



RAE - Revista de Administração de Empresas
ISSN: 0034-7590
rae@fgv.br
Fundação Getulio Vargas
Brasil

Wood Jr., Thomaz
ORGANIZAÇÕES DE SIMBOLISMO INTENSIVO
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 40, núm. 1, enero-marzo, 2000, pp. 20-28
Fundação Getulio Vargas
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118213002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ORGANIZAÇÕES DE SIMBOLISMO INTENSIVO

Thomaz Wood Jr.

Engenheiro Químico pela Unicamp, Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, Professor do Departamento de Administração da Produção e Operações Industriais da EAESP/FGV e Sócio-Diretor da Matrix Desenvolvimento Empresarial.
E-mail: twood@fgvsp.br

RESUMO

Este ensaio introduz o conceito de organização de simbolismo intensivo, um novo tipo ideal em estudos organizacionais. Na virada do milênio, as organizações estão se transformando em “reinos mágicos”, em que o “espaço simbólico” é ocupado pela retórica, pelo uso de metáforas e pela manipulação dos significados. As organizações de simbolismo intensivo são caracterizadas por um ambiente organizacional em que: a) a liderança simbólica constitui estilo gerencial; b) líderes e liderados aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento da impressão; c) inovações são tratadas como eventos dramáticos; e d) analistas simbólicos formam um grupo importante dentro da força de trabalho. A emergência das organizações de simbolismo intensivo constitui fenômeno associado à teatralização da experiência humana e à consolidação da “sociedade do espetáculo”.

ABSTRACT

This essay introduces the concept of symbol intensive organization, a new ideal type in organization studies. Approaching the new millennium, organizations become “magical kingdoms”, where the “symbolic space” is filled with symbol manipulation and rhetoric. Symbol intensive organizations are environments where: a) symbolic leadership is predominant as managerial style; b) both leaders and led apply impression management techniques; c) managerial innovation is treated as a dramaturgical event; and d) symbolic analysts are prevalent within the work force. The emergence of symbol intensive organizations as a phenomenon can be associated to the “theatricalization” of contemporary human experience and to the consolidation of the “society of spectacle”.

PALAVRAS-CHAVE

Estudos organizacionais, tipos ideais, simbolismo organizacional, metáfora do teatro.

KEY WORDS

Organizational studies, ideal types, organizational symbolism, theater metaphor.

INTRODUÇÃO

A literatura sobre organizações, tanto os trabalhos científicos quanto aqueles destinados ao público executivo, está repleta de referências a tipos ideais. A máquina burocrática, a empresa orgânica e a “adhocracia” são exemplos de tipos ideais. O interesse por tipos ideais não é novo e, embora tenha havido, nas duas últimas décadas, uma multiplicação de tipos ideais, alguns deles originaram-se na década de 30 (Lammers, 1988). De fato, o sabor de novidade que alguns desses tipos ideais apresentam esconde o fato de que algumas dimensões básicas – por exemplo, estrutura, processos e forma de divisão e coordenação do trabalho – mantêm-se as mesmas.

De qualquer forma, o interesse por tipos ideais é crescente (Alvesson, 1990). Tipos ideais incorporam conceitos em estado puro. Por constituírem idealizações, eles permitem avaliar novas idéias e avançar o conhecimento no campo dos estudos organizacionais. Essas novas categorias permitem classificar empresas em grupos, proporcionando maior foco ao estudo e possibilitando a avaliação de semelhanças e diferenças intra e entre categorias.

A principal vantagem de utilizar tipos ideais no lugar de, por exemplo, dimensões, é que tipos ideais facilitam a visualização. É mais fácil imaginar a dinâmica complexa de tipos ideais do que utilizar variáveis organizacionais como estrutura, estratégia, etc. No entanto, é preciso considerar que um tipo ideal não é mais que uma combinação específica de variáveis.

Depois da corporação virtual (Davidow e Malone, 1993), da empresa dramática (Kets de Vries e Miller, 1984) e da organização missionária (Mintzberg, 1989), testemunhamos agora o surgimento de um novo tipo ideal: a Organização de Simbolismo Intensivo (OSI). Neste ensaio, é proposta uma caracterização preliminar para esse novo tipo ideal.

O texto está estruturado da seguinte forma: a segunda seção mostra como a questão dos símbolos na vida organizacional foi percebida inicialmente pelo autor; a terceira seção retoma uma obra clássica de Daniel Boorstin, que argumenta que a não-realidade é um fator dominante na construção da experiência contemporânea; a quarta seção ilustra o conceito de organização de simbolismo intensivo e discute sua caracterização a partir de quatro proposições; e a quinta seção fecha o ensaio e retoma a idéia inicial, propondo que vivemos em uma era cinematográfica, correndo o risco permanente de naufragar em símbolos.

TROPEÇANDO EM SÍMBOLOS

Alguns anos atrás, realizando uma pesquisa de campo em uma empresa farmacêutica, chamaram-me a atenção as entrevistas concedidas por alguns trabalhadores do chão de fábrica. Os operários estavam utilizando termos da literatura de cultura organizacional para racionalizar o processo de mudança que a empresa sofrera.

