipologias.

Embora alguns critérios, como veracidade e tamanho, sejam simples e capazes de diferenciar os casos, acredita-se que há outros mais pertinentes; tomando-se como exemplo o critério "diversidade de veículos" sugerido por Richardson (1994). Um caso pode ser administrado com apoio de recursos tecnológicos ou não, veiculado por meio do relato de um executivo, por um vídeo ou pela tradicio-

nal forma de texto, sem que suas características essenciais sejam alteradas. Esse critério, portanto, não parece ser central para a diferenciação dos casos. Por isso, os critérios de classificação oriundos da literatura foram, neste artigo, organizados em novos arranjos. Acredita-se que os critérios mais contundentes para diferenciar os casos são: finalidades pedagógicas, disponibilidade de informações, nível de estruturação e nível de complexidade. A justificativa para inclusão de cada um desses quatro critérios se apóia na literatura. Hammond (2003), Jennings (1996, 2002) e Nelson (1996) tratam das “finalidades pedagógicas” do método do caso (ver item 3). Nuñez (2003) e Lundberg et al. (2001) discutem a “disponibilidade de informações” em um caso. O “nível de estruturação” do caso é enfatizado por Richardson (1994) e Harling e Akridge (1998). Finalmente, Nuñez trata do “nível de complexidade” do caso. Segue uma explicação de cada um dos critérios:

- Finalidades pedagógicas: são os objetivos educacionais que se procura atingir por meio do emprego do método do caso. Entre as diversas finalidades pedagógicas, figuram-se três principais. A primeira é simplesmente ilustrar algum conceito ou investigar um ou alguns conceitos de forma direta. A segunda é promover o desenvolvimento integrado de múltiplas habilidades nos estudantes, por exemplo: habilidades relativas à análise de contextos, organização de informações e trabalho em equipe. A terceira finalidade é fomentar novas descobertas e *insights*, contribuindo não apenas para o desenvolvimento intelectual do participante, como, também, para a solução real da própria situação descrita no caso.
- Disponibilidade de informações: refere-se à quantidade de informações disponíveis no caso, que pode ser escassa, suficiente ou abundante. Se para solucionar a questão o participante é obrigado a buscar informações e dados além daqueles apresentados no caso, a quantidade de informações é considerada escassa. Se a quantidade de informações é adequada para a solução da questão, é considerada suficiente. Por fim, se há excesso de informações ou informações desnecessárias, a disponibilidade de informações é considerada abundante.
- Nível de estruturação: relativo ao grau de estruturação do caso. Diz-se que o caso é estruturado se os conceitos são apresentados em seqüência lógica para facilitar a associação com o problema a ser solucionado. O nível de estruturação pode ser baixo, moderado ou alto.
- Nível de complexidade: trata-se do grau de dificuldade envolvido na solução do caso, bem como do nível de maturidade requerido para solucioná-lo. Pode ser baixo, moderado ou alto. Um caso com baixo nível de complexidade é aquele que não demanda reflexões profundas, associações e correlações com variados conceitos e teorias. A exigência do nível moderado está entre os níveis baixo e alto. Um caso cujo nível de complexidade é alto exige bastante raciocínio e reflexões do participante.

Talvez o critério “finalidades pedagógicas” seja o mais importante dentre os quatro citados neste artigo, pois é com base nele, ou seja, nos objetivos que o professor pretende atingir, que serão tomadas decisões subseqüentes relativas à quantidade de informações a apresentar, nível de estruturação que servirá de referência para o diagnóstico do problema e nível de complexidade que será imputado no caso. O Quadro 2 exhibe comparações entre os 17 tipos de casos, de acordo com os quatro critérios definidos neste artigo.

**Quadro 2 - Classificação dos Tipos de Casos**

Tipos de casos	Finalidades pedagógicas			Disponibilidade de informações			Nível de estruturação			Nível de complexidade		
	Ilustração	Habilidades	Insights	Escassa	Suficiente	Abundante	Baixo	Moderação	Alto	Baixo	Moderação	Alto
a) Casos Harvard		X				X		X				X
b) Incidentes críticos	X			X				X				
c) Casos curtos	X				X				X			
d) <i>Anecdotes</i>	X				X				X			
e) Casos de resolução de problemas técnicos	X				X				X			
f) <i>Ground-breaking</i>			X	X				X				X
g) <i>Casos icebergs</i>		X		X				X			X	
h) Casos ilustrativos	X				X	X			X		X	X
i) <i>Casos head</i>		X			X	X				X		
j) Casos diálogo		X			X					X		
l) Casos de aplicação		X				X					X	
m) Casos com dados		X				X			X		X	
n) Casos questão		X				X			X		X	
o) Casos de prognóstico		X			X					X		X
p) Casos de avaliação		X			X				X			X
q) Casos com foco de decisão			X	X	X					X		X
r) Casos vivos		X		X	X					X		X

FONTE: elaborado pelos autores.

## IMPLICAÇÕES E DISCUSSÃO

A importância de se analisar a tipologia de casos segundo critérios pré-definidos é possibilitar comparações mais diretamente observáveis entre os tipos, identificando situações nas quais o uso de cada um deles é apropriado. Assim, a partir da análise comparativa dos 17 tipos de casos (Quadro 2), avaliou-se as situações em que o uso de cada um é mais recomendado, resultando na elaboração do Quadro 3. Os exemplos citados no Quadro 3 referem-se a disciplinas de administração e à realidade do ensino gerencial.

**Quadro 3 - Situações em que o Uso de Cada Tipo de Caso é Recomendado**

<b>Tipos de casos</b>	<b>Recomendações de uso</b>
a) Casos Harvard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em cursos de pós-graduação ou últimos anos de graduação.</li> <li>• Quando o conteúdo apresenta alto grau de interdisciplinaridade, envolvendo teorias de diversas áreas de administração. Exemplo: em cursos de planejamento estratégico, em que o aluno precisa conhecer estratégia, contabilidade e marketing.</li> </ul>
b) Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se deseja realçar a importância da busca de informações para a tomada de decisão, considerando uma única disciplina. Exemplo: na disciplina de sistema de informações, em que o caso necessita de mais dados para ser resolvido, mostrando o papel dos sistemas de inteligência das organizações.</li> </ul>
c) Casos curtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No início do curso de graduação, considerando os primeiros contatos do aluno com o assunto e com o método do caso. Exemplo: na ilustração do conceito de eficiência e eficácia na disciplina de administração geral.</li> </ul>
d) <i>Anecdotes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na introdução de um novo conteúdo. Exemplo: o professor pode apresentar o novo conceito, pedir que os alunos resolvam o caso e em seguida descrever o que ocorreu de fato.</li> </ul>
e) Casos de resolução de problemas técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No reforço ou fixação de conceitos teóricos ou modelos. Exemplo: na aplicação da matriz BGG (<i>Boston Consulting Group</i>) ou do CPV (ciclo de vida do produto) a produtos ou linhas de produtos de uma empresa.</li> </ul>
f) <i>Ground-breaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em cursos de pós-graduação ou cursos para executivos.</li> <li>• Quando há necessidade de se avançar no conhecimento da área e/ou o assunto não está totalmente consolidado. Exemplo: na discussão sobre governança corporativa em instituições do terceiro setor.</li> </ul>
g) Casos <i>iceberg</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando o conteúdo apresenta interdisciplinaridade, envolvendo teorias de diversas áreas de administração.</li> <li>• Quando se deseja realçar a importância da busca de informações para a tomada de decisão. Exemplo: em cursos de gerência de produtos, em que o gerente deve buscar informações da concorrência ou solicitar pesquisas de mercado, mantendo interações constantes com os departamentos financeiro e de pesquisa e desenvolvimento (P&amp;D).</li> </ul>

