



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Wood Jr, Thomaz; Caldas, Miguel P.

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

Organizações & Sociedade, vol. 12, núm. 34, julio-septiembre, 2005, pp. 83-101

Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638278007>

- 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

# 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 mágica. Segundo o autor, o humor e a mágica 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, freqüentemente, 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.

### O 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 propagandas 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, histórias 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 enviase 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.