O interesse por tipos ideais é crescente. Eles incorporam conceitos em estado puro e permitem avaliar novas idéias e avançar o conhecimento no campo dos estudos organizacionais.

Surpreso, percebi que a apropriação da retórica gerencialista fazia parte de um fenômeno mais amplo. O processo radical de mudança que a empresa sofrera e o seu sucesso estavam ligados a um novo contrato social, estabelecido entre o grupo gerencial e os operários. Tal contrato estava baseado em comprometimento e participação. Para assegurar essas condições, um conjunto completo de rituais, práticas de gerenciamento da impressão e manipulação da imagem havia sido implementado.

Todas essas novas condições haviam mudado profundamente o estilo gerencial da empresa: a liderança autoritária e centralizadora dera lugar a uma gestão mais aberta; controles e normas haviam sido amenizados e/ou substituídos por declarações de missões e visões compartilhadas; e símbolos, artefatos e retórica passaram a ser amplamente utilizados. A empresa que pesquisávamos havia se tornado o que, mais tarde, passei a identificar como uma OSI.

O caso específico da empresa pesquisada pode ser relacionado a um movimento mais amplo. A febre da mudança organizacional iniciada na década de 80 ainda não perdeu seu ímpeto. Desde aquela época, modismos como *downsizing*, TQM, reengenharia e sistemas integrados de gestão sucedem-se uns aos outros. Os anos 80 foram também marcados pelo fascínio pelo discurso da cultura organizacional (ver Schein, 1985; Kilmann, 1984; Deal e Kennedy, 1982). Foi quando empresários e executivos se voltaram para o lado menos objetivo da gestão empresarial. Em seminários sempre concorridos, eles escutaram de consultores e de

gurus que a cultura organizacional, assim como a estrutura, a estratégia e a tecnologia, também poderia ser gerenciada e que novos valores e significados poderiam ser desenvolvidos para melhorar o desempenho organizacional (Wood Jr. e Caldas, 1995).

De fato, os processos de mudança experimentados pelas organizações nos últimos 15 anos apresentam muitos pontos em comum em relação à estrutura organizacional e aos modelos de gestão. O mesmo ocorreu em relação à cultura organizacional, podendo ser retratado por algumas tendências principais:

- **A tentativa de uso da cultura organizacional com o propósito de coordenação e controle.** A cultura organizacional compreende normas institucionalizadas, noções sobre o que é certo e errado e significados compartilhados. Em processos de tomada de decisão, a cultura provê soluções para problemas conhecidos e parâmetros para classificar prioridades. Muitas organizações reduziram o papel da estrutura formal como meio de coordenação e controle, substituindo-a pela manipulação cultural.
- **O uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança.** A ritualização de seminários, reuniões e apresentações públicas ajuda a construir novos significados compartilhados e reforçar a nova ordem. Líderes têm um papel dominante nesse processo de transformação do sistema de valores e crenças e na criação de novos sistemas interpretativos.
- **Um esforço coletivo de reorganização do passado, conduzido pelos líderes da mudança.** Esse processo parece ser usualmente caracterizado por forte maniqueísmo, com uma tendência a supervalorizar tudo e todos relacionados à nova ordem e difamar tudo e todos relacionados à antiga ordem.
- **A construção e uso de histórias de sucesso.** Essas histórias de guerra parecem ser resultado da colagem – ou edição – de eventos significativos e constituem fábulas para o grupo. Elas funcionam como sistemas de controle, transmitindo o novo conjunto de ideais dos líderes: o que eles consideram relevante, a forma apropriada de apreensão e solução de problemas e as fronteiras aceitáveis de atuação.
- **A supersimplificação da realidade.** Agentes de mudança usualmente adotam discursos caracterizados pela objetividade e simplicidade. Para lidar com a complexidade e ambigüidade, eles empregam retórica, desenvolvendo *slogans*, metáforas e palavras de ordem.
- **A popularização de clichês da literatura de *pop-management*.** Com destaque para a nova gramática da cultura organizacional, que se manifesta em expressões tais como “nós temos a cultura

errada” ou “precisamos implantar um novo paradigma gerencial”.

- **A exclusão de vozes destoantes.** A tentativa de manipulação cultural geralmente inclui a busca da uniformidade. Nessa busca, a crítica é raramente aceita. Em empresas que implementaram processos de intervenção cultural, os funcionários raramente criticam o processo. Quando apontam algum problema, isso é feito com enorme cuidado para não macular sua imagem.
- **A difusão do discurso da participação.** O controle por meio da cultura é fortemente baseado na participação e no comprometimento. Para fortalecer essas condições, os processos decisórios são transformados em práticas participativas. Também nesse caso, os líderes têm supremacia no estabelecimento de regras e diretrizes.
- **A celebração de heróis e campeões do processo de mudança.** Em um processo de intervenção cultural, não há lugar para verdadeiros rebeldes. Alguns rebeldes potenciais podem ser adotados e transformados em heróis. Os demais devem ser eliminados da narrativa.