/ continua



/ continuação

h) Casos ilustrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se deseja enfatizar as barreiras ou as dificuldades na implementação de algum conceito ou modelo. Exemplo: na disciplina de planejamento, levantando discussões sobre as barreiras que impedem a confecção eficaz de um plano e como os conflitos entre as áreas interferem nesse processo.</li> </ul>
i) Casos <i>head</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se quer dar ênfase à atuação de um personagem histórico importante na área. Exemplo: em questões do tipo “como o aluno, no lugar de Elton Mayo, explicaria os resultados do experimento de Hawthorne?”.</li> </ul>
j) Casos diálogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se deseja enfatizar a dinâmica de interação entre dois atores, como dois gerentes ou dois personagens. Exemplo: em disciplinas de finanças, questionando como o gerente financeiro e o auditor contábil devem agir para garantir a clareza e a transparência das informações.</li> </ul>
l) Casos de aplicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando o intuito é esclarecer a aplicação de uma ferramenta gerencial. Exemplo: na disciplina de recursos humanos, questionando como o gerente da área poderia realizar a avaliação de desempenho de seus funcionários e quais métodos deveriam ser seguidos.</li> </ul>
m) Casos com dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se pretende enfatizar a importância de se filtrar informações na tomada de decisões. Exemplo: na análise da concorrência, discutindo os dados que são relevantes ou não à tomada de decisões referentes àquela situação de mercado descrita.</li> </ul>
n) Casos questão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se deseja introduzir questões polêmicas ou que gerem discussões sob diferentes pontos de vista. Exemplo: em disciplinas que abordem a ética na administração, discutindo o papel do gerente ao tomar uma decisão.</li> </ul>
o) Casos de prognóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando é conveniente apresentar situações em etapas consecutivas, enfatizando ações e reações. Exemplo: na disciplina de gerência de produtos, abordando as condições de mercado para lançamento de um novo produto; na etapa seguinte, discutindo as decisões de lançamento e, por fim, os resultados alcançados.</li> </ul>
p) Casos de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando o objetivo é realçar situações do passado, ilustrando o que deu ou não deu certo na prática gerencial. Exemplo: na disciplina de comportamento do consumidor, discutindo o desconhecimento da empresa ao lidar com um novo perfil de consumidor no mercado internacional e os erros estratégicos cometidos.</li> </ul>
q) Casos com foco de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando a intenção é além de destacar os fatos passados, também discutir como poderão se desenvolver ou evoluir no futuro. Exemplo: na disciplina de recursos humanos, discutindo a questão da diversidade e sua tendência para os próximos anos.</li> </ul>
r) Casos vivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando se deseja chamar atenção para um fato ou situação que está ocorrendo no momento. Exemplo: em disciplinas de contabilidade, questionando a atuação contábil de uma empresa que recentemente pediu falência e acompanhando esse processo na realidade.</li> </ul>

FONTE: elaborado pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em administração, o método do caso é designado a fornecer a base de análise para o processo de tomada de decisão sob uma variedade de condições, sendo útil para ajudar os estudantes a desenvolver um entendimento do problema e a implementação da solução selecionada.

O sucesso do método do caso depende da adequação do mesmo aos objetivos educacionais pretendidos. Por essa razão, é fundamental que o docente seja capaz de selecionar o tipo de caso que se encaixe melhor na situação de ensino-aprendizagem em questão. Percebe-se que, não raras vezes, o método do caso é aplicado sem a devida ligação com a teoria e com os conceitos, o que pode levar a decisões apenas com base no "bom senso", sem preparar o aluno para as diferentes situações que ele irá enfrentar no processo administrativo.

Este artigo mostrou uma diversa tipologia de casos no ensino, sendo que cada versão atende melhor a uma finalidade pedagógica específica. É notório que a seleção do tipo de caso a ser empregado em classe seja feita com cautela. Os instrutores devem avaliar as inconveniências inerentes a cada tipo de caso, tomando cuidado para os possíveis prejuízos que podem ser causados em aspectos relevantes do aprendizado.

Os casos curtos, por exemplo, podem distorcer a realidade, simplificando-a exageradamente. Dean e Fornaciari (2002) realizam comentários a esse respeito. Para eles, os casos podem ser limitadores à medida que apresentam a realidade de uma organização de forma demasiadamente anti-séptica, racional e analítica, impedindo os estudantes de aprender e experimentar os aspectos, igualmente importantes, do processo caótico de uma organização moderna. Swiercz e Ross (2003) ratificam, afirmando que, apesar da sua popularidade e da meta de apresentar objetivamente dilemas do mundo real, o método do caso é freqüentemente criticado por exagerar na ênfase do racional, falhando por não incluir aspectos turbulentos, não racionais de organizações contemporâneas. Essas críticas incidem sobre casos com alto nível de estruturação, como os *casos ilustrativos, de aplicação, de prognóstico ou de resolução de problemas técnicos* (ver Quadro 2).

Os *casos de resolução de problemas técnicos*, em especial, podem pecar pela tendência a requerer uma solução específica, quando na verdade não existe uma solução correta e sim "várias soluções possíveis". Nesse sentido, Fulmer (1992), Jennings (1996) e Harling e Akridge (1998) têm opiniões similares. Para eles, o desafio do método do caso é fazer as pessoas envolvidas se engajarem a encontrar "o melhor resultado possível", em vez do "certo ou errado". A questão "qual é a resposta correta?" denota a falta de entendimento sobre o método, pois raramente há uma única resposta correta. Por essa razão, alguns instrutores preferem não revelar o que realmente ocorreu na situação descrita no caso, pois os estudantes podem assumir que essa é a resposta correta e não refletir sobre outras possibilidades. Administração não é uma ciência exata: respostas certas dependem de muitos fatores, incluindo os objetivos que estão sendo buscados e as suposições feitas (KINGSLEY, 1982; LITTLE, 1971). Portanto, na seleção dos tipos de casos, os instrutores devem avaliar o peso de tais deficiências no aprendizado de seus estudantes. Há situações em que casos mais estruturados ou que apresentam uma solução imediata são bem-vindos; o importante é saber discernir quando se trata dessas situações ou não.

Além das inconveniências inerentes a cada tipo de caso, é central reconhecer as dificuldades dos professores ao aplicá-los. Alguns tipos de casos apresentam-se como desafios aos instrutores. Os *casos Harvard*, por exemplo, não são simples de serem aplicados. Para bem utilizá-los é preciso conhecimento e habilidades de condução da classe, o que pode causar certo grau de insegurança nos professores. O alto nível de complexidade envolvido na discussão de um caso Harvard pode gerar dúvidas nos próprios docentes, colocando em xeque sua postura de "detentor do conhecimento" e incomodando, sobretudo, aqueles acostu-

mados à tradicional aula expositiva. Certamente, muitos deles terão dificuldade em aceitar sua nova condição, que envolve situações imprevistas, muitos questionamentos e maior proximidade com os alunos.

A insuficiência de informações disponíveis pode ser outra fonte de angústia dos docentes. A pesquisa de Jennings (1996) mostrou que uma das barreiras que os professores apontam ao uso do método do caso é justamente que, em algumas situações, podem faltar informações sobre a indústria e material para condução da análise do caso. Rees e Porter (2002) lembram que a resistência dos instrutores pode advir do incômodo da tomada de decisões estar baseada em informações incompletas. Para suprir esse desafio, os professores devem buscar materiais complementares e incentivar os alunos a fazerem o mesmo, lembrando que o propósito é exatamente esse em alguns tipos de casos, como nos *incidentes críticos*, *ground-breaking*, *casos iceberg*, *casos com foco de decisão* e *casos vivos* (ver tópico 4).

Há, ainda, professores que acreditam ter problemas com o tempo para solução dos casos em classe. Dependendo do tempo disponível, as informações sobre o caso podem ser dadas em grande ou pequena quantidade. É possível que os estudantes em tempo parcial, em específico, não consigam ler o caso completamente, o que acarreta um nível insuficiente de discussões (JENNINGS, 1996). Desse modo, é fundamental que o professor leve em consideração o tempo disponível na sala de aula para seleção do caso a ser aplicado. Se há bastante tempo, talvez seja interessante priorizar os *casos Harvard*, *de aplicação*, *com dados* ou *casos questão*. Se o inverso ocorrer, talvez a prioridade tenha que ser dada a *casos curtos* ou outros que não exigem muito tempo para resolução (ver Quadro 2).

Complementando a discussão sobre as deficiências dos tipos de casos e as dificuldades dos professores no uso dos mesmos, cabe examinar o emprego do método no Brasil. Apesar da ampla variedade de tipos, parece que no Brasil faz-se uso das versões mais simplificadas dos casos, como *casos curtos* ou *incidentes críticos*, em detrimento dos mais elaborados. Pergunta-se: até que ponto o uso restrito de versões mais simplificadas estaria ligado ao desconhecimento, por parte dos instrutores, de outras alternativas de casos, que podem ser, inclusive, mais apropriadas aos objetivos pedagógicos? Ou então, até que ponto o uso de versões mais simplificadas de casos não seria resultado da falta de treinamento apropriado dos professores, que não sabem como lidar com tipos mais elaborados, como os *casos Harvard*? Wolfe (1998, p. 322) observa que, embora muitos instrutores tenham usado casos por anos, a maioria não recebeu treinamento específico para empregá-los e acabam por seguir o modelo de seus antigos professores, não se atendo às reais necessidades discentes e aos objetivos pedagógicos. Isso significa que se os docentes se acostumaram a utilizar um determinado tipo de caso, a tendência é que o uso desse tipo de caso seja perpetuado, sem que se faça questionamentos sobre sua adequação à situação.

Por esses e outros motivos, conforme Rees e Porter (2002), o método do caso não deve ser usado exclusivamente e é preciso julgamento para saber quando usá-lo ou não. Os casos são mais efetivos quando usados em um *mix* de métodos de ensino de administração (STONHAM, 1995), pois um único instrumento não é capaz de criar todas as condições necessárias para um dado objetivo de aprendizagem (BONNER, 1999). Além disso, é importante frisar que algumas disciplinas se mostram mais adequadas à utilização do método do caso que outras.

Generalizando, o método do caso não deve ser aplicado indiscriminadamente e sim quando houver coerência com a disciplina, estágio no curso, assunto de discussão, perfil dos alunos etc. Nesse sentido, a habilidade de escolher o caso mais adequado à situação é de responsabilidade dos instrutores. A seleção do tipo de caso para a situação de ensino-aprendizagem deve envolver uma avaliação do perfil do aluno e do curso, incluindo o tempo disponível para aplicação do caso, bem como o treinamento aos docentes, de modo que sejam capazes de realizar uma "ponte" com a teoria, não deixando o aluno sem a base conceitual necessária.