Existe, é claro, grande ambivalência na atitude das pessoas em relação ao controle cultural e à manipulação simbólica. Uns poucos certamente escolherão uma nova vida, mas alguns irão adotá-la por medo, outros abraçarão o novo discurso somente para continuar pertencendo ao grupo e muitos o utilizarão de forma cínica (ver Starbuck, 1983; Van Maanen e Kunda, 1989). De qualquer forma, um consistente passo rumo à conformidade ocorrerá e, conforme os processos de mudança avançam e o espírito da época impõe-se, as organizações tornam-se palcos em que a substância e a imagem distanciam-se e a intensidade simbólica aumenta.

ERA DO ESPETÁCULO

Numa agradável manhã de primavera, duas amigas encontram-se num parque. Uma diz à outra: “Puxa! Que lindo bebê você tem!”, ao que a outra prontamente responde: “Ah, isto não é nada, você precisa ver as fotografias!”

A anedota tem mais de 30 anos e abre o livro *The image or what happened to the American dream*, de Daniel J. Boorstin (1962). Para quem acha que o afastamento entre substância e imagem são fenômenos dos anos 80 e 90, o livro de Boorstin talvez pareça profético. O autor não olha o futuro, mas mergulha no passado. Sua tese é que a não-realidade é o fator dominante da construção da experiência contemporânea. Para prová-la, Boorstin realizou uma ampla pesquisa histórica, mostrando como a sociedade americana, em par-

ticular, desenvolveu um verdadeiro fetiche pelo novo. Para sustentar essa obsessão, essa sociedade passou a gerar pseudo-eventos para substituir os eventos e a criar celebridades para substituir os verdadeiros heróis.

Essa sociedade, que cultiva, acima de tudo, ilusões e imagem, leva Boorstin (1962, p. 4) a afirmar que “tanto nos acostumamos às nossas ilusões que as confundimos com a realidade (...) Somos assombrados, não pela realidade, mas pelas imagens que colocamos em seu lugar”.

O primeiro jornal americano, *Publick Occurrences both Forreign and Domestick*, surgiu em 1690. Era uma publicação mensal, mas o editor prometia edições especiais se algo extraordinário ocorresse. Uma notícia era um fato e fatos realmente novos eram pouco freqüentes. Trezentos anos depois, notícias são qualquer coisa que um repórter ou editor resolva colocar no papel ou em qualquer outra forma de mídia. O fato passou a ser apenas o gerador (indireto e distante) da notícia. A notícia foi transformada em espetáculo. O espetáculo, por sua vez, estabeleceu regras próprias sobre o que é notícia e, finalmente, o que é fato.

Nossa realidade passou a ser habitada por novidades artificiais, que preenchem nossa existência. São pseudo-eventos, acontecimentos não espontâneos, que guardam uma relação ambígua com a realidade e são criados com o propósito específico de provocar determinadas reações na audiência (Boorstin, 1962, p. 11). Pseudo-eventos são mais dramáticos e atraentes que eventos espontâneos. Umberto Eco certa vez admitiu que, num dos parques temáticos que reconstitui o delta do Mississipi, é possível ver muito mais jacarés que no original, o que torna o fato de esses jacarés serem mecânicos completamente secundário.

Após décadas de exposição a pseudo-eventos, a tendência é perder a noção de originalidade. Como consequência, nossos papéis passaram a oscilar: ou somos atores ou somos audiência. O cinema e, mais recentemente, a TV geraram um prodígio: vivemos num mundo onde a imagem parece mais fidedigna que o original e a fantasia é mais real que a realidade. Esse é o mundo que gerou as OSIs.

Vivemos em uma era em que tudo é imagem. Alvesson (1990) associa o crescente interesse pelo simbolismo e pela cultura organizacional a tendências mais amplas na sociedade. Segundo ele, uma tendência na vida corporativa é a mudança de foco de questões substantivas para uma ênfase crescente dada à manipula-

ção de imagens como aspecto crítico da gestão e do funcionamento organizacional.

O argumento de que vivemos em uma sociedade dramaturgical não é novo. O livro de Guy Debord *La société du spectacle* foi publicado pela primeira vez na França em 1967. Segundo esse autor (Debord, 1994, p. 11), “toda a vida das sociedades nas quais as modernas condições de produção prevalecem apresenta-se como uma imensa acumulação de espetáculos”. O que antes era diretamente vivido, tornou-se representação. É a combinação dessas tendências que fornece o pano de fundo para a compreensão do fenômeno das OSIs.

Na virada do milênio, as organizações estão se transformando em “reinos mágicos”, em que o “espaço simbólico” é ocupado pela retórica, pelo uso de metáforas e pela manipulação dos significados.

“DEFININDO” ORGANIZAÇÕES DE SIMBOLISMO INTENSIVO

O conceito de OSI implica uma visão particular de gestão empresarial. Gerenciar, nesse caso, pode ser definido como o processo de assegurar convergência e coerência mínimas em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva.

A OSI, como tipo ideal, é de difícil apreensão. Nesta seção, procuraremos antes ilustrar que propriamente definir o conceito. Propomos fazê-lo a partir de quatro categorias: liderança, comunicação, inovação e força de trabalho.