Estudos futuros sobre o tema poderiam contemplar exemplos de como cada tipo de caso analisado neste artigo tem sido utilizado na sala de aula. Assim,

levantamentos com professores que utilizam essa ferramenta de ensino poderiam ser conduzidos para colher suas impressões sobre a adequação dos tipos apresentados. As teorias do processo de aprendizagem também poderiam ser alvo de uma análise mais aprofundada da tipologia de casos em estudos futuros, associando os tipos de casos às habilidades e/ou domínios a serem desenvolvidos nos estudantes.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth R. Executive training by case method. **Harvard Business Review**, v. 29, n. 5, p. 58-70, Sept. 1951.
- ARMANDI, Barry; OPPEDISANO, Jeannette; SHERMAN, Herbert. Leadership theory and practice: a case in point. **Management Decision**, v. 41, n. 10, p. 1076-1088, 2003.
- BONNER, Sarah E. Choosing teaching methods base on learning objectives: an integrative framework. **Issues in Accounting Education**, Sarasota, v. 14, n. 1, p. 11-39, Feb. 1999.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.
- BRUNER, Robert; GUP, Benton E.; NUNNALLY JR., Bennie He; PETTIT, Laurence C. Teaching with cases to graduate and undergraduate students. **Financial Practice and Education**, Tampa, v. 9, n. 2, p. 138-146, Fall/winter 1999.
- CAMPBELL, Jane; LEWIS, William F. Using cases in accounting classes. **Issues in Accounting Education**, Sarasota, v. 6, n. 2, p. 276-283, Fall 1991.
- CARLSON, William L. A case method for teaching statistics. **Journal of Economic Education**, v. 30, n. 1, p. 52-58, Winter 1999.
- CHESSER, R. J.; MARTIN, Richard C. An investigation into the relative effects of the experiential and case teaching methods. **Academy of Management Proceedings**, p. 29-33, 1976.
- CONVERSE, Paul D. The development of the science of marketing – an exploratory survey. **Journal of Marketing**, New York, v. 10, n. 1, p. 14-19, July 1945.
- CRITTENDEN, Victoria L.; CRITETENDEN, William F.; HAWES, Jon M. The facilitation and use of student teams in the case analysis process. **Marketing Education Review**, Columbia, v. 9, n. 3, p. 15-23, Fall 1999.
- DEAN, Kathy Lund; FORNACIARI, Charles. How to create and use experiential case-based exercises in a management classroom. **Journal of Management Education**, Thousand Oaks, v. 26, n. 5, p. 586-603, Oct. 2002.
- DESIRAJU, Ramarao; GOPINATH, C. Encouraging participation in case discussions: a comparison of the MICA and the Harvard Case methods. **Journal of Management Education**, v. 25, n. 4, p. 394-408, Aug. 2001.
- DOOLEY, Arch R.; SKINNER, Wickham. Casing Casemethod Methods. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 2, n. 2, p. 277-231, Apr. 1977.
- EISENHARDT, Katheleen M. Building Theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct.1989.
- FORMAN, Janis; RYMER, Jone. The genre system of the Harvard Case method. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 13, n. 4, p. 373-400, Oct. 1999.

- FULMER, William. Using cases in management development programmes. **Journal of Management Development**, Bradford, v. 11, n. 3, p. 33-37, 1992.
- GLASCOFF, David W. Split participation days in a case-based course. **Marketing Education Review**, Columbia, v. 1, n. 4, p. 78-82, Summer 1991.
- GOETZ, Billy E. Ways of learning. **Industrial Management Review**, Cambridge, v. 1, n. 1, p. 9-15, Apr. 1960.
- HASSAL, Trevor; LEWIS, Sarah; BROADBENT, Mike. Teaching and learning using case studies: a teaching note. **Accounting Education**, v. 7, n. 4, p. 325-334, 1998.
- HAMMOND, John S. Learning by the case method. **Material of the course**: "the case method". Boston: Harvard Business School, 2003.
- HARLING, Kenneth F.; AKRIDGE, Jay. Using the case method of teaching. **Agribusiness**, New York, v. 14, n. 1, p. 1-14, Jan./Feb. 1998.
- JENNINGS, David. Strategic management and the case method. **The Journal of Management Development**, Bradford, v. 15, n. 9, p. 4-12, 1996.
- \_\_\_\_\_. Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods. **The Journal of Management Development**, Bradford, v. 21, n. 9/10, p. 655-665, 2002.
- KENNEDY, Ellen J.; LAWTON, Leigh; WALKER, Erika. The case for using live cases: shifting the paradigm in marketing education. **Journal of Marketing Education**, Boulder, v. 23, n. 2, p. 145-151, Aug. 2001.
- KINGSLEY, Lawrence. The case method as a form of communication. **The Journal of Business Communication**, Urbana, v. 19, n. 2, p. 39-50, Spring 1982.
- KNECHEL, W. Robert. Using the case method in accounting instruction. **Issues in Accounting Education**, Sarasota, v. 7, n. 2, p. 205-217, Fall 1992.
- KRECK, Lothar A. Operational problem solving: overcoming a weakness of the case method. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 69-73, Aug. 1992.
- LAMB JR, Charles W.; BAKER, Julie. The case method of instruction: student-led presentation and videotaping. **Marketing Education Review**, Columbia, v. 3, p. 44-50, Spring 1993.
- LE CLAIR, Debbie Thorne; STÖTTINGER, Barbara. Using an intensive living case in graduate marketing course: experience from an international project. **Marketing Education Review**, Columbia, v. 9, n. 3, p. 31-40, Fall 1999.
- LEENDERS, Michiel R.; ERSKINE, James. **Case research**: the case writing process. London, Ontario: Research and Publication Division – School of Business Administration, 1989.
- LITTLE, Dwight. The case: milieu and method. **The Journal of Business Communication**, Urbana, v. 8, n. 4, p. 29-35, Summer 1971.
- LUNDBERG, Craig; RAINSFORD, Peter; SHAY, Jeff P.; YOUNG, Cheri A. Case writing reconsidered. **Journal of Management Education**, Boulder, v. 25, n. 4, p. 450-463, Aug. 2001.
- MACY, Granger; NEAL, Joan C. The dialogic case method: building a microword in classroom. **Organization Development Journal**, Chesterland, v. 20, n. 3, p. 31-42, Fall 2002.
- MILLER, Van; HOOVER, Robert. The application of shareholder value analysis to the marketing strategy case. **Marketing Education Review**, v. 9, n. 3, Fall 1999.

- NAUMES, William; NAUMES, Margaret J. **The Art & Craft of case writing**. Thousand Oaks, C. A.: Sage Publications, 1999.
- NELSON, Edwin. Producing and using case material for research and teaching: a workshop for partners in know-how transfer projects. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 20, n. 8, p. 22-30, 1996.
- NUÑEZ, Alejandro Mendoza. **El estudio de casos**: un enfoque cognitivo. México, D. F.: Trillas, 2003.
- PERREN, Lew; RAM, Monder. Case-study method in small business and entrepreneurial research. **International Small Business Journal**, London, v. 22, n. 1, p. 83-101, 2004.
- RAMILLER, Neil C. Making the case: the systems project case study as storytelling. **Journal of Information Systems Education**, v. 14, n. 2, p. 153-165, July 2003.
- READY, R. K. Administrative training and the case method. **Business Quarterly**, London, v. 17, n. 2, p. 144-155, Summer 1952.
- REES, W. David; PORTER, Christine. The use of case studies in management training and development. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, Part 1, v. 34, n. 1, p. 5-8, 2002.
- REYNOLDS, John I. Case-writing and teaching in the third world. **Academy of Management Proceedings**, p. 35-39, 1977.
- RICHARDSON, Bill. Towards a comprehensive view of the case method in management development. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 26, n. 9, p. 3-10, 1994.
- ROBERTS, Michael. Developing a teaching case (abridged). **Material of the course**: "the case method". Boston: Harvard Business School, 2001.
- ROSELLE, Ann. The case study method. A learning tool for practicing librarian and information specialists. **Library Review**, Bradford, v. 45, n. 4, p. 30-38, 1996.
- ROSIER, George. Using reflective reports to improve the case method. **The Journal of Management Development**, Bradford, v. 21, n. 7/8, p. 589-597, 2002.
- STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- STONHAM, Paul. For and against the case method. **European Management Journal**, London, v. 13, n. 2, p. 230-232, 1995.
- SWIERCZ, Paul Michael; ROSS, Kathlee T. Rational, human, political, and symbolic text in Harvard Business School cases: a study of structure and content. **Journal of Management Education**, Thousand Oaks, v. 27, n. 4, p. 407-430, Aug. 2003.
- WEBER, Mary Margaret; KIRK, Delaney J. Teaching teachers to teach cases: it's not what you know, it's what you ask. **Marketing Education Review**, Columbia, v. 10, n. 2, p. 59-67, Summer 2000.
- WOLFE, Joseph. New developments in the use of cases for learning. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 10, n. 6/7, p. 320-323, 1998.
- WRIGHT, Phillip. Simulating reality: the role of the case incident in higher education. **Education + Training**, v. 38, n. 6, p. 20-24, 1996.
- YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

# Resenhas



TEIXEIRA, Francisco (org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais:** em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

por **Luiz Ricardo Cavalcante**<sup>1</sup>

O trabalho é uma coletânea de seis artigos técnicos que discutem a formação e gestão de redes de cooperação com base nos conceitos de aprendizado e inovação. O argumento fundamental que permeia a coletânea é que, em um contexto marcado pela difusão das tecnologias da informação e comunicação, as redes de cooperação seriam o principal instrumento de transferência de conhecimento. De uma forma geral, os autores reconhecem a ênfase crescente que a produção acadêmica e os formuladores de políticas públicas têm dado à questão, o que, por si, já justificaria a edição desse volume. Contudo, seu objetivo é mais ambicioso: propõe um olhar crítico sobre as redes de cooperação e sobre as possibilidades e barreiras que se colocam para sua formação. Neste sentido, a iniciativa representa um passo adiante e revela o amadurecimento da discussão sobre o tema na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e, em particular, no Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA).