Essas quatro categorias devem ser consideradas como sistemas de significados, metáforas-raízes ou geradoras de narrativa. Sua função é proporcionar aos usuários – o autor e seus leitores – a possibilidade de ilustrar, descrever, decodificar e compreender o conceito sem que, para isso, seja necessário fixar fronteiras rígidas ou eliminar discursos alternativos.

A partir desses três sistemas de significados, propomos as OSIs como ambientes organizacionais nos quais: a) a liderança simbólica constitui estilo gerencial; b) inovações são tratadas como eventos dramáticos; c) líderes e liderados aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento da impressão; e d) analistas sim-

bólicos formam um grupo importante dentro da força de trabalho.

Vejamos em maior detalhe cada uma dessas posições.

Liderança simbólica: o gerenciamento dos significados

Liderança é um dos temas mais populares na literatura de *pop-management*. A ansiedade de gerentes para comprar títulos exóticos como *Jesus CEO: using ancient wisdom for visionary leadership* (Jones, 1995) ou *Make it so: leadership lessons from StarTrek the Next Generation* (Roberts, 1995) fundamenta-se no mito da liderança. Livros como os citados chamam a atenção de executivos. Eles usam personagens populares e o senso comum para prover soluções fáceis para problemas complexos. Usando a estrutura de fábulas, seus autores desarmam o senso crítico dos leitores. Segundo Sievers (1994, p. 159): “(...) a maneira como a teoria social e a prática em organizações contemporâneas tratam a noção de liderança lembra em alguma extensão a maneira como tratamos a sexualidade: liderança e sexo foram ambos continuamente reificados em objetos científicos, transformados em produtos que, por seu amplo apelo, puderam ser promovidos e vendidos com infundável variação de abordagens, modelos e posições.”

Liderança pode ser entendida como um processo interativo de sedução e influência que permeia os jogos de poder nas organizações. Nas OSIs, a liderança é essencialmente um exercício de controle dos significados por meio da manipulação simbólica. Czarniawska-Jorges e Wolff (1991), por exemplo, vêem a liderança como uma *performance* simbólica que expressa a esperança do controle sobre o destino. Gerenciar, para esses autores, é a atividade de introduzir ordem pela coordenação dos fluxos de coisas e pessoas rumo a uma ação coletiva.

Liderança é também um processo por meio do qual indivíduos transferem sua possibilidade ou poder de interpretar a realidade para terceiros (Smircich e Morgan, 1982). Por meio da liderança simbólica, a ação e o discurso do líder transformam a complexidade e a ambigüidade em questões solúveis. Líderes simbólicos criam pontos de referência e esquemas interpretativos para encaminhar decisões e definir ações. Eles usam artefatos, tais como sistemas de informação, planos estratégicos e orçamentos, e empregam retórica, imagens, metáforas e ações simbólicas.

Líderes simbólicos delimitam e definem a realidade para os liderados. Tais líderes são bem-sucedidos quando estabelecem uma ligação entre significados compartilhados existentes e estruturam a experiência

coletiva de uma forma aceitável. Esse processo ocorre mais facilmente em ambientes organizacionais pouco estruturados do que em ambientes organizacionais formalizados.

Em ambientes organizacionais formalizados, papéis e normas estão institucionalizados e provêem um quadro de referências para a interação interpessoal. Tais ambientes são, em geral, vistos como seguros e estagnados. São também caracterizados por conflitos e tensões entre padrões institucionalizados de liderança e processos de liderança mais naturais, pelos quais indivíduos podem reagir e modificar significados e padrões.

Por outro lado, em ambientes organizacionais pouco estruturados, os atores estão mais predispostos a mudar padrões, e velhos dogmas são freqüentemente substituídos por novos dogmas. As OSIs podem ser relacionadas com tais ambientes. Nessas organizações, a liderança é um processo essencialmente simbólico, compreendendo a construção social de imagens e significados.

Inovações gerenciais: o show não pode parar

Visitantes da Disneylândia pagam alguns dólares para entrar no reino da fantasia. Já os executivos interessados em conhecer os “segredos da Disney” pagam mais de dois mil dólares por uma visita aos domínios corporativos da empresa.

Após anos de estudo sobre as empresas japonesas de classe mundial como Toyota, Honda e Sony, gerentes de todo o mundo passaram a incluir nessa exótica forma de turismo empresas americanas como a Motorola e a Federal Express (ver Byrne, 1995). Mencionadas em *best-sellers* como empresas de gestão inovadora, elas terminaram transformando suas inovações em atração. Aderiram ao *show business* e transformaram-se em verdadeiros parques temáticos.

A inovação gerencial tem sido objeto freqüente da atenção de acadêmicos, consultores e executivos. Kimberly (1981, p. 86) define inovação gerencial como: “ (...) qualquer programa, produto ou técnica que representa uma evolução significativa do estado da arte da gestão ao tempo em que primeiro surgir e que afeta a natureza, qualidade ou quantidade da informação disponível nos processos de tomada de decisão.”