Do ponto de vista teórico, os textos que compõem a coletânea apóiam-se, fundamentalmente, em conceitos da Teoria das Organizações e da Economia Industrial. O conceito de redes como instrumento de aprendizado – que permeia toda a coletânea – está claramente apoiado na produção teórica dos autores neo-schumpeterianos. Trata-se, evidentemente, de uma opção epistemológica – de resto, convergente com as linhas de pesquisa em economia da tecnologia as quais vêm sendo implementadas no NPGA – que reconhece a complexidade das redes interempresariais como objeto de estudo e a importância de aspectos sociais, técnicos e econômicos em sua formação e gestão. Esta não é, evidentemente, a única alternativa possível. Abordagens teóricas alternativas incluem o emprego extensivo da teoria dos jogos, por exemplo, na determinação da propensão ou não dos agentes a articular-se em rede. Contudo, a opção pelo uso de um referencial teórico que privilegia a evolução dos sistemas econômicos e sociais permite que as redes de cooperação sejam tratadas como objeto, e não somente como instrumento de análise. Em outras palavras: não se trata apenas de investigar por que os agentes optariam ou não por se articular em rede, mas de analisar sua formação e gestão, o papel das organizações que a compõem e, em particular, o papel das instituições que se propõem a articular e gerir as novas redes.

Um outro aspecto que permeia a coletânea é o reconhecimento da importância das redes de cooperação como instrumento de política pública de aumento da competitividade, em especial das micro, pequenas e médias empresas. A premissa fundamental é que as redes de cooperação, ao contribuírem para a difusão da inovação e o aprendizado, implicariam no aumento da competitividade das empresas que as compõem. Porém, barreiras à difusão da informação, custos de transação e aspectos institucionais, por exemplo, podem impedir que as redes se formem de maneira espontânea, sendo necessária a presença de um agente indutor ou, nos termos empregados no livro, de uma Organização de Suporte. Trata-se, em geral, de instituições públicas e parapúblicas como Ministérios e Secretarias de Estado e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Na verdade, estes movimentos não se restringem ao Brasil; instituições multilaterais congêneres, como a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO), também já encamparam a proposta de fomentar a formação de *clusters* e de redes de pequenas e médias empresas como

<sup>1</sup> Assessor Especial da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI).



estratégia de desenvolvimento econômico. Do ponto de vista destas instituições, a opção pelo apoio às redes de cooperação – em oposição à assistência dirigida à empresa individual – seria um modelo de atuação menos paternalista e permitiria ganhos de escala nas ações empreendidas.

O livro está estruturado em seis artigos independentes, porém articulados: são dois trabalhos teóricos, três empíricos e um prescritivo. No primeiro trabalho teórico, discutem-se os conceitos de aprendizado organizacional e redes de firmas para subsidiar a discussão do conceito de redes de aprendizado. O trabalho destaca a possibilidade de se desenvolverem competências dinâmicas por meio do aprendizado adquirido no interior de uma rede de firmas. As diferentes abordagens teóricas que podem apoiar o estudo das redes de cooperação interempresariais são o objeto de análise do segundo trabalho. A autora segmenta as abordagens epistemológicas sobre as redes de cooperação em técnico-econômica e fenomenológica. Na verdade, trata-se, grosso modo, de analisar as redes segundo uma ótica funcionalista (instrumentos de redução de custos de transação, por exemplo) ou não-funcionalista, buscando agregar fatores políticos, históricos, culturais e sociais como fundamentos de análise.

Os trabalhos empíricos correspondem a dois estudos de caso e a uma análise de uma amostra composta por 24 redes de cooperação. O primeiro estudo de caso trata da formação de uma rede em sistemas complexos de produção. O objeto de análise escolhido pelos autores é a Maxpetro, constituída a partir de uma iniciativa da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP) e que se propunha a disseminar o aprendizado entre os participantes da cadeia de suprimento da indústria de petróleo no país. Trata-se de um caso singular de uma rede que se poderia chamar de “centro-radial”, em virtude do papel central desempenhado pela Petrobrás. As dificuldades que se interpuseram para o funcionamento da rede – fundamentalmente associadas aos critérios de governança que poderiam ser adotados em uma rede marcada pela forte heterogeneidade das empresas que a compõem – parecem estar conduzindo o Governo Federal a tornar mais impositiva a participação na iniciativa, que passaria a ser implementada pela empresa-âncora. A questão que se coloca, contudo, é em que medida a estrutura resultante não se assemelhará mais a um modelo de verticalização do que a uma rede de cooperação descrita nos livros-texto.

A rede de hospitais, objeto do quarto capítulo, apóia-se basicamente na criação de um espaço (seja físico ou virtual) que permita o compartilhamento de experiências e a difusão de tecnologias. Trata-se, assim, de uma iniciativa fundamentada no conceito de aprendizado em uma rede social de colaboração. Mais uma vez, o requisito de uma instituição-âncora (desta vez, o Ministério da Saúde) colocou-se como questão central para o sucesso da iniciativa. Na verdade, contudo, os obstáculos, neste caso, parecem ter estado associados ao reduzido retorno percebido pelos participantes. Nos termos dos autores, “talvez o fato de ser uma rede social, cujo pacto fundador estava baseado no princípio da solidariedade, tenha se constituído no principal obstáculo ao seu funcionamento”.

A necessidade de se perceberem retornos claros e a prazo relativamente curto, como um requisito para garantir a adesão dos participantes à rede, é reafirmada no quinto capítulo. De fato, a análise de 24 redes de cooperação interempresarial apresentada sugere que questões como redução de custos estão mais presentes nas ações concretas das redes analisadas do que propriamente o aprendizado. Em outras palavras, embora pratiquem uma retórica de estímulo ao aprendizado, as redes desenvolvem poucas ações concretas neste sentido. Uma outra conclusão importante, que se extrai da análise apresentada, diz respeito às Organizações de Suporte. Embora percebidas como fundamentais durante a fase de estruturação das redes, estas organizações têm um papel reduzido após a rede iniciar suas operações. A ausência das Organizações de Suporte durante a fase de operação das redes é percebida como um obstáculo para sua continuidade. Esta constatação não deixa de ter um aspecto paradoxal: poder-se-ia esperar que, uma vez constituídas, as redes pudessem dispensar as

Organizações de Suporte e se auto-sustentarem com base nos benefícios decorrentes do aprendizado e do associativismo.

Finalmente, o último trabalho propõe uma metodologia de construção e gestão de redes de cooperação. Alinhado à tradição evolucionista, o autor reconhece a necessidade de se levar em consideração o contexto no qual se pretende criar a rede para subsidiar a proposição da metodologia. Esta percepção o leva a propor “uma espécie de metametodologia que renuncie às prescrições de detalhe e à linearidade de etapas, para preservar a especificidade dos conceitos, acolher a diversidade de interesses e encaminhar o difícil e promissor processo de localização e gestão dos pontos de convergência e de sinergia entre os atores envolvidos”. O trabalho reafirma a percepção de que há circunstâncias em que as organizações não conseguem sistematizar as informações, de modo que as redes não surgem de forma espontânea, e avança no sentido de propor mecanismos de governança e de avaliação da sustentabilidade das iniciativas. Trata-se de uma questão importante e pouco explorada, uma vez que a literatura ainda não confrontou os benefícios da criação das redes com os custos sociais de manutenção das Organizações de Suporte.

O fato é que, ao se examinar o conjunto dos artigos que compõem a coletânea, percebe-se que ao lado das oportunidades que surgem a partir da formação de redes de cooperação, um conjunto de obstáculos se coloca. Esta percepção é reafirmada tanto nos tratamentos mais conceituais como nos trabalhos empíricos. Embora do ponto de vista da formulação de políticas públicas estas conclusões despertem inquietações, a verdade é que, em uma perspectiva acadêmica, elas parecem convergir para o propósito estabelecido para a publicação: em lugar de uma apologia das redes de cooperação, uma análise das possibilidades e barreiras que se colocam para sua formação.