Acadêmicos interessados no tema têm dedicado esforços para entender os processos de inovação, com ênfase na adoção de modismos gerenciais. Gill e Whittle (1992), por exemplo, utilizam a metáfora do ciclo de vida e sugerem que as inovações gerenciais seguem um ciclo que vai do entusiasmo e a adoção à desilusão e ao abandono. A maior parte das inovações é desenvolvida e vendida como panacéia. Sua nature-

za transitória reside em fenômenos psicodinâmicos e culturais que ocorrem na organização.

Nas OSIs, a inovação gerencial tem forte componente teatral. Eventos dramáticos e retórica ajudam a convencer as pessoas a adotar novas idéias, facilitam sua implementação e afetam (positivamente) sua avaliação. A manipulação simbólica opera como um gatilho para a mudança e, uma vez que ela ocorre, serve para legitimar o novo sistema (Armenakis et al., 1995).

O processo de inovação começa com líderes e agentes de mudança. Sua implementação, legitimação e avaliação são caracterizadas por atores desempenhando papéis de apoio à nova idéia. Pessoas não envolvidas no início do processo de mudança talvez resistam a ele, mas podem ser convencidas por atos dramáticos.

Lampel (1995), após estudar a história de inovações tecnológicas, concluiu que o sucesso de grandes inovações depende da superação da resistência do mercado e de investidores potenciais. A teatralização é um elemento de persuasão usado pelos agentes de inovação. Eles usam eventos dramáticos para alterar os modos de cognição e influenciar decisões.

Inovações gerenciais podem ser objeto de manipulação semelhante. Consultores e executivos que tentam implementar inovações costumam enfrentar um desafio duplo: de um lado, encontram resistência interna à adoção de novidades; de outro, experimentam pressões de conformidade a um ambiente saturado por modas e modismos, no qual um grande número de programas concorrentes compete pela atenção. Nesse contexto, é frequentemente difícil obter apoio para novas idéias.

No entanto, diferentemente de inovações tecnológicas, para as quais os benefícios são frequentemente tangíveis e mensuráveis, o impacto de inovações gerenciais é por natureza sutil e intangível. Para superar barreiras à adoção, inovadores usam comunicação dramática, imagens, metáforas e símbolos. Essa comunicação dramática pode tomar a forma de contatos diários entre líderes e liderados, assim como grandes eventos de mobilização.

Estratégias de comunicação objetiva enfatizam análises racionais detalhadas. Elas podem gerar incertezas e reduzir o apoio à inovação. Pessoas engajadas nesse tipo de discurso raramente percebem a natureza subjetiva da inovação gerencial. A comunicação dra-

mática, por outro lado, distancia-se da objetividade, induz a empatia e gera suporte e entusiasmo. Executivos que usam esse tipo de comunicação tendem a ser mais eficientes e eficazes que aqueles usando apenas estratégias objetivas de comunicação.

A realidade contemporânea é habitada por novidades artificiais: são pseudo-eventos, acontecimentos não espontâneos, que guardam uma relação ambígua com a realidade e são criados com o propósito específico de provocar determinadas reações na audiência.

Por que adotar determinada inovação gerencial? Será a relação custo/benefício adequada? Não existe resposta simples para essas questões. Apesar de agentes de inovação proverem dados, esses dados frequentemente se fundamentam em visões otimistas. A adoção é quase sempre um ato de fé. A fé também influencia a maneira como os resultados são medidos e interpretados e as condições sob as quais a inovação é avaliada. Nas OSIs, inovações gerenciais são frequentes, a fé é grande e a ação dramática recompensa.

Retórica e metáforas: o gerenciamento da impressão

O gerenciamento da impressão pode ser definido como a utilização, pelos atores, de estratégias de comunicação destinadas a influenciar a percepção e as interpretações da audiência. Como metodologia, ou conjunto de técnicas, o gerenciamento da impressão fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas.

Organizações estão permanentemente envolvidas com o gerenciamento da impressão em relação aos seus clientes, outras organizações, empregados, governo e outros atores capazes de influenciar seu desempenho (Morgan, Frost e Pondy, 1983).

As OSIs constituem ambientes em que as estratégias de gerenciamento da impressão são amplamente aplicadas. A ambigüidade e o baixo nível de estruturação de tais ambientes são os grandes responsáveis pela disseminação dessas estratégias.

Nas OSIs, os líderes aplicam o gerenciamento da

impressão e o raciocínio metafórico para influenciar comportamentos, atingir um nível adequado de conformidade e, conseqüentemente, atender aos requisitos de estabilidade. Seu papel é criar um entendimento comum sobre os eventos que ocorrem no contexto no qual a organização opera.

O conceito de OSI implica uma visão particular de gestão empresarial que deve ser vista como o processo de assegurar convergência e coerência mínimas em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva.

O uso da retórica, ou eloqüência artificial, é fundamental no gerenciamento da impressão. Para Aristóteles, a retórica é a arte da persuasão. Para Platão, trata-se da capacidade de argumentar a favor ou contra uma determinada posição, geralmente com propósito destrutivo. O emprego da retórica como estratégia de gerenciamento da impressão é freqüentemente relacionado ao uso de uma linguagem elaborada e elegante, mas vazia de idéias claras e emoções sinceras.

O uso da retórica encoraja a audiência a esquecer ambigüidades e contradições e a apoiar uma versão oficial, ou a grande narrativa. Um ator eloqüente, empregando habilidades retóricas, corporifica emoções e mostra sentimentos de outras pessoas como se fossem os seus próprios. O discurso e a imagem ganham precedência sobre a realidade (ver Hopfl, 1995).

Os líderes das OSIs empregam suas habilidades retóricas em conjunto com a linguagem metafórica. O filósofo italiano Gianbatista Vico (1668-1744) foi provavelmente o primeiro a apontar a função cognitiva das metáforas. Ele analisou fábulas, mitos e poesias épicas e demonstrou a relação entre o raciocínio simbólico e a transformação dos estados de abstração e consciência (Haskell, 1987).

Metáforas operam como pontes, conduzindo conexões mentais de alto nível entre entidades (Beck, 1987). Metáforas expressam sentidos que são impossíveis de traduzir em linguagem literária (Gibbs Jr. e Hall, 1987). Por vezes consideradas como sistemas imperfeitos e perigosos de comunicação, as metáfo-

ras foram recentemente reabilitadas como formas fundamentais de manifestação de processos cognitivos (ver Morgan, 1980, 1986).

Como no uso da retórica, a linguagem metafórica é relacionada a processos de mistificação. Quando usam linguagem metafórica, os líderes de OSIs escondem ambigüidades e contradições. Nas OSIs, retórica e linguagem metafórica constituem ferramentas preferenciais no gerenciamento da impressão.

Analistas simbólicos: herdeiros de Mondrian?

O pintor Piet Mondrian perseguiu o tema da abstração com maior tenacidade e consistência que qualquer um de seus contemporâneos. Mondrian dedicou a vida a reduzir a arte da pintura à sua essência, purificando formas e cores e induzindo nossos olhos a uma nova sensibilidade. Ele ousou criar uma linguagem própria, que precisa ser aprendida gradualmente (Frankel, 1995).

Em ambientes complexos, o trabalho é caracterizado pela abstração e pela manipulação de símbolos. Mondrian pode ser considerado um precursor dos analistas simbólicos: artistas, acadêmicos e profissionais que identificam problemas por meio da manipulação de símbolos.

As habilidades de um analista simbólico compreendem a manipulação de ampla gama de ferramentas, de algoritmos matemáticos a conceitos de psicologia. Sua principal tarefa é traduzir a realidade em imagens abstratas que possam ser comunicadas a outros especialistas, manipuladas e, eventualmente, transformadas novamente em realidade (Reich, 1991).

O produto do trabalho dos analistas simbólicos varia imensamente: de novas moléculas para a indústria farmacêutica a filmes para a indústria de entretenimento, de novas tecnologias de produção a planos estratégicos, do desenvolvimento de alianças estratégicas à melhoria de processos industriais.

A corporação contemporânea assemelha-se apenas superficialmente às suas antepassadas. Ela pode ser nacional, regional ou uma rede internacional. As atividades de pesquisa e desenvolvimento, engenharia, produção e distribuição, antes centralizadas e sob controle central, podem agora estar espalhadas por todo o planeta. Além disso, alianças estratégicas e subcontratações estão transformando as práticas gerenciais. No novo mundo empresarial, fluxos de capital, pro-

duto, serviços, pessoas e conhecimento cruzam fronteiras organizacionais e nacionais. Analistas simbólicos estão emergindo como uma categoria profissional-chave nas organizações pós-industriais.

Reich (1991) argumenta que a classificação do trabalho atualmente em uso não reflete adequadamente essa nova realidade. As funções são usualmente classificadas segundo prestígio e proventos. A classificação deve espelhar seu *status* econômico e social na sociedade de uma determinada época. Os esquemas existentes, que utilizam categorias como trabalhadores do setor de serviços, especialistas profissionais, de apoio administrativo e apoio técnico, estão cada vez mais distantes da realidade empresarial.

Reich (1991) propõe três novas categorias: a) trabalhos de rotina, que incluem atividades de produção e de prestação de serviços caracterizadas por tarefas repetitivas; b) serviços pessoais, que também incluem atividades rotineiras, mas que são prestadas em uma base pessoal; e c) serviços de análise simbólica, que incluem a identificação e a solução de problemas e atividades estratégicas.

Analistas simbólicos, os membros desse último grupo, não são necessariamente membros de categorias profissionais. Categorias profissionais são definidas pelo domínio de um determinado campo de conhecimento. Esse conhecimento, portanto, já existe e está institucionalizado.

Trabalhando em ambientes complexos e caóticos, eles não podem ater-se apenas ao estoque de conhecimento existente. Têm de lidar criativamente com esse estoque de conhecimento, mas também têm de enfrentar a fragmentação da informação e a obsolescência das soluções conhecidas. Seu processo de trabalho compreende principalmente atividades abstratas. Os resultados nem sempre são tangíveis ou diretamente mensuráveis. O distanciamento entre seu trabalho – caracterizado pela manipulação de imagens e representações – e a realidade é necessariamente grande. Essas duas instâncias (representação e imagem) devem, entretanto, ligar-se por um conjunto às relações simbólicas.