# Idéias em Debate



# BREVÍSSIMO MANUAL DO EDITOR: CONSIDERAÇÕES SOBRE SUBMISSÃO E AVALIAÇÃO DE ARTIGOS, O PAPEL DOS PARECERISTAS E DO EDITOR DE REVISTAS CIENTÍFICAS

**José Antonio Gomes de Pinho\***

**E**ste escrito resulta de uma reflexão feita a partir das valiosas manifestações expressas na Revista Organizações & Sociedade (O&S) nas edições 31<sup>a</sup>, 32<sup>a</sup> e 33<sup>a</sup> por Sonia Gondim, Hermano Roberto Thiry-Cherques, Roberto Patrus Mundim Pena e Helmut Kruger. Gostaria inicialmente de situar o(a) leitor (a) no assunto historiando como esse debate se iniciou e se desenvolveu. Em conversa com a Prof<sup>a</sup> Sonia Gondim, foram abordados alguns comentários a respeito de problemas no processo de avaliação de artigos submetidos tanto a congressos acadêmicos como a periódicos. A Prof<sup>a</sup> Gondim externou sua preocupação e decepção com determinados pareceres que vinham muito sintéticos e que não contribuíam para o avanço da qualidade do artigo e o processo de conhecimento. A partir dessa colocação, instiguei-a a apresentar seus comentários à O&S, o que acabou sendo acolhido na seção Idéias em Debate, no nº 31. Ao mesmo tempo, convidei o Prof. Hermano Thiry-Cherques, com a concordância da Professora, para ser o seu interlocutor; convite esse aceito. Quando o Prof. Thiry-Cherques enviou sua réplica (O&S 32), chegou-nos, espontaneamente, um escrito do Prof. Roberto Patrus M. Pena sobre a provocação da Prof<sup>a</sup> Sonia Gondim, o qual foi publicado na edição 33, junto com a tréplica da Professora às duas réplicas. Ainda por sugestão de Gondim, nessa mesma edição, houve uma apreciação do tema pelo Prof. Helmut Kruger.

Isto posto, ficamos muito felizes com a qualidade dos escritos e do debate, bem como com o desdobramento dessa questão central para a comunidade acadêmica (não só de Administração). Por outro lado, sentimos a necessidade de nos posicionar quanto ao tema, não só porque somos citados, mas, também, com o intuito de oferecer um pouco mais de informação e esclarecimento aos leitores e autores a respeito do papel e das atribuições de um editor. Assim, permitam-me apresentar algumas reflexões feitas a partir de minha experiência como editor da O&S há quase dez anos. Nessa exposição, vou ser muito mais empírico do que fundamentar minha argumentação em princípios filosóficos, ainda que alguns desses estejam latentes.

Antes de tudo, gostaria de dizer, parafraseando Noel, que como o "samba", a função de editor "não se aprende no colégio", já que não existem escolas ou cursos de formação de editores, pelo menos até onde eu saiba. O trabalho de editoria aprendi fazendo, sendo editor, a partir de algumas referências básicas, mínimas, de como proceder, resultado da participação em processos de avaliação de artigos em comissões, seminários, congressos etc. Aprendi, também, trocando experiências com outros editores e a comunidade em geral durante as sessões realizadas em diversos EnANPADs.

Ainda que a função de editor possa parecer muito simples e objetiva existem elementos por detrás desse processo que podem gerar certa complexidade e levantar questões éticas (como os autores desse debate, acima mencionados, já profundamente ressaltaram). Tentarei, fruto de minha experiência, expor alguns desses elementos. Tal tentativa pode constituir, sem soberba, um brevíssimo manual do editor.

\* Prof. NPGA/EAUFBFA e Editor da O&S

- 1) A O&S, como todas as outras revistas, funcionam no chamado sistema de *blind review*, no qual os pareceristas recebem o artigo para avaliar sem ter conhecimento do nome do(a) autor(a). São dois pareceristas que se pronunciam e que, quando não recusam, propõem modificações as quais são enviadas aos autores. Esses, acatando as sugestões, apresentam uma 2ª versão que, novamente, é encaminhada aos mesmos pareceristas. Procuramos, o editor e a secretária, enviar apenas um artigo por vez para cada avaliador. Porém, isso nem sempre pode ser seguido. Por vezes, as características de um artigo demandam um parecerista que já está ocupado ou, então, chega-nos uma 2ª versão que deve ser encaminhada a um parecerista que já tem um artigo nas mãos. Outra situação é quando não há concordância entre os avaliadores (para o sim ou para o não). Nesse caso, o artigo é submetido a uma terceira pessoa que, digamos, desempata o jogo. Aparentemente isso parece ser um processo simples, mas não o é. Permitam-me qualificar melhor algumas situações. Mesmo no caso de pareceres a favor da publicação, esses pareceres podem estar telegráficos (“OK”, “Correto”, “Tudo certo!”) ou criticando pontos sem muita ênfase, sem apontar os problemas. Esses casos geram certa desconfiança no editor e mesmo insegurança - pois dificilmente um artigo não tem problemas, não tem como ser melhorado -, levando-o a consultar um terceiro parecerista. Ainda que possa indicar que o processo será concluído, às vezes, efetivamente, ele está se iniciando, já que o 3º parecerista poderá levantar questões que não haviam sido apontadas anteriormente. Nessa situação, pode ser solicitado até um quarto parecer. Fica evidente, assim, que o artigo submetido tem postergada sua possível publicação, o que é uma das causas da demora em responder ao autor. Talvez uma situação ainda mais difícil seja aquela em que o(a) autor(a) atende apenas parcialmente ao demandado. Pode-se criar, nesse caso, um impasse em que o parecerista não aceita as reformulações feitas e/ou o autor não atende ao solicitado, chegando, mesmo, ao ponto de o parecerista querer que o artigo seja escrito como se fosse ele o autor. Nesse caso, o editor interfere e pode colocar o articulista para “conversar” com o parecerista (em regime de anonimato). Se essa ação não lograr êxito, o editor faz uso de seu poder discricionário para decidir pela publicação ou não do artigo, munindo-se, evidentemente, dos pareceres e dos argumentos esgrimados por ambas as partes.
- 2) Um aspecto importante a ressaltar é que o trabalho de parecerista é voluntário. Tanto no sentido de não ser remunerado quanto à aquiescência do professor(a) convidado(a) pelo editor. Ocorre, também, de professores se oferecerem à Revista para serem pareceristas, o que nos induz a concluir que essa atividade deve ser vista com reputação, como formação de currículo vitae. O fato de o trabalho ser voluntário tem certas implicações. Ao não ser remunerado, não se estabelece um contrato de trabalho e nem um prazo rigoroso para entrega do “produto” (avaliação), no entanto, estabelece-se o que poderíamos chamar de um *contrato moral*. No momento em que o parecerista aceita contribuir com a Revista, entende-se que ele está se comprometendo em atender ao prazo mínimo estabelecido. Esse é um dos principais problemas, senão o principal da O&S, dificilmente as datas são cumpridas pelo parecerista, o que será examinada no próximo item.
- 3) A questão do cumprimento de prazo foi uma das preocupações externada nos ricos comentários feitos na seção Idéias em Debate a que nos referimos a pouco. Como as revistas funcionam mais em regime de fluxo contínuo, não tendo, portanto, prazos definidos para encerrar avaliações, diferentemente de congressos, o processo é mais frouxo, flexível, o que causa, evidentemente, transtornos para o editor e para a secretária que cobram o cumprimento dos prazos. Vale dizer, que as primeiras tentativas são feitas pela secretária e, posteriormente, pelo editor. Não há a menor dúvida que esse é um problema sério das revistas acadêmicas em geral. Sendo a O&S

uma revista Nível A Nacional no Qualis da CAPES, é esperado que ela receba uma quantidade apreciável de artigos de qualidade e provenientes de autores de renome na comunidade. Assim sendo, temos, também, que procurar pareceristas do mesmo naipe de qualidade. Isto equivale a dizer que são professores(as) e pesquisadores(as) com muitos compromissos e responsabilidades, o que implica em dificuldades em cumprir seus cronogramas de avaliação. No entanto, ainda que essa data seja flexibilizada, nem sempre o novo prazo é respeitado. Em determinados casos, esgotadas todas as tentativas de cobrança, não nos resta outra alternativa a não ser definir um outro parecerista, voltando o processo a estaca zero. Nesse sentido, procede a argumentação de Gondim quando afirma que alguns avaliadores “além de ignorarem os prazos, em que estão em jogo o ritmo e a produção do colega, assim como o caráter inédito de um trabalho, apresentam pareceres de qualidade duvidosa, como se a tarefa de julgar o trabalho do outro tivesse menor importância entre as atribuições de docentes”. Em alguns casos, o próprio parecerista antecipa ao editor que não está disponível, naquele tempo ou período, para apreciar qualquer artigo, o que é perfeitamente compreensível e entendido pelo editor como uma manifestação de honestidade profissional. Muitas são as situações que justificam o atraso ou recusa dos avaliadores: apreciam artigos de outras revistas, bem como avaliam pedidos de projetos de pesquisa, relatórios, artigos para congressos etc. Então, o editor e a secretária ficam na difícil situação de *exigir* respostas rápidas (e com qualidade, obviamente) de pessoas submetidas a essas pressões. Não estou, com essas considerações, eximindo os pareceristas de suas responsabilidades e compromissos, mas, sim, mostrando que todo esse fluxo é mais complexo do que se imagina.

- 4) Uma outra preocupação do editor se refere à escolha dos pareceristas. A comunidade tem experimentado um crescimento apreciável em termos quantitativos (e qualitativos), mas a pressão por publicação parece ter crescido mais aceleradamente do que a primeira. Além do mais, a publicação em uma revista implica uma responsabilidade maior dado o fato de se constituir na versão definitiva e exposta em meio impresso, o que exige que os avaliadores mais solicitados sejam aqueles mais experientes, recaindo novamente as solicitações em cima de um número reduzido de avaliadores. Isso se agrava ainda mais quando o(a) autor(a) que submete tem um currículo apreciável, o que demanda obrigatoriamente avaliadores do mesmo nível. Por outro lado, não significa que avaliadores menos experientes não tenham apresentado pareceres criteriosos e de qualidade. De maneira geral, independente do currículo e da experiência do parecerista, temos descartado avaliações sumárias, econômicas e que não contribuem para a melhoria e o crescimento do artigo, embora não seja possível definir um padrão aceitável de expectativas para um autor quando recebe um parecer. De novo, vale dizer que dada a demanda crescente e o nível alcançado pela Revista (o que, possível ou certamente se aplica a outras revistas), temos solicitado pareceres mais duros e mais exigentes, o que nem sempre, infelizmente, é atendido pelos pareceristas. Esse posicionamento da Revista faz com que, uma vez não atendidas essas solicitações, tenha-se que correr atrás de outros avaliadores. Outra preocupação é direcionar os trabalhos para professores(as) que tenham afinidade com o tema exposto. Porém, nem sempre essa informação é de domínio do editor e da secretária da Revista, ainda que se disponha de um banco de dados de pareceristas e seus temas de pesquisa. A descompatibilização entre tema e avaliador pode comportar um agravante: o parecerista reconhece a impossibilidade de emitir um parecer somente depois de esgotado o prazo que lhe foi dado. Nesse caso, também, o processo de avaliação recomeça praticamente do zero e o autor terá que esperar mais um tempo para obter resposta. Um outro aspecto nesta vida dinâmica do editor refere-se à enxurrada de artigos em áreas de

ponta, nas quais fica difícil identificar possíveis analistas do artigo submetido. Obviamente, o editor não domina todos os aspectos do processo de conhecimento ainda que a Revista esteja circunscrita às temáticas de organizações e sociedade, dois campos bastante amplos para comportar muitas perspectivas e, principalmente, novas óticas. Neste caso, o editor terá que fazer sondagens preliminares, mostrando o artigo a algumas pessoas (em regime de anonimato) procurando localizar possíveis avaliadores daquela temática inovadora. Uma vez localizados os nomes, nem sempre o problema acaba, dado que os investigadores podem constituir-se num número tão limitado constituindo um "gueto" que corre-se o risco de enviar o artigo para alguém do "gueto" e, assim, perder sua condição de anonimato. Nessa situação, o editor tem que sair em busca novamente de outro nome fora daquele "gueto", o que, normalmente, não é uma tarefa fácil.

- 5) Uma preocupação máxima do editor é garantir que o processo seja "blind", que seja feito na base do anonimato do(s) autor(es). O que se quer dizer com isso mais especificamente? Antes de mais nada, que o trabalho seja enviado a pareceristas de instituições e, até mesmo, de Estados diferentes do autor. Duas dificuldades orbitam em torno dessa questão. Em primeiro lugar, a comunidade de uma maneira geral não é tão ampla assim, ainda que tenha tido um incremento estupendo na última década e, mais ainda, nos últimos anos. Mas, quando pensamos que o conhecimento é recortado por áreas de interesse, por temáticas, essa comunidade se reduz inevitavelmente. Estamos, felizmente, nos distanciando da situação onde *todos conhecem todos*, em grande parte devido à alimentação do "sistema" com novos doutores e pesquisadores. Assim, está se tornando difícil conhecer *todo mundo*, o que é uma vantagem para o anonimato da avaliação, mas um problema para o editor, que passa a ter que obter conhecimento e informação sobre esses novos potenciais pareceristas. Em segundo lugar, o editor também deve levar em conta possíveis desafetos do autor, pois esse pode ser identificado pela produção, apresentação em congressos, pelas referências bibliográficas, citações e pela linha de pesquisa (o que já mostra, insofismavelmente, a dificuldade de um absoluto *blind review*). Evidentemente, o editor não consegue (e nem quer) mapear quem é desafeto de quem, mas algum tipo de cuidado pode ser tomado, pelo menos para os casos mais conhecidos e notórios, o que mostra que a tarefa do editor reveste-se de outras facetas que nem sempre são conhecidas por quem está fora da "profissão".
- 6) Cabe ainda tecer alguns comentários dessa questão do ponto de vista dos autores. Obviamente, a Revista recebe muitas cobranças e pressões dos autores (e com razão!), no sentido de verem seus artigos avaliados o mais rapidamente possível para assegurar a publicação. Frente a todos os condicionantes expostos, temos jogado abertamente informando que o processo é demorado, pois dependemos do trabalho voluntário dos pareceristas que, na maioria das vezes, não conseguem cumprir o prazo que propomos. Assim, o(a) autor(a) se posiciona quanto a entrar no processo ou retirar seu artigo da apreciação. De qualquer modo, o processo de avaliação é reconhecivelmente lento e demorado, face a todos os argumentos apresentados.
- 7) No sentido de fornecer o maior número possível de informações aos leitores destas linhas, vale dizer que os pareceristas recebem da Revista um questionário para guiar sua avaliação, feito no sentido de facilitar a apreciação dos avaliadores como, também, de possibilitar a comparação de avaliações. O questionário permite expor as preocupações e prioridades da Revista para aceitação de um trabalho, o que serve como um direcionamento para os avaliadores. Estamos pensando em criar um novo instrumento que seria fazer a avaliação das avaliações, por parte dos que submetem os trabalhos. O objetivo é medir como as sugestões recebidas contribuíram para o crescimento do trabalho. Não temos idéia como seremos recebidos por aqueles que tiverem seus trabalhos recusados.

- 8) Em suas observações, o Prof. Roberto Patrus M. Pena aponta para a necessidade da virtude da humildade, o que nos remete ao seguinte comentário sobre situações vivenciadas na editoria. Já tivemos casos (ainda bem que poucos) de trabalhos receberem recomendações e sugestões de alterações e o(a) autor(a) retirá-lo do processo. Evidentemente, o autor pode não concordar ou discordar radicalmente das avaliações feitas, o que é, evidentemente, um direito que lhe assiste. Temos tido situações de debates quentes, em regime virtual e com anonimato, orbitando esse debate em torno da editoria/secretaria da Revista, onde as partes defendem ferrenhamente suas posições. Permitam-me aventurar que estamos frente à seguinte situação: parece que o autor submeteu seu artigo apenas pró-forma, como se esperasse a sua aprovação sem qualquer emenda; isso não tendo ocorrido, retirou o trabalho. Acredito que possamos estar frente a uma situação de ausência da virtude da humildade. Nos casos em tela, vale dizer, os pareceres, muitas vezes, ressaltavam a qualidade excelente do artigo e sugeriam pequenas mudanças que poderiam agregar valor ao trabalho, sugestões estas ignoradas pelo autor. Visto, ainda, por outro ângulo, esse processo mobilizou energias dos pareceristas, da secretaria e da editoria da Revista; energias essas desperdiçadas e não direcionadas à apreciação de outros artigos. Evidentemente, os pareceristas não são donos da verdade (ninguém é, obviamente), cabendo discordância, não aceitação, mas, também, parece que muitos autores ainda vêem a rejeição de seus trabalhos como um opróbrio.

Em suma, queremos com essas reflexões não só informar a todos que transitam pela área, quer na condição de autores ou de pareceristas ou, ainda, ambas, como também socializar um pouco as dificuldades do processo de avaliação de trabalhos científicos, no sentido de desmistificar algumas posições de pessoas que nem sempre conseguem formar uma idéia mais ampla e precisa de como tudo isso se desenvolve. Evidentemente, estamos à disposição, caso aconteça, para prosseguir no debate. Fica, mais uma vez, o agradecimento a todos os professores mencionados que com suas colaborações deram partida a todo esse debate, em especial à Prof<sup>a</sup> Sonia Gondim, pela coragem de iniciá-lo. Esperamos com este passo aportar conhecimento e capacidade reflexiva à área de Administração no que se refere a essa questão intestina e indica que se a área está disposta a se engajar nesse debate é porque indica uma maturidade positiva.