Eles estão se tornando mais e mais numerosos à medida que o trabalho ganha em complexidade e abstração e à proporção que alianças estratégicas, redes mundiais e empresas virtuais proliferam. Analistas simbólicos constituem parte predominante da força de trabalho nas OSIs.

CONCLUSÃO

A simbolização constitui processo irreversível. O aumento do papel da mídia e a disseminação da cultura popular influenciam o repertório simbólico da sociedade. As OSIs são representativas desse processo. As

As OSIs são, portanto, arenas teatrais, nas quais muitas peças têm lugar simultaneamente. São cenários cinematográficos, em que o passado e a realidade são continuamente reinterpretados, editados e exibidos.

OSIs podem ser empresas, departamentos de empresas, grupos ou qualquer arranjo humano em que a manipulação simbólica é um elemento central do jogo gerencial. Nas OSIs, líderes e liderados fazem extensivo uso da retórica e metáforas. Agindo dessa forma, eles procuram manipular a fluidez dos símbolos e modificar a textura organizacional.

As OSIs são, portanto, arenas teatrais, nas quais muitas peças têm lugar simultaneamente. Mais que isso, as OSIs são cenários cinematográficos, em que o passado e a realidade são continuamente reinterpretados, editados e exibidos.

No filme de pequeno orçamento de Hal Salwen, “Denise Calls Up”, de 1995, os personagens não se encontram. Não há contato físico. Eles se comunicam por meio de telefones, máquinas de fac-símile e redes de computadores. Amizade, trabalho e até mesmo sexo são eventos midiáticos. Nesse filme, a realidade é substituída pela realidade virtual.

No mais recente filme de Barry Levinson, “Wag the Dog”, de 1997, o presidente americano, às vésperas da eleição, é acusado de molestar uma adolescente na Casa Branca. Um time de especialistas liderado por Robert de Niro é organizado para tentar salvar o presidente. A resposta vem por meio do gerenciamento da opinião pública e se materializa com a criação de uma guerra virtual contra a Albânia, concebida por um produtor de Hollywood, interpretado por Dustin Hoffman. O time produz cenas de guerra, a saga de uma jovem fugitiva, um prisioneiro que vira herói e até o fundo musical. No filme de Barry Levinson, a realidade também é substituída pela realidade virtual.

As duas obras, de artistas sensíveis ao espírito da época, retratam de forma bem-humorada mudanças importantes na forma como percebemos tempo, espaço e realidade. Para Denzin (1995, p.1): “A idade pós-moderna é uma idade visual, cinematográfica, que conhece a si mesma em parte pelos reflexos que fluem através da lente da câmera. O ‘voyeur’ é o self pós-

moderno. Náufragos em um mar de símbolos, nós nos encontramos, todos ‘voyeurs’, produtos do olhar cinematográfico.”

Em vez de audiência ou atores coadjuvantes em uma existência teatral (Goffman, 1959), tornamo-nos *voyeurs* de uma realidade cinematográfica (Denzin, 1995). Esse talvez seja o espírito das OSIs. ○