# OS “SENTIDOS” NA PESQUISA ACADÊMICA

Marcio Gomes de Sá \*

## RESUMO

Cérebros não se apresentam ao mundo de forma passiva, mas, sim, interpretam a realidade do ponto de vista do observador. Nada que está fora entra diretamente na mente, é mediado pelos sentidos e pelo cérebro. Neste texto, proponho reflexões que tomam por base uma “analogia sensorial”. Visão, tato, paladar, olfato e audição são, muitas vezes, esquecidos e ignorados – em seus múltiplos sentidos – pela mecanização do processo de produção acadêmica nas ciências sociais (aplicadas). Mas o que há, de fato, em comum entre sentidos humanos e investigação científica? O que podemos aprender com esta analogia? As próximas linhas trazem reflexões sobre estas questões. Todavia, desde já, fica o alerta: este exercício poderá ir mais além...

## ABSTRACT

B rains are not presented to the world in a passive form. They interpret the reality from the point of view of the observer. Nothing that is outside enters directly in the mind, it is mediated by senses and brain. In this text I propose reflections from “a sensorial analogy”. Vision, tact, palate, smell and audition are, many times, forgotten and ignored – in its multiples meanings – by the mechanization of the process of academic production in social sciences (applied). But what it has, in fact, in common between human senses and scientific inquiry? What we can learn with this analogy? The next lines bring reflections on these questions. However, at once is placed an alert: this exercise can go farther...

\* Pesquisador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios – Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.

<sup>1</sup> Este texto é fruto de reflexões que tiveram início no curso de Metodologia da Pesquisa em Administração oferecido pelo Prof. Pedro Lincoln C. L. de Mattos (a quem faço questão de agradecer, assim como aos demais colegas de turma, pelas discussões inspiradoras!) no PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE, durante o segundo semestre de 2003. Ao Prof. Pedro faz-se necessário registrar um agradecimento ainda maior (1) por seus constantes estímulos ao longo de nosso convívio; (2) pela revisão precisa, diversas críticas e sugestões (que muito se fazem aqui presentes) que me desafiaram a (re)trabalhar todo o texto preliminar. Muito obrigado sábio mestre! Também agradeço ao Prof. Robinson M. Tenório por seus comentários elogiosos e pertinentes indicações bibliográficas.

*Todo ponto de vista é a vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são seus olhos e qual é a sua visão de mundo. Isso faz da leitura sempre uma releitura.*

*"A águia e a galinha", Leonardo Boff.*

A mente humana é "máquina" complexa, não linear, de estilo autopoiético (Maturana, 2001). Cérebros não se apresentam ao mundo de forma passiva, mas, sim, interpretam a realidade do ponto de vista do observador. **Nada que está fora entra diretamente na mente, porque é mediado pelos sentidos e pelo cérebro**, que constroem, desconstroem e reconstroem imagem interpretativa, de dentro para fora. Mesmo caso um ser humano quisesse "copiar a realidade", o é incapaz, justamente por não a reproduzir, e sim a reconstruir, ao tentar copiá-la (Demo, 2004).

Entretanto, o racionalismo moderno muito nos tentou "seduzir" por meio de uma "crença absoluta" (e infundada) na razão e na precisão científica. Embora muitos insistam em contestar suas premissas, o paradigma cartesiano ainda se faz fortemente presente no cotidiano e na pesquisa acadêmica contemporânea.

Para o neurobiologista português António Damásio (1996), significativa parte dos principais problemas desta forma de pensar reside na noção dualista com a qual se separa mente e corpo. Ao se indagar, sugestivamente, sobre "qual foi então o erro de Descartes, ou, melhor ainda, a *que* erro de Descartes me refiro com ingratidão?" (p. 279, grifo do autor), Damásio se contrapõe à clássica máxima do filósofo francês, "penso, logo existo".

Considerada literalmente, a afirmação ilustra exatamente o oposto daquilo que creio ser verdade acerca das origens da mente e da relação entre mente e corpo. [...] Para nós, portanto, **o princípio foi a existência e só mais tarde chegou o pensamento**. E para nós, no presente, quando vimos ao mundo e nos desenvolvemos começamos ainda por existir e só mais tarde pensamos. **Existimos [e naturalmente sentimos] e depois pensamos e só pensamos na medida em que existimos**, visto que o pensamento é, na verdade, causado por estruturas e operações do ser (p. 279, grifo nosso).

Sigo as afirmações de Damásio. Deve ser mesmo "anti-cartesiano" o ponto de partida da ciência e da filosofia, ou seja, se "**existo (e sinto), logo penso**". Sendo assim, juntamente ao "sentir"<sup>2</sup>, nossos sentidos apresentam importância basilar ao pensar científico. É justamente deste ponto que parto nesta "aventura reflexiva".

Antes, um minuto. É preciso situar você, leitor, quanto a algumas questões.

Estamos nas ciências sociais ou humanas (mesmo quando se adota subdivisão "aplicadas"), ou ainda, para Abraham A. Moles, nas "ciências do impreciso". Diz ele que

vivemos em meio a fenômenos vagos, a coisas imprecisas, a situações perpetuamente variáveis" (1995, p. 15). "Em nossa vida cotidiana, em nosso ambiente, situam-se objetos que não pertencem mais ao mundo da natureza: são formas e cores, são outros homens, são impressões dentro do nosso campo de consciência e todas estas se repetem ou se renovam [...] (p. 24).

Ser pesquisador neste campo "impreciso" nos distancia dos laboratórios e nos aproxima da vida como ela, de fato, o é. Assim, o pesquisador social tende, ainda mais que outros, a mostrar-se "gente". **É ser humano "sentinte", curioso**

<sup>2</sup> Apesar de Damásio (1996) conduzir a discussão sobre "o sentir" num sentido mais amplo (que o aproxima de sentimentos e emoções), aqui seu pensamento nos serve de inspiração inicial no que se refere aos sentidos humanos básicos...

**cientista que pesquisa e sente.** Muito embora a dimensão subjetiva deste "ser que pesquisa" seja comum a todos os que desempenham esta atividade, a dimensão pessoal é única. Quero dizer, ao passo que a subjetividade do pesquisador pode ser comparada uma a outra, sua dimensão pessoal não. Mas não é a ação do pesquisador uma ação objetivada? Não é a ciência um conhecimento objetivo? Sim, mas também nela observa-se dimensão subjetiva e pessoal de um Ser que investiga. Estes são aspectos inegavelmente presentes na pesquisa social. Como enveredarei por entre percepções e sensações, é importante, desde já, deixar este ponto claro. Feito o alerta devido, não me preocuparei mais com estas distinções adiante. Estas ficam a cargo do leitor caso (e quando) as julgue necessárias.

Aproveito, ainda, para explicitar que as palavras seguintes apenas têm como inspiração nossas funções sensoriais. Anseiam, por meio de analogias, provocar reflexões sobre a atividade da pesquisa em ciências sociais. De antemão, o erro da interpretação literal é advertido.

Aqui me liberto dos "rigores científicos" e "dou asas" a reflexões que tomam por base uma "analogia sensorial". Visão, tato, paladar, olfato e audição são, muitas vezes, esquecidos e ignorados – em seus múltiplos sentidos – pela mecanização do processo de produção acadêmica nas ciências sociais (aplicadas)<sup>3</sup>. **Mas o que há, de fato, em comum entre sentidos humanos e investigação científica? O que podemos aprender com esta analogia?** As próximas linhas trazem reflexões sobre estas questões. Todavia, desde já, fica o alerta: este exercício poderá ir mais além...

Primeiro a "visão". Todos "vemos", mas não da mesma forma, todas as coisas. Muitas vezes, a "visão" serve de adjetivo aos homens que, tidos como "visionários", "vêm à frente" de seu tempo. Elementar para a interação e compreensão no (do) mundo, a "visão" também oferece uma série de ilusões "ópticas" (ou não!?). Ao nos "despertar imagens" de todo o tipo, apresenta poder para nos propiciar criar mundos diferentes. Criamos mundos a partir da interpretação que fazemos do que "vemos". Cada mundo, cada interpretação, assim como cada um de nós, é único...

Este sentido me leva a reflexões profundas sobre como "vemos" a realidade e o quão fundamental é o entendimento do que se vê, afinal, "devemos compreender o que vemos ou, do contrário, não o vemos" (Foester, 1996, p. 71). O pensamento de William Blake, apresentado por Foester (p. 59), destaca que ele não acreditava "ver com os olhos, mas sim por meio deles". A fisiologia do sistema nervoso apresenta uma relação muito próxima entre visão e cognição. Quando biólogos começam a tratar da visão (em sentido literal), esvaziam logo a idéia do senso-comum. Maturana e Varela (1997) afirmam que a visão é 80% de elaboração do cérebro e 20% impulsos da retina. A "visão vem da mente" e precisa ser compreendida como tal. É fundamental na atividade científica.

O Ser que pesquisa não pode menosprezar a "visão", muito menos confundir-la com a prática da observação (mais ampla, que engloba também os outros sentidos). Outro ponto, ilusões podem ser construídas pela "visão". Pesquisadores não parecem, às vezes, buscar se iludir? Para Foester (1996), a "visão" humana é seletiva, somente vemos o que queremos ver. Estaríamos preparados pra ver o que é realmente preciso? Não seria na descoberta do "não ver" que realmente se dá um grande passo para o crescimento do pesquisador? Esta poderia ser seu despertar, abertura para sua "visão verdadeira" a partir do reconhecimento de suas limitações. Além de tudo isso, a "visão", também, é significativa para que cientistas possam construir sua "visão de ciência".

<sup>3</sup> Para uma melhor compreensão conjuntural desta problemática, ver: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Algo está podre no reino da Dinamarca. Organizações & Sociedade*, 2003, 10 (26), pp. 185-187. Além do comentário do Prof. Carlos Osmar Bertero no mesmo número e a tréplica dos primeiros no número seguinte da mesma publicação.

Passo ao "tato". Tocar, "sentir na pele" o quente e o frio. "Tato" é fonte abundante de aprendizado para crianças curiosas que experienciam o mundo (também) por meio do que é possível, nele, tocar. Muitos adultos são, freqüentemente, acusados (com razão) de "falta de tato" em determinadas circunstâncias cotidianas.

Na pesquisa acadêmica, "tato" se mostra útil ao pesquisador que se aproxima do contexto do estudo e tenta conhecer suas especificidades; em suas interações sociais de campo; para não ser insistente em querer "quantificar o inquantificável"; em não desprezar tudo aquilo que não pode ser traduzido em números; entre outros proveitos. Por não saber "lidar com" certas situações e não apresentar sensibilidade necessária a determinadas etapas de uma investigação, o pesquisador pode ser réu da mesma acusação da qual muitos adultos são culpados.

Indo além, o "tato" nos desafia a fechar os olhos e, ao tatear um objeto desconhecido, imaginá-lo. Ou seja, projetar algo que, em sua totalidade, corresponda aos pontos contatados; dê sentido às sensações táteis que se está tendo. Tateando se usa a imaginação e, como bem diz C. W. Mills (1982), esta é basilar à atividade científica. O pesquisador precisa aliar "tato" à "visão" (e, também, aos demais sentidos) e manter-se atento para não cometer "equivocos táteis" – como no conto hindu, sobre os seis cegos e o elefante, apresentado por Morgan (1996, p. 346).

Agora. Pegue um frasco de perfume. Destampe-o. Respire fundo. Qual é sua fragrância? O que esta lhe desperta? É por meio do olfato que sentimos os "aromas da vida". Em nossa experiência sensitiva, somos "coleccionadores destes aromas" e dos significados a eles relacionados. "Isso não está me cheirando muito bem...". Diariamente escutamos frases como esta. "Cheirar bem" ou "cheirar mal" são expressões que, também, podem assumir outros "sentidos".

O "olfato" pode propiciar ao pesquisador "sentir o cheiro" do que é importante e não está ao alcance da "visão" ou possa ser "tateado" – o que há, de fato, por trás da ação, o simbólico, o que realmente pode explicar a interação humana e apenas foi "deixado no ar...". Para isso, o "faro" – tão utilizado no jargão jornalístico – deve fazer-se constantemente presente na pesquisa acadêmica. O seu "faro" vai longe? Você tem "faro fino"? Já se fez estas perguntas? Se você é pesquisador (ou quer ser), acho bom fazê-las! O "olfato" se une à "visão", ao "tato" e, mais que isso, o "cheiro bom" que podemos sentir por meio dele abre o "apetite", desperta o nosso "paladar"...

Para apreciar o sabor de uma boa comida, o gosto do doce e do azedo, degustar iguarias "sem igual", recorreremos ao paladar. É deste "sentido" que também precisamos para "sentir o gosto" do que "na vida se faz", afinal, cada coisa tem "sabor próprio".

O "paladar" possibilita ao pesquisador descobrir o "gosto gostoso da pesquisa". Mas para essa e outras descobertas, antes de tudo, é preciso se permitir "sentir o verdadeiro sabor" da ciência – que muitas vezes está escondido por entre prazos, pressões, normas e compromissos que tanto interferem na essência da atividade científica –, do prazer de se trabalhar baseado no "livre (e curioso) pensar".

Que tal "temperar" o "pensar científico" com ousadia e inovação? Por que não fazer como *gourmets* de primeira linha que tanto ousam e inovam em suas "criações culinárias"? Seria de extrema importância, na pesquisa acadêmica, descobrir "novos condimentos"; experienciar "novas receitas"; "saborear os ingredientes", o próprio "preparo e degustação dos pratos", ou melhor dizendo, a concepção, realização e os "produtos finais" de nossas pesquisas. Capacidade inventiva é condição essencial para o pesquisar. Como fazê-lo sem "experimentar o sabor" de fazer diferente?

Mas para "fazer diferente" é preciso "ouvir diferente". E como bem disse São Tomé, "quem tiver ouvidos para ouvir que ouça!"<sup>4</sup> Ao pesquisar, "escutar" é captar

<sup>4</sup> Apócrifo.

o que está para além da fala, nas entrelinhas. É deslocar-se em busca de uma "escuta profunda", o entendimento. A "audição" é o último dos sentidos, mas não a última das reflexões.

Será que nós, pesquisadores, realmente sabemos ouvir? Ou estamos, como se observa nas interações em sociedade, mais preocupados em falar? Na investigação científica não é tão diferente do cotidiano, muito se "peca" por falar em demasia e pouco escutar. Este "pecado" pode ser capital em nossa atividade. Para o pesquisador, é sempre importante tentar manter um "relativo controle" nas suas interações lingüísticas de campo, afinal, quem está na escuta, e conduz a fala do seu interlocutor, está no comando da conversa. Escutar é mais do que preciso; saber fazê-lo, principalmente ao pesquisar, é uma "arte" que precisa ser laboriosamente aperfeiçoada...

E quanto às preciosas dicas de pares competentes, alguns "sábios mestres", será que as escutamos da forma devida? Ao que me parece, dificilmente nos permitimos sentar e nos escutar uns aos outros – a não ser nos espaços e momentos que compõem a ritualística da comunidade científica. Muito perdemos ao manter "os ouvidos bem fechados" aos colegas de ofício. Muitos deles, nossos vizinhos de sala!

**"Visão", "tato", "paladar", "olfato" e "audição" podem nos ajudar a "desmontar a engrenagem da máquina cartesiana de fazer ciência social. Será que estamos fazendo uso adequado dos "sentidos" na atividade acadêmica?** Hoje, ainda, não são poucos os trabalhos acadêmicos produzidos "sem sentidos". Normas e regras têm sido priorizadas em detrimento da significância do estudo, de sua relevância para o "saber coletivo". Não se estaria investindo muito em estudos nos quais o método prevalece e a construção do saber é negligenciada? Para onde a pesquisa caminha desta forma? Há sentido neste tipo de produção acadêmica? Como seria se, em nossas pesquisas, houvesse menos repetição de fórmulas prontas e mais "sentidos"?

Impossível não pensar em estender estas reflexões "para além" dos "sentidos básicos" – assim como a atividade acadêmica – e provocar você a uma "viagem mais profunda"...

Sapiência é, também, fazer "bom uso dos sentidos". Estes são veículos de percepções que nos propiciam mais aprender "sobre a vida". Não seria "o sábio", como aquele "velhinho descalço" que humildemente tanto reafirmava "nada saber"<sup>5</sup>, e assim mantinha-se constantemente aberto a um "novo aprender"? Os "sentidos" não seriam importantes àquele que sabe que é sábio-ser-eterno-aprendiz? Um outro sábio nos presenteia novamente, agora com uma provocação final.

Sábio tem a ver com saber e com sabor. Não com qualquer saber. Mas com saber que tem sabor. O saber tem sabor quando resulta de experiências, de sofrimentos, de observações dos vaivéns da vida. O sábio vê para além das aparências. Não se deixa iludir por elas. Por isso não tem ilusões. Tem intuições certas. Vê dentro das coisas. Capta a verdade profunda que se entrega somente aos atentos. A verdade não é feita de frases corretas, mas de visões que sintonizam o coração com desejo e o desejo com a realidade. Só quem se abre à realidade e nutre profunda simpatia para com ela tem acesso à verdade (Boff, 1997, pp. 121-2).

**Que almejemos mais sapiência ao fazer ciência! Tentemos fazer "bom uso" dos nossos "sentidos" em todos os sentidos!**

<sup>5</sup> Em referência a Sócrates e sua célebre máxima: "só sei que nada sei".

## REFERÊNCIAS

- BOFF, Leonardo. **A águia e a galinha**: uma metáfora da condição humana. 32 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- DAMÁSIO, António R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e cérebro humano. São Paulo: Cia das Letras, 1996.
- DEMO, Pedro. **Saber Pensar**. 2004. Disponível em: <http://pedrodemo.blog.uol.com.br/>. Acesso em: 8 de jun de 2005
- FOESTER, Heinz von. Visão e conhecimento: disfunções de segunda ordem. In: SCHNITMAN, D. F. (org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. pp. 59-74.
- MATURANA, Humberto R. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Organização de C. Magro e V. Paredes. Belo Horizonte: Ed. Humanitas/UFMG, 2001.
- MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. G. **De máquinas e seres vivos**: autopoiese – a organização dos vivos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- MILLS, C. W. **A imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MOLES, Abraham A. **As ciências do impreciso**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.