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALVESSON, M. Organization: from substance to image? *Organization Studies*, v. 11, n. 3, p. 373-94, 1990.
- ALVESSON, M., BERG, P. O. *Corporate culture and organizational symbolism: an overview*. Berlin: De Gruyter, 1992.
- ARMENAKIS, A. et al. Symbolic actions used by business turnaround change agents. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Vancouver, Canada, 1995.
- BAUDRILLARD, J. The virtual illusion: or the automatic writing of the world. *Theory, Culture and Society*, v. 12, p. 97-107, 1995.
- BECK, B. E. F. Metaphors, cognition and artificial intelligence. In: HASKELL, R. E. (Ed.). *Cognition and symbolic structures: the psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood, 1987.
- BERGER, P. Musil and the salvage of the self. *Partisan Review*, v. LI, p. 638-50, 1984.
- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara-land”. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- BOORSTIN, D. J. *The image or what happened to the American dream*. New York: Atheneum, 1962.
- BURREL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, v. 9, n. 2, p. 221-35, 1988.
- BURREL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Jurgen Habermas. *Organization Studies*, v. 15, n. 1, p. 1-45, 1994.
- BYRNE, J. A. Management Meccas. *Business Week*, p. 122-33, Sep. 18, 1995.
- CALAS, M. B., MACGUIRE, J. B. Organizations as networks of power and symbolism. In: TURNER, B. A. *Organizational symbolism*. Berlin: De Gruyter, 1990.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.
- CLANCY, T. The virtual corporation, telecommuting and the concept of team. *Academy of Management Executive*, v. 8, n. 2, p. 7-10, 1994.
- CLEGG, S. R. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage, 1990.
- COOPER, R. Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, v. 10, n. 4, p. 479-503, 1989.
- COOPER, R., BURREL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.
- CZARNIAWSKA-JORGES, B., WOLFF, R. Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*, v. 12, n. 4, p. 529-46, 1991.
- DANDRIDGE, T. C. Symbol's function and use. In: PONDY, L. R. et al. *Organizational symbolism*. Greenwich: Jai Press, 1983.
- DANDRIDGE, T. C., MITROFF, I., JOYCE, W. F. Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 1, p. 77-82, 1980.
- DAVIDOW, W. H., MALONE, M. S. *The virtual corporation*. New York: HarperBusiness, 1993.
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DEBORD, G. *The society of spectacle*. New York: Zone Books, 1994 [1967].
- DENZIN, N. K. *Images of postmodern society: social theory and contemporary cinema*. London: Sage, 1991.
- DENZIN, N. K. *The cinematic society: the voyeur's gaze*. London: Sage, 1995.
- DOWD, J. J. *Social psychology in a postmodern age: a discipline without a subject*. Department of Sociology, University of Georgia, Athens, GA, 1992.
- FRANKEL, M. Museum magic. *The New York Times Magazine*, Dec. 3, 1995.
- GAGLIARDI, P. (Ed.). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Berlin: De Gruyter, 1990.
- GIBBS JR., R. W., HALL, C. K. What does it mean to say that a metaphor has been understood? In: HASKELL, R. E. (Ed.). *Cognition and symbolic structures: the psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood, 1987.
- GILL, J., WHITTLE, S. Management by panacea: accounting for transience. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 2, p. 281-95, 1992.
- GOFFMAN, E. *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books, 1959.
- HARVEY, D. *The condition of postmodernity: an inquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Basil Blackwell, 1989.
- HASKELL, R. E. Gianbattista and the discovery of metaphoric cognition. In: HASKELL, R. E. (Ed.). *Cognition and symbolic structures: the psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood, 1987.
- HASSARD, J. *Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernity*. New York: Cambridge University Press, 1993.
- HASSARD, J., PARKER, M. (Eds.). *Postmodernism and organizations*. London: Sage, 1993.
- HOPFL, H. Organizational rhetoric & the threat of ambivalence. *Studies in Culture, Organization and Society*, v. 1, n. 2, p. 175-87, 1995.
- JONES, L. B. *Jesus CEO: ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Hyperion, 1995.
- KETS de VRIES, M. F. R., MILLER, D. *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- KILMANN, R. H. *Beyond the quick fix: managing five tracks to organizational success*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- KIMBERLY, J. R. Managerial innovation. In: NYSTRON, P. C., STARBUCK, W. H. *Handbook of organizational design – Volume 1*. Oxford: Oxford University Press, 1981.
- LAMMERS, C. J. Transient and persistence of ideal types in organization theory. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 6, p. 203-24, 1988.
- LAMPEL, J. Innovation as spectacle: dramaturgical construction of technological change. Chicago, 1995. (Paper presented at Conference on the Social Construction of Industries and Markets).
- LINSTEAD, S. After the autumn harvest: rhetoric and representation in an Asian industrial dispute. *Studies in Culture, Organization and Society*, v. 1, n. 2, p. 231-52, 1995.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg on management*. New York: The Free Press, 1989.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-22, 1980.
- MORGAN, G. *Images of organization*. Newbury Park: Sage, 1986.
- MORGAN, G., FROST, P. J., PONDY, L. R. Organizational symbolism. In: PONDY, L. R. et al. *Organizational symbolism*. Greenwich: Jai Press, 1983.
- REICH, R. *The work of nations*. New York: Vintage Books, 1991.
- ROBERTS, W. *Make it so: leadership lessons of StarTrek the Next Generation*. New York: Pocket Books, 1995.
- ROUANET, P. S. O mal-estar na modernidade. *IDE*, v. 23, p. 40-53, 1993.
- RUSS, G. S. Symbolic communication and image management in organizations. In: GIACALONE, R. A., ROSENFELD, P. (Eds.). *Applied impression management: how image-making affects managerial decisions*. Newbury Park: Sage, 1991.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SIEVERS, B. *Work, death and life itself: essays on management and organization*. Berlin: De Gruyter, 1994.
- SMIRCICH, L., MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 18, n. 3, p. 257-73, 1982.
- STARBUCK, W. H. Organizations as action generators. *American Sociological Review*, v. 48, p. 91-102, 1983.
- TURNER, B. A. *Organizational symbolism*. Berlin: De Gruyter, 1990.
- VAN MAANEN, J., KUNDA, G. Real feelings: emotional expressions and organizational culture. *Research in Organization Behavior*, v. 11, p. 43-103, 1989.
- WOOD JR., T., CALDAS, M. P. *Who's afraid of electrofads? Change, identity and compulsive organization therapies*. Turku, Finland, 1995. (Paper presented at 13th SCOS).
- WOOD JR., T., CURADO, I. B., CAMPOS, H. M. *Managers symbolic action and the transformation of culture*. Calgary, Canada, 1994. (Paper presented at 12th SCOS).

NOTAS

Uma versão preliminar deste texto foi publicada no livro *Transformação e realidade organizacional* (São Paulo: Atlas, 1999), coordenado por Miguel P. Caldas e Thomaz Wood Jr.

Este artigo baseia-se em pesquisa financiada pelo NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações intitulada “Pesquisa exploratória

empírica sobre o fenômeno das Organizações de Simbolismo Intensivo